

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Tesis Doctoral

LA PRODUCTIVIDAD BASADA EN MODELOS ÉTICOS Y DE INTELIGECIA EMOCIONAL EN LAS PYME DEL SECTOR TIC DE MADRID. El paradigma de la Economía de Comunión como filosofía de cambio.

Carlos del Val Merino



DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

LA PRODUCTIVIDAD BASADA EN MODELOS ÉTICOS Y DE INTELIGECIA EMOCIONAL EN LAS PYME DEL SECTOR TIC DE MADRID.

El paradigma de la Economía de Comunión como filosofía de cambio.

TESIS DOCTORAL

Presentada por D. Carlos del Val Merino para optar al título de Doctor.

DIRECTOR:

Dra. Dña. Dolores Tous Zamora, Catedrática de Escuela Universitaria, Área de Conocimiento de Organización de Empresas.

Dr. Don. Guillermo J. Bermúdez González Profesor del Área de Conocimiento de Comercialización e Investigación de Mercados

Málaga, 2012

ÍNDICE GENERAL

AGR	Δ	D	F)	C1	\prod	n	(\mathbf{F})	V	T	N	5	
ALTIN	\boldsymbol{H}	IJ.	יעו	U	LIV.	ш	עיווו		1	w	м	ð

DEDICATORIA

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

INTRODUCCIÓN

ESTRUCTURA

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE ÉTICA

1.1. DEFINICIÓN DE ÉTICA	1
1.2. LA ÉTICA Y LA VERDAD	4
1.3. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN LAS	
ORGANIZACIONES	8
1.3.1. ÉTICA EMPRESARIAL O BUSINESS ETHICS (BE)	10
1.3.2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA ÉTICA EMPRESARIAL	18
1.3.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)	25
1.3.4. Evolución de La RSC en España	31
1.3.5.CASOS DE FALTA DE RSC	35
1.3.5.1. EL CASO DEL FORD PINTO EN EE.UU.	35
1.3.5.2. EL CASO DE CHISSO CORPORATION	37
1.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES	40
1.4.1. LA ÉTICA DEL TRABAJADOR	41

1.4.2. LA CULTURA ORGANIZATIVA	42
1.4.3. EL SISTEMA ORGANIZATIVO	43
1.4.4. Los accionistas y portadores de intereses externos	44
1.5. CÓDIGOS DE CONDUCTA ÉTICOS Y DE RSC	45
1.6. OBSERVATORIOS SOBRE LA ÉTICA Y LA RSC	59
1.6.1. FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD	61
1.6.2. AS 8003-2003. AUSTRALIAN STANDARD SOCIAL RESPONSIBILITY	62
1.6.3. IS 10000. SOCIAL RESPONSIBILITY AND COMMUNITY INVOLVEMENT	63
1.6.4. ACCOUNTABILITY 1000 (AA1000)	63
1.6.5. SA8000	64
1.6.6. CORPORATE REPORT	65
CAPÍTULO 2: FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE INTELIGENCIA	
EMOCIONAL (IE)	
EMOCIONAL (IE) 2.1. DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)	67
	67
2.1. DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)	67
2.1. DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) 2.2. LA IE Y LAS COMPETENCIAS SOCIO-EMOCIONALES DE LOS	
2.1. DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) 2.2. LA IE Y LAS COMPETENCIAS SOCIO-EMOCIONALES DE LOS TRABAJADORES	72
2.1. DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) 2.2. LA IE Y LAS COMPETENCIAS SOCIO-EMOCIONALES DE LOS TRABAJADORES 2.3. ESTUDIOS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA	72 77
 2.1. DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) 2.2. LA IE Y LAS COMPETENCIAS SOCIO-EMOCIONALES DE LOS TRABAJADORES 2.3. ESTUDIOS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA 2.3.1. ESTUDIO LEGOS 	72 77 77
2.1. DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) 2.2. LA IE Y LAS COMPETENCIAS SOCIO-EMOCIONALES DE LOS TRABAJADORES 2.3. ESTUDIOS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA 2.3.1. ESTUDIO LEGOS 2.3.2. ESTUDIOS PSICOMÉTRICOS	72 77 77 77

2.3.6. ESTUDIOS DE DISTRIBUCIÓN	79
2.4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL	80
2.4.1. NECESIDADES DE IE EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	83
2.4.2. INFLUENCIA DE LA IE EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL	85
2.4.3. LA IE Y LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES	89
2.5. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA FELICIDAD	102
CAPÍTULO 3: LA CULTURA EN EL ENTORNO EMPRESARIAL	
3.1. DEFINICIÓN DE CULTURA	121
3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL	123
3.3. CULTURA EMPRESARIAL	126
3.3.1. CULTURA DE LA MENTIRA EN LA EMPRESA	130
3.3.2. CULTURA DE LA RECIPROCIDAD EN LA EMPRESA	134
3.4. HACIA UNA CULTURA DE GESTIÓN ÉTICA EN EL ENTORNO EMPRESA	RIAL137
CAPÍTULO 4: LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME) DEI	L
SECTOR TECNOLÓGICO	
4.1. DEFINICIÓN DE PYME	145
4.2. LAS PYME EN ESPAÑA	147
4.2.1. LAS PYME ESPAÑOLAS ANTE LA CRISIS	148
4.3. DEFINICIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION Y LA	
COMUNICACIÓN (TIC)	150
4.4. EVOLUCIÓN DE LAS TIC EN ESPAÑA	151
4.5. ECONOMÍA DIGITAL Y DELIMITACIÓN DEL SECTOR TIC EN ESPAÑA	154

4.6. LA INVESTIGACIÓN DESARROLLO E INNOVACIÓN (I+D+I) EN EL SECTOR			
TIC	156		
4.7. TENDENCIA DEL SECTOR TIC	163		
CAPÍTULO 5: PRODUCTIVIDAD			
5.1. DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD	165		
5.2. LA PRODUCTIVIDAD EN UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN	168		
5.3. ELEMENTOS QUE DETERMINAN LA PRODUCTIVIDAD	174		
5.3.1. NECESIDAD DE PROGRAMAS DE CAMBIO	181		
5.3.2. LA TECNOLOGÍA Y SISTEMAS INFORMÁTICOS	181		
5.3.3. LA MOTIVACIÓN DEL TRABAJADOR EN EL PUESTO DE TRABAJO	183		
5.3.4. RESISTENCIA DEL TRABAJADOR AL CAMBIO	186		
5.3.5. LA FALTA DE LIDERAZGO EN LAS EMPRESAS	187		
5.3.6. LA CORRECTA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	191		
5.3.7. FALTA DE ALINEAMIENTO DE OBJETIVOS CON PLANES DE FORMACIÓN	193		
5.3.8. EFECTO DEL ESTRÉS EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS ORGANIZACIONES	197		
5.3.9. OTROS FACTORES QUE DETERMINAN LA PRODUCTIVIDAD	204		
5.4. POSIBILIDAD DE CAMBIO EN PRO DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD	207		
5.5. NUEVAS HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA MEJORAR LA			
PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR	210		

CAPÍTULO 6: VIABILIDAD DEL BINOMIO ÉTIC	CA-PRODUCTIVIDAD. LA
ECONOMÍA DE COMUNIÓN (EDC) COMO	FILOSOFÍA DE CAMBIO

6.1. ALTERNATIVAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADAS EN PRINCIPIOS	
ÉTICOS	214
6.2. DEFINICIÓN DE ECONOMÍA DE COMUNIÓN (EDC)	221
6.3. ORIGEN DE LA EDC	222
6.4. CARACTERÍSTICAS DE LA EDC	224
6.4.1. LOS EMPRENDEDORES / EMPRESARIOS DE LA EDC	225
6.4.2. LOS EMPRENDEDORES Y LA CONCURRENCIA EN LA EDC	228
6.4.3. LOS TRABAJADORES DE LA EDC	229
6.4.4. LA EMPRESA DE EDC	230
6.5. PILARES DE LA EDC	233
6.5.1. LA SOLIDARIDAD	233
6.5.2. La comunión	234
6.5.3. EL INTERCAMBIO	235
6.5.4. CONFIANZA	240
6.5.4.1. ECONOMÍA Y CONFIANZA. LA TEORÍA DE JUEGOS	252
6.6. REPARTO ECONÓMICO EN LA EDC	260
6.7. LOS POLOS O CENTROS EMPRESARIALES DE EDC.	265

SEGUNDA PARTE: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 7: PROCEDIMIENTO, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

7.1. PROCEDIMIENTO	274
7.2. OBJETIVOS	277
7.3. HIPÓTESIS	279
CAPÍTULO 8: TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	
8.1. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS	284
8.2. LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	286
8.3. LA ENCUESTA	289
8.3.1. SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL TRABAJADOR	292
8.3.1.1. EL TMMS	293
8.3.1.2. TMMS-24.	294
8.3.1.3. EL TMMS-12	296
8.3.1.4. EQ-I, EMOTIONAL QUOTIENT INVENTORY	297
8.3.1.5. SEIS; SCHUTTE EMOTIONAL INTELLIGENCE SCALE	298
8.3.1.6. ECI; EMOTIONAL COMPETENCE INVENTORY	298
8.3.1.7. TEIQUE; TRAIT EMOTIONAL INTELLIGENCE QUESTIONARIE	299
8.3.1.8. SPTB; Sjöberg Personality Test Battery	300
8.3.1.9. WEIP; WORKGROUP EMOTIONAL INTELLIGENCE PROFILE	301
8.3.1.10. SUEIT; WORK-PLACE SWINBURNE UNIVERSITY EMOTIONAL	
INTELLIGENCE TEST	301
8.3.1.11. VEIS. VAN DER ZEE EMOTIONAL INTELLIGENCE SCALE	301

8.3.2	2. SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LOS VALORES ÉTICOS DEL TRABAJADOR	302
	8.3.2.1. CUESTIONARIO DE VALORES PERSONALES (SPV)	303
	8.3.2.2. DEFINING ISSUES TEST (DIT-2)	303
	8.3.2.3. CUESTIONARIO DE ALLPORT-VERNON-LINDZEY (AVL)	304
	8.3.2.4. MODELO DE HALL-TONNA, HT125 Y HT39	306
	8.3.2.5. CUESTIONARIO DE SCHWARTZ	306
8.3.3	3. SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LOS INDICADORES PRODUCTIVOS DEL TRABAJADOR	307
	8.3.3.1. CUESTIONARIO DE AUTO-EVALUACIÓN - FUNDACIÓN VALENCIANA	308
	8.3.3.2. EL CUESTIONARIO SOSIA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	309
	8.3.3.3. ESTUDIO LLEVADO A CABO POR LA REVISTA FORTUNE Y HAYGROUP	310
	8.3.3.4. ENCUESTA CHEERS - CAREER AFTER HIGHER EDUCATION: A EUROPE	AN
	RESEARCH STUDY	311
	8.3.3.5. LA ENCUESTA AQUCAT	311
	8.3.3.6. INCUAL	312
	8.3.3.7. ISO 17024	312
8.3.4	4. Cuestionario definitivo EIPE-36 para medición de valores de ie, ética	Y
PRO	DUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR	313
	8.3.4.1. PROBLEMAS DEL CUESTIONARIO INICIAL DETECTADOS EN LA FASE DEA	319
	8.3.4.2. SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN LA FASE DEA	321
	8.3.4.2.1. EXCESIVA EXTENSIÓN DEL CUESTIONARIO	321
	8.3.4.2.2. ELIMINACIÓN DE PREGUNTAS QUE APORTAN POCO VALOR A LA	
	INVESTIGACIÓN	324
	8.3.4.2.3. PREGUNTAS Y RESPUESTAS CON ESCALAS INCOMPATIBLES	329

8.3.4.3. MEDICIÓN DE RESULTADOS	332
8.3.4.4. FIABILIDAD DEL CUESTIONARIO Y CONSISTENCIA DE EIPE-36	333
CAPÍTULO 9: ANÁLISIS DE DATOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS	S
9.1. ANÁLISIS DE DATOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS	337
9.2. CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE ÉTICA DE LOS TRABAJADORES	SYSU
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	339
9.3. LA IE DE LOS TRABAJADORES Y SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD	342
9.3.1. CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE IE (SUBESCALA DE ATENCIÓN EMOCIONA	AL) Y
EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES	342
9.3.2. CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE IE (SUBESCALA DE CLARIDAD EMOCIONA	AL) Y
EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES	345
9.3.3. CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE IE (SUBESCALA DE REPARACIÓN EMOCIO	ONAL)
Y EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES	348
9.4. CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE IE Y EL NIVEL DE ÉTICA DE LO	S
TRABAJADORES	352
9.4.1. CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE IE (SUBESCALA DE ATENCIÓN EMOCIONA	AL) Y
EL NIVEL DE ÉTICA DE LOS TRABAJADORES	352
9.4.2. CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE IE (SUBESCALA DE CLARIDAD EMOCIONA	AL) Y
EL NIVEL DE ÉTICA DE LOS TRABAJADORES	355
9.4.3. CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE IE (SUBESCALA DE REPARACIÓN EMOCIO	ONAL)
Y EL NIVEL DE ÉTICA DE LOS TRABAJADORES	358
9.5. RESUMEN DE HIPÓTESIS ACEPTADAS	362

TERCERA PARTE: CONCLUSIONES

10.1. CONCLUSIONES	364
CUARTA PARTE: REFLEXIONES Y APORTACIONES	
11.1. REFLEXIONES	369
11.2. POSIBLES APORTACIONES	380
QUINTA PARTE: FUENTES DE INFORMACIÓN	
12.1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	383
12.2. FUENTES HEMEROGRÁFICAS	395
12.3. FUENTES ELECTRÓNICAS	395
SEXTA PARTE: ANEXOS	
13.1. CUESTIONARIO EIPE-36 EN FORMATO WEB	405
13.2. CUESTIONARIO PILOTO DEA	405
13.3. CUESTIONARIO PILOTO DEA EN ITALIANO	4152
13.4. CORREO ELECTRÓNICO A LOS ENCUESTADOS DEA	415
13.5. CUESTIONARIO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD	416

		ÍNDICE DE ESQUEMAS	Pg.
Esquema N°	1	Estructura de la Investigación	XIV
Esquema N°	2	Fuentes de los principios éticos y de las acciones individuales	3
Esquema N°	3	La empresa y los Grupos de interés	29
Esquema N°	4	Fuentes que influencian las decisiones empresariales	40
Esquema N°	5	Pirámide de Maslow	108
Esquema N°	6	Mapa de la felicidad en el mundo	110
Esquema N°	7	Flujograma de transmisión de cultura	141
Esquema N°	8	Empresas del sector TIC en España	154
Esquema N°	9	Técnicas y fuentes empleadas en la investigación	276
Esquema N°	10	Proceso elaboración y envío cuestionario EIPE-36	291
Esquema N°	11	Variables a analizar	337

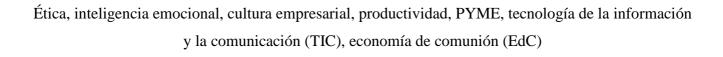
		ÍNDICE DE GRÁFICOS	Pg.
Gráfico Nº	1	Atributos de la buena empresa	13
Gráfico Nº	2	Conocimiento sobre la RSC en España 2006-2010	32
Gráfico Nº	3	Conocimiento RSE 2008-2010	33
Gráfico Nº	4	¿Qué es la RSC?	34
Gráfico Nº	5	Empresas que no tienen pensado implantar políticas de RSC.	34
Gráfico Nº	6	Variables motivacionales	101
Gráfico Nº	7	Valores de la cultura organizacional	125
Gráfico Nº	8	Distribución subsectores TIC en España	155
Gráfico Nº	9	Relación de confianza con la tasa de patentes y potencial de oportunismo	160
Gráfico Nº	10	Evolución del PIB y de los gastos de I+D en Europa, 1997-2010	161
Gráfico Nº	11	Producto Interno Bruto (PIB) España 2003-2011	182
Gráfico Nº	12	La falta de motivación de la fuerza de trabajo como barrera para alcanzar la productividad	183
Gráfico Nº	13	Falta de deseo para la mejora de productividad	184
Gráfico Nº	14	La calidad de los supervisores como barrera para mejorar la productividad	190
Gráfico Nº	15	La comunicación defectuosa como barrera para aumentar la productividad	192
Gráfico Nº	16	Desalineamiento de los objetivos corporativos para conseguir mejora de productividad	194
Gráfico Nº	17	Número de días invertidos en formación por país	195
Gráfico Nº	18	¿Están los programas de formación de las compañías alineados con los objetivos estratégicos de estas?	196

Gráfico Nº	19	Proyecto de desarrollo y asistencia por sectores	261	
Gráfico Nº	20	Bolsa de estudios financiada (2010-2011) por tipo de estudio	262	
Gráfico Nº	21	Formación de "Hombres Nuevos" `por sector	263	
Gráfico Nº	22	Número medio de trabajadores en empresas EdC	266	
Gráfico Nº	23	Subdivisión por facturación	266	
Gráfico Nº	24	Subdivisión de empresas EdC por sector productivo	267	
Gráfico Nº	25	Evolución del nº de empresas EdC en el mundo (1995-2011)	269	
Gráfico Nº	26	Distribución de empresas de Comunión por continente 2010- 2011	270	
Gráfico N	27	Relación ética / productividad del trabajador	340	
Gráfico N	28	Relación IE – atención emocional / productividad del trabajador	343	
Gráfico N	29	Relación IE – claridad emocional / productividad del trabajador	346	
Gráfico N	30	Relación IE – reparación emocional / productividad del trabajador	349	
Gráfico N	31	Relación IE – atención emocional / ética del trabajador	353	
Gráfico N	32	Relación IE – claridad emocional / ética del trabajador	356	
Gráfico N	33	Relación IE – reparación emocional / ética del trabajador	359	

		ÍNDICE DE TABLAS	Pg.
Tabla N°	1	Qué es y qué no un código ético	46
Tabla N°	2	Funciones de un código ético	47
Tabla N°	3	Elementos de medida e indicadores de códigos éticos	60
Tabla N°	4	Variables motivacionales	101
Tabla N°	5	Clasificación de las PYME	146
Tabla N°	6	Evolución del PIB y de los gastos de I+D EU27 2005-2010	161
Tabla N°	7	Estrategias teoría de juegos	255
Tabla N°	8	Opciones de negociación	259
Tabla N°	9	Medición de resultados TMMS-24	296
Tabla N°	10	Subescala de atención emocional	313
Tabla N°	11	Subescala de claridad emocional	314
Tabla N°	12	Subescala de reparación emocional	314
Tabla N°	13	Medición de resultados TMMS-24 (BIS)	315
Tabla N°	14	Distribución de valores cuestionario fase DEA	318
Tabla N°	15	Valores subescala atención emocional. Reducción de 8 a 4 elementos	322
Tabla N°	16	Valores subescala claridad. Reducción de 8 a 4 elementos	323
Tabla N°	17	Valores subescala reparación emocional. Reducción de 8 a 4 elementos	323
Tabla Nº	18	Cambio de orientación de 12 preguntas en el bloque dos del cuestionario	326
Tabla N°	19	Bloque 12 ítems del cuestionario EIPE-36, valores de productividad	329
Tabla N°	20	Cuestionario EIPE-36	331

Tabla Nº	21	Medición / interpretación resultados EIPE-36	333
Tabla N°	22	Valores ética / productividad del trabajador	339
Tabla N°	23	Cuadro resumen H1	340
Tabla N°	24	Valores IE – atención emocional / productividad del trabajador	343
Tabla N°	25	Cuadro resumen H2	344
Tabla N°	26	Valores IE – claridad emocional / productividad del trabajador	346
Tabla N°	27	Cuadro resumen H3	347
Tabla N°	28	Valores IE – reparación emocional / productividad del trabajador	349
Tabla N°	29	Cuadro resumen H4	350
Tabla N°	30	Valores IE – atención emocional / ética del trabajador	353
Tabla N°	31	Cuadro resumen H5	354
Tabla N°	32	Valores IE – claridad emocional / ética del trabajador	356
Tabla N°	33	Cuadro resumen H6	357
Tabla N°	34	Valores IE – reparación emocional / ética del trabajador	359
Tabla N°	35	Cuadro resumen H7	360

PALABRAS CLAVE



"No somos responsables de las emociones, pero sí de lo que hacemos con ellas" Jorge Bucay

DEDICATORIA A mi esposa, amiga y compañera Gloria por su incondicional apoyo durante estos años.

A mis padres, por todo lo que me han aportado en esta vida.

AGRADECIMIENTOS

Respecto a la elaboración de esta tesis quiero expresar mi más sincero agradecimiento a personas y organizaciones que contribuyeron con su apoyo al logro de esta meta.

A mi esposa, la Dra. Doña Josefina Rosique Cedillo por su incondicional apoyo, orientación, ayuda y paciencia durante estos últimos años.

A mi familia fuente de inspiración y pilar por aportarme estabilidad y firmeza.

A mis Directores de tesis, la Dra. Doña Dolores Tous Zamora por sus consejos y enseñanzas demostrando su profesionalidad ante cualquier situación adversa y al Dr. Don. Guillermo J. Bermúdez González cuyas orientaciones y aportaciones han dotado de mayor consistencia y rigor científico a esta tesis.

A los apreciados profesores de la Universidad de Sophia por su hospitalidad y atención.

A los profesores de la Universidad de Málaga el Dr. Don Antonio Márquez y la Dra. Doña María Salas por brindarme su amistad y orientación durante mi estancia en la Universidad de Sophia.

A los promotores y ejecutores de este programa doctoral.

A los propietarios y trabajadores de las pequeñas y medianas empresas TIC de Madrid, gracias a cuya participación este trabajo ha logrado su fin.

INTRODUCCIÓN

El cada vez más dinámico entorno empresarial caracterizado por el efecto de la globalización, los nuevos estilos de gerencia necesarios para enfrentarse a la agresividad de los mercados, las nuevas tecnologías, la rapidez en todo tipo de acciones, etc. hacen del mundo un lugar de grandes oportunidades económicas para las empresas que sepan aprovecharlas, pero por otro lado se abre la puerta de las desigualdades sociales y económicas en un contexto cada vez más deshumanizado.

En este entorno tan cambiante las personas se ven inmersas en un ambiente complicado donde priman las acciones individualistas frente a las grupales, y donde en muchos casos se desatan comportamientos faltos de ética y moral, llegando a desvincularse la actividad empresarial de la humana.

Este brusco cambio hacia una globalización impuesta sumado a la situación de crisis no solo económica sino de valores que se está produciendo a nivel mundial, está generando un desequilibrio en el modo en el que muchas empresas estaban acostumbradas a actuar, generándose en consecuencia desorientación, inquietud e inestabilidad en el trabajador.

Trabajadores sin principios basados en la moral y el bien común, se verán tentados a orientar sus acciones hacia fines individualistas y lejos del beneficio grupal. Otros cuyas competencias emocionales no se encuentren bien cuidadas y desarrolladas, irán cayendo en un estado de desmotivación, viéndose afectados por el entorno negativo que les rodea, bajando así su rendimiento no solo en el ámbito profesional sino sobre todo en el humano.

España, país de tradiciones que ha evolucionado en pocas décadas de una situación de hermetismo socio-económico a una apertura global tanto a nivel económico como cultural, no queda exenta de los efectos anteriores viéndose convulsionada con mayor intensidad que otros países vecinos debido al efecto de la apertura de los mercados y la acuciante crisis económica que azota a la sociedad.

La incorporación de España a entornos macro-económicos como el de la Unión Europea por un lado, ha generado mayor riqueza y oportunidades comerciales, y por otro ha mostrado el hecho de que todavía existe un gran número de empresas en nuestro país sin posibilidad de competir en este contexto económico y social tan exigente como el actual. Esto parece ser debido a que los modelos productivos y de gestión actuales de gran número de empresas quedan muy lejos de ser sistemas eficientes que haga a estas organizaciones competir de igual a igual, no solo contra los tradicionales mercados occidentales, sino sobre todo contra los nuevos mercados emergentes que empiezan a despertar.

A fecha de hoy España, con un tejido empresarial constituido en más del 90% por PYME con estructuras y sistemas de gestión en su mayor parte anticuados y rígidos, sigue inmersa en una crisis financiera sin precedentes. La variedad y diversidad de estas PYME es ilimitada, abarcando multitud de sectores que van desde una empresa familiar con un negocio de ebanistería, empresas de restauración, hasta empresas tecnológicas que se dedican a la fabricación de componentes tecnológicos, consultoría especializada, venta de ordenadores, etc. Será el análisis de esta tipología de pequeñas y medianas empresas tecnológicas englobadas en el sector TIC de especial relevancia, no sólo por su proliferación en los últimos años, sino sobre todo por la importancia estratégica que representan para un país.

Tanto los trabajadores y empresarios de esta tipología de empresas como el gobierno han actuado ante la crisis de una manera lenta y poco novedosa, obligando a la adopción de medidas drásticas y reformas laborales que todavía aún más sumergen a los trabajadores de estas PYME tecnológicas en un clima de mayor preocupación, inestabilidad y angustia.

Parece necesaria no solo la adopción de nuevos modelos de gestión empresarial que sustituyan o complementen a los arquetipos tradicionales existentes, sino sobre todo se ve necesario un profundo cambio cultural centrado en el trabajador y dirigido por los líderes empresariales.

A juicio de Paz (2010) en este panorama de inmediatez, movilidad, cambio y nuevas reglas, es necesaria una nueva clase de empresa, creada desde una profunda transformación.

Esta nueva generación de líderes, apoyándose en sólidos principios morales, se ocuparan no sólo de dirigir de manera correcta a sus equipos de trabajo sino que también se preocuparan de construir las bases que procuren la estabilidad emocional de sus trabajadores, de modo que su nivel de motivación aumente y en consecuencia su nivel de productividad.

Ante estas demandas no sólo de los grupos sociales sino también de los agentes económicos por encontrar nuevas soluciones a los problemas empresariales existentes, se ha empezado a profundizar en dos disciplinas clave para el buen desarrollo empresarial, como son por un lado las materias que tratan sobre la ética, y por el otro aquellas que tratan sobre las emociones humanas. La aplicación adecuada de principios que conjuguen la ética e inteligencia emocional (de aquí en adelante IE) de los trabajadores con los modelos de gestión empresarial actuales, podría producir sinergias y mejoras significativas en los resultados empresariales de estas PYME del sector TIC.

La ética de la empresa o *Business ethic* ha evolucionado positivamente en las últimas 5 décadas. Los innumerables casos de empresas faltas de ética y carentes de conciencia social han hecho que en los últimos años se hayan ido integrando a las empresas políticas de Responsabilidad Social Corporativa (de aquí en adelante RSC) y códigos de conducta éticos.

En muchos casos esta creciente atención hacia la ética de la empresa, tal cual argumenta Moreno (2001), no respondería sino a la conveniencia y a la necesidad, estando así ante medidas eminentemente utilitaristas. Pero también es cierto, tal como afirma Fernández, que "las empresas van siendo cada vez más receptivas hacia lo que el entorno les solicita [...], si la sociedad demanda ética, sería ruinoso, económicamente hablando, defraudar esta expectativa social desde la praxis mercantil" (1996: 33). Bien por convicción o por obligación, lo cierto es que la ética de la empresa y de los propios trabajadores que la integran se convierte en un activo indiscutible, siendo la obligación de todos los integrantes de la organización la de salvaguardar y hacer respetar estos códigos, promoviéndolos a través de una cultura adecuada y unas acciones correctas.

Por otro lado el campo de la psicología industrial ha evolucionado vertiginosamente en las últimas décadas debido a la necesidad acuciante por desarrollar e impulsar las competencias profesionales de los trabajadores. Las aptitudes académicas de estos van perdiendo importancia cuando las comparamos con las aptitudes o competencias socio emocionales cada vez más demandadas por los departamentos de RRHH de las empresas, ya que el coeficiente intelectual o CI (que mide las habilidades cognitivas de una persona), está pasando a ocupar un segundo plano.

La atención emocional entendida como la capacidad de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada, la claridad emocional que representa la habilidad para

identificar distinguir y describir las emociones que cotidianamente se experimentan, y finalmente la reparación emocional que es la capacidad de regular los estados emocionales correctamente interrumpiendo los estados emocionales negativos y prolongando los positivos, son distintas sub escalas emocionales dentro del área de la inteligencia emocional cuya posesión, desarrollo y entrenamiento pueden ayudar al trabajador a lograr sus objetivos personales y profesionales.

Variables como las anteriores: ética, inteligencia emocional y empresa han sido conceptos que durante muchos años se han movido en planos de la realidad distintos. La ética se ha vinculado con la subjetividad, con lo que cada uno cree que está bien o mal, y no ha sido aceptada como un valor que ayude a la empresa a desarrollarse, ya que no se permite la anteposición de criterios y valores personales (independientemente de la nobleza de las acciones) que hagan que los beneficios de la empresa mermen o se vean en riesgo. Las emociones, que se han movido en el plano de los sentimientos, eran algo que antaño se ocultaba por considerarse en muchos casos signos de debilidad del trabajador. Y por último, la empresa se ha concebido tradicionalmente como un ente objetivo, siendo una institución ligada al beneficio y por tanto que requiere de criterios económicos y no morales ni emocionales.

Poco a poco algunas empresas se van percatando del hecho de que el problema de la falta de rendimiento en el puesto de trabajo parece no estar tanto en el trabajador, en sus limitaciones o en sus problemas personales, y sí parece estar mucho más en manos de la propia empresa. Gracias a una sólida cultura empresarial que se preocupe por trasmitir a todos los niveles jerárquicos de la organización unas políticas y criterios de decisión responsable, y que además implemente políticas adecuadas de RRHH que ayuden a seleccionar a aquellos trabajadores con elevados índices de inteligencia emocional o los forme en caso de no tenerlas activadas, se podrá lograr un clima

propicio y motivador que haga que los trabajadores se sientan orgullosos de pertenecer a la empresa, involucrándose en mayor medida en los proyectos empresariales, y en consecuencia mejorando su capacidad productiva.

No obstante y a pesar del avance que cada una de estas disciplinas de notable importancia tienen por separado: nuevas teorías sobre eficiencia y productividad, defensa e implementación de códigos éticos, y los constantes avances en psicología industrial en relación con el cuidado de las emociones de los trabajadores, no se han desarrollado estudios que vinculen estos tres elementos en conjunto.

La cultura organizacional fruto de las diversas culturas de los individuos que gobiernan y dirigen las empresas, será el canal a través del cual se trasmitan los principios éticos de obligado cumplimiento por todos los miembros de una estructura empresarial y de que se potencien los valores emocionales de los trabajadores. Serán los gerentes y directivos los máximos responsables de que este canal se use de la forma más adecuada, haciendo respetar unos códigos morales, priorizando a las personas y sus emociones sobre el capital, e incluso articulando los mecanismos para que se realice la contratación de aquellos trabajadores que no sólo dispongan de buenas aptitudes académicas, sino sobre todo que posean una sólida base ética y unas apropiadas destrezas emocionales. La cultura se constituye así en una herramienta de trasmisión de valores, y en uno de los pilares fundamentales de apoyo para todas aquellas organizaciones que quieran hacerse competitivas.

Estas nuevas culturas gerenciales ya en muchos países empiezan a buscar apoyo en filosofías orientadas hacia la generación de un ambiente de confianza agradable basado en sistemas de decisión con acciones más humanas y justas. Esto es debido al hecho de que los entornos dinámicos se acoplan mejor con aquellas culturas organizacionales orientadas hacia las personas y que se preocupan de sus sentimientos e

inquietudes, evitándose los conflictos y fomentando la cooperación y el trabajo en equipo.

"La característica peculiar del ser humano civilizado es la capacidad de cooperación: y esta, como todas las facultades humanas, tiende a aumentar con el uso y es capaz de alcanzar una gama cada vez mayor de acciones" (Mill, 1975:168).

En esta constante búsqueda por construir una unidad e integración social sobre principios más profundos que mantengan el propósito de hacer de cualquier actividad de intercambio un entorno de participación entre todos los agentes que participan en ella, nace en Brasil en el año 1991 el proyecto de Economía de Comunión (EdC).

Empresas administradas con una cultura nueva basada en una filosofía de comunión, dar, compartir, que se presenta como una alternativa complementaria a los sistemas de gestión empresarial tradicionales y que sigue procesos de decisión democráticos y justos primando a las personas sobre el capital. La EdC ha sido concebida como un instrumento capaz de producir riqueza y puestos de trabajo, yendo más allá de la vocación de la mayoría de las empresas al generar no solo beneficio para éstas, sino también satisfacción para el trabajador y la sociedad en la que desempeñan sus funciones. Una realidad a la que se adhieren cientos de empresas de los cinco continentes, donde se demuestra que es posible la coexistencia de modelos de gestión empresarial orientados al beneficio, con prácticas éticas y humanizantes.

Serán estos casos de éxito de empresas que demuestran que el binomio éticarentabilidad es viable, y donde se genera un auténtico clima de estabilidad emocional de
los trabajadores, los que pueden hacer que las PYME menos favorecidas, sigan de
manera proactiva esta nueva filosofía empresarial, produciéndose una profunda
trasformación en su estructura, de modo que les lleve a ser más eficientes.

Factores que motivaron el desarrollo e la tesis

Por un lado la experiencia previa del autor de este trabajo de más de 16 años tanto en empresas PYME como multinacionales del sector TIC, con estructuras fuertemente jerarquizadas, las cuales basaban sus acciones en criterios individualistas, faltos de moral y que pocas veces tenían en consideración las emociones y motivación de los trabajadores, y por otro la oportunidad que se me brindó para conocer de primera mano la filosofía de Empresas de Comunión (EdC), fueron dos de las razones principales que hicieron que me planteara el desarrollar una tesis doctoral en la que se analizara la interrelación de variables como la ética, la inteligencia emocional y el factor productivo de los trabajadores, de modo que las conclusiones obtenidas pudieran tener una aplicabilidad práctica en la mejora de la productividad de aquellas empresas PYME del sector tecnológico, de importancia estratégica para el desarrollo de un país.

Plan de trabajo

Cabría señalar que el procedimiento que se llevó a cabo en esta tesis se inscribió a los pasos básicos para la realización de cualquier investigación y que según Dominick (2001:13) debe contemplar las siguientes etapas:

- 1.- Selección del problema
- 2.- Revisión de la investigación y las teorías existentes
- 3.- Elaboración de las hipótesis o interrogantes
- 4.- Determinación de la metodología apropiada
- 5.- Recopilación de la información a través de entrevistas en profundidad y cuestionarios (EIPE-36)
 - 6.- Análisis e interpretación de los resultados
 - 7.- Presentación de los resultados

Partiendo de la teoría de que las subescalas emocionales de los trabajadores pueden tener un efecto en la productividad e incluso en la capacidad de estos para obrar

de forma más ética, y de que personas con mayores índices de ética pueden llegar a ser trabajadores más productivos, se plantean una serie de hipótesis cuyo objetivo será el de demostrar si existe o no una interrelación entre las anteriores variables de ética, inteligencia emocional y productividad del trabajador. Para ello se utilizaron principalmente dos técnicas de investigación, una cualitativa y otra cuantitativa.

Las entrevistas en profundidad aplicadas a diez trabajadores y a cinco gerentes de PYME del sector TIC de Madrid a los cuales se les realizaron preguntas de diversa índole, tenían por objetivo el de la obtención de información clave que ayudara a tener un conocimiento mayor del entorno de estudio, ayudando no sólo a tener un primer acercamiento y a orientar mejor las bases del estudio, sino sobre todo que ayudaran a delimitar el conjunto de preguntas que finalmente conformarían el cuestionario EIPE-

En el bloque cuantitativo se elaboró el cuestionario EIPE-36, el cual se difundió a más de 3000 trabajadores de PYME del sector TIC de Madrid a través de una herramienta de encuestas en entorno Web (datos que se analizaron posteriormente utilizando la herramienta de análisis estadísticos SPSS V20.0).

El hecho de seleccionar Madrid no fue una decisión aleatoria, ya que un estudio de mayor ámbito geográfico suponía unas dificultades de desarrollo, las cuales lo hacían inviable. La multiculturalidad y procedencia geográfica de los trabajadores de Madrid de diversas regiones del país, convertían a esta comunidad en un entorno propicio para la obtención de una muestra representativa.

Un estudio de estas características podría convertirse en la punta de lanza para que se comenzaran acciones de mejora en empresas , no sólo PYME del sector TIC de Madrid, sino de otros sectores y regiones, ya que les aportaría una serie de conclusiones

-

¹ EIPE-36: Emotional Intelligence for Productivity in Ethical values of 36 items. Test desarrollado por Del Val (2011) compuesto por tres bloques de ítems que miden valores de inteligencia emocional, ética y productividad de los trabajadores.

en lo referente a aspectos éticos, emocionales y productivos de los trabajadores que podría ayudarles a plantearse el hecho de iniciar reformas sustanciales (en aspectos relacionados con la formación, futuros procesos de contratación, modo de plasmar y comunicar la cultura organizacional) en pro de una mayor productividad.

Desde un punto de vista metodológico, el instrumento de recolección y análisis de datos (EIPE-36) que se ha diseñado para encontrar la relación entre las variables de ética, productividad e inteligencia emocional de los trabajadores, puede servir de modelo práctico para medir la temperatura de empresas no solamente del sector TIC, sino de diversos sectores, proporcionando un instrumento de ayuda a los departamentos de recursos humanos de las empresas.

La sociedad en general también podría obtener un beneficio de este estudio, ya que los nuevos modelos y filosofías gerenciales basados en una cultura del dar y comportamientos éticos tal cual siguen las empresas de EdC, ayudarían a generar una atmósfera laboral más agradable donde los trabajadores se sentirán más motivados e integrados, generando beneficios para la empresa y sociedad en la que conviven.

Con todo lo anterior se pretende aportar un grano más de arena a todo el esfuerzo realizado por los teóricos, para que se ayude a las empresas a reflexionar sobre la necesidad de adoptar nuevos modelos gerenciales basados en principios morales y humanizantes, de modo que finalmente se pueda expulsar del mercado a aquellas empresas que no sigan unos códigos de conducta intachables o que no se preocupen de las inquietudes y emociones de sus equipos humanos.

Fuentes utilizadas

Para el logro de esta tesis, se abordan en el marco teórico, cuyo objetivo es el de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema, los referentes más relevantes (conceptos, enfoques, modelos, técnicas y enunciados) de variables y conceptos como la inteligencia emocional, la ética (organizacional, empresarial, RSC), la productividad y la cultura (organizacional, empresarial, cultura del Dar...).

Después del estudio de estos elementos, se procede al análisis del concepto de Economía de Comunión (EdC) que se trata como caso de éxito y modelo a seguir para alcanzar sistemas productivos más eficientes y motivacionales.

Este marco teórico de referencia está constituido por el conocimiento previo de los elementos que se analizan, así como por las enseñanzas que se extraen del trabajo de revisión bibliográfica de múltiples autores, analizándose en consecuencia literatura de diversas fuentes bibliográficas de cerca de 200 autores.

En cuanto a las normas de presentación y redacción de la información en los bloques que conforman esta investigación, se siguen las normas editadas por la American Psychological Association (2010), mas bien conocidas como normas APA, las cuales recogen los sistemas y criterios de mayor uso en el campo de las ciencias sociales y que afecta fundamentalmente a la redacción de las notas a pie de página, a las referencias bibliográficas, tamaño y fuente del texto, interlineado, citas de notas de autores...

El seguimiento del estándar de estas normas ha ayudado a presentar de forma clara y concisa la investigación.

Estructura

Para concluir esta introducción y a fin de ayudar a tener una visión más amplia de este proyecto de tesis doctoral, se estima mostrar también la estructura global de este trabajo el cual se conforma por seis bloques fundamentales.

La primera parte comprende el marco teórico y tiene por finalidad la contextualización del objeto de estudio, más histórico-descriptivo que analítico, y que se encuentra dividido en seis capítulos que ayudarán al desarrollo del estudio y a facilitar la explicación de la realidad investigada.

En la segunda parte de *Diseño de la Investigación* se precisa el tipo de investigación y se desarrolla el diseño de ésta. En el primer aspecto se delimitan las unidades de análisis, de observación, y se definen las variables objeto de estudio.

En esta parte se delimita la población y la muestra, describiendo las técnicas de observación y recogida de información así como las técnicas de procesamiento y análisis de los datos obtenidos. En esta parte se desarrolla el análisis e interpretación de los resultados de la investigación y el contraste de hipótesis. Seguidamente se presentan las recomendaciones derivadas de la investigación y se materializa el logro del objetivo general que orientó este trabajo de investigación.

En la tercera parte se sintetizan las conclusiones más relevantes que se han ido desgranando a lo largo de toda la tesis y a las que se llega tras la fase analítica. Es el apartado en el que se resumen los puntos principales a los que se ha llegado tras el análisis de los datos. En este apartado no se introduce nueva información, sino sólo una reformulación de la ya dada en apartados anteriores señalándose lo más importante que se ha encontrado en el desarrollo de su investigación, en el presente caso se indica la

demostración o negación de la hipótesis investigada o la comprobación del objetivo señalado.

En la cuarta parte se desarrolla un proceso de reflexión teniendo en cuenta la aceptación o rechazo de las distintas hipótesis y se resumen las distintas aportaciones que un estudio de estas características puede aportar no sólo a las empresas PYME del sector TIC de Madrid, sino también a la sociedad, instituciones académicas, departamentos de RRHH...

En la quinta parte se enumeran aquellas fuentes de información importantes que han sido empleadas en la investigación, elaborándose una lista en orden alfabético a partir del apellido del autor de la fuente. Estas fuentes se subdividen en varias categorías:

- I. Libros y Revistas especializadas
- II. Fuentes Hemerográficas
- III. Fuentes Electrónicas

La redacción del texto de este estudio, así como todo tipo de referencias y citas bibliográficas ha seguido las normas de la American Psychological Association (APA) en su 5º edición.

En la sección de anexos se incluyen documentos que se han citado en el cuerpo de la investigación, datos concretos sobre instrumentos de investigación, los cuestionarios empleados en la investigación social de campo, las pautas de entrevistas y otras herramientas similares usuales en la investigación.

En el siguiente esquema se refleja la estructura que mantiene la presente tesis:

SEXTA PARTE. ANEXOS **SOX3NA IEMEROGRÁFICAS** BIBLIOGRÁFICAS ELECTRÓNICAS QUINTA PARTE. FUENTES DE INFORMACIÓN CUARTA PARTE. REFLEXIONES Y APORTACIONES REFLEXIONES Y APORTACIONES TERCERA PARTE. CONCLUSIONES CONCLUSIONES SEGUNDA PARTE. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Capítulo 7.
Diseño de la investigación:
Procedimiento
Objetivos
Hipótesis Técnicas de investigación Capítulo 6.

Viabilidad del binomio éticaproductividad. La Economía de
Comunión (EdC) como filosofía
de cambio Capítulo 2. Fundamentos teóricos sobre IE Capítulo 4.
Las pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector tecnológico. Capítulo 1. Fundamentos teóricos sobre Capítulo 3. La cultura en el entorno PRIMERA PARTE. MARCO TEÓRICO Capítulo 5. Productividad empresarial AGRADECIMIENTOS RESUMEN Y PALABRAS CLAVE INTRODUCCIÓN DEDICATORIA

Esquema Nº 1. Estructura de la Investigación

Fuente. Propia.

PRIMERA PARTE

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE ÉTICA

1.1. DEFINICIÓN DE ÉTICA

A lo largo de la historia y ya desde los tiempos de Aristóteles, se ha escrito de forma prolífica sobre ética, ya que era un tema que preocupaba por su relación con el bien y el mal, siendo estos conceptos filosóficos sobre lo bueno y lo malo los que han perseguido al hombre en la búsqueda constante de su felicidad.

Etimológicamente "ética" y "moral" tienen el mismo significado. "Moral" viene del latín "mos" que significa hábito o costumbre; y "ética" del griego "ethos" que significa lo mismo.

Sin embargo en la actualidad estos conceptos han pasado a significar cosas distintas, haciendo referencia a ámbitos o niveles diferentes: La moral tiene que ver con el nivel práctico o de la acción, la ética con el nivel teórico o de la reflexión. Para Marina (1995) las morales conducen a la ética, que a su vez conducen a nuevas morales de segunda generación.

Dicho de manera más explicativa por Sánchez Vázquez. (1978), la moral es un sistema de normas, principios y valores, de acuerdo con el cual se regulan las relaciones mutuas entre individuos, o entre ellos y la comunidad, de tal manera que dichas normas que tienen un carácter eminentemente histórico y social, se acoten libre y conscientemente por una convicción íntima y no de un modo impersonal, mientras que la ética para Camps (1988), no es nada más que la respuesta que pretende dar sentido y dirigir las varias dimensiones de la existencia, o compensar las muchas insuficiencias y sinsabores que la vida trae consigo. La ética ha de ir pues a la zaga de los problemas que

van apareciendo, e inevitablemente ha de verse influenciada por las incertidumbres y miserias que ellos plantean (dando lugar a las morales de segunda generación).

"l'etica è il codice di principi e di valori morali che governa i comportamenti di una persona o di un gruppo di riferimento a ciò che è giusto o sbagliato²"(Daft, 2007:353).

En este estudio el concepto de ética se irá analizando desde un nivel global, superior u organizacional, hasta llegar al nivel empresarial. Es decir, se partirá de un plano general para aterrizar en uno específico y de mayor concreción y relación con el tema de estudio.

Ejemplos de ética se pueden ver en todos los grupos sociales, ya que la sociedad es una compleja red de estructuras e instituciones que nacen de las interacciones de los individuos y grupos, debe estar regulada por una serie de códigos que permitan la convivencia manteniendo un equilibrio en dichas estructuras. "Las organizaciones tienen unos fines que dan sentido a las reglas que las rigen" (Álvarez Rivas y De La Torre, 2005:9).

La cultura nacional, la herencia religiosa, el contexto histórico, llevan al desarrollo de la moral social que a menudo viene reflejada en normas de comportamiento y principios que indican que cosas tienen sentido para una vida social ordenada y que otras no. Algunos de estos principios son codificados en leyes y regulaciones para que se mantenga una buena armonía y coexistencia entre los miembros de una sociedad (por ejemplo las leyes contra el robo, el asesinato, la violencia).

_

2

² La Ética es el código de principios y valores morales que gobierna el comportamiento de una persona o de un grupo de referencia hacia aquello que es justo o equivocado.

Estas leyes junto a las normas y los valores sociales no escritos, forman el ambiente local al interior del cual actúa cada individuo: la comunidad en la cual reside la familia, el puesto de trabajo, los grupos sociales a los que pertenece, son importantes a la hora de determinar los comportamientos de las personas, las cuales están constantemente absorbiendo las convicciones y los valores provenientes de diversas fuentes. En el siguiente esquema pueden observarse las distintas fuentes que llegan a alimentar la ética y a influir en las acciones individuales de las personas.

Historia conduce al desarrollo de una Religión, Filosofía moralidad social ambiente geográfico nacionalidad sociedad, cultura Sociedad La sociedad forma el ambiente local Ambiente local Organizaciones Área geográfica/ comunidad Familia/grupo El ambiente local influencia el Ética y acciones individuales comportamiento individual

Esquema N° 2: Fuentes de los principios éticos y de las acciones individuales

Fuente Propia basada en el cuadro de Daft (2007)

La historia pasada, las experiencias de un grupo o nación, van determinando las normas y valores sociales, las cuales influyen en todo tipo de organización. Este clima generado será el que influya de forma considerable en el ambiente individual y en el modo en que una persona se comporta, siguiendo o no una conducta correcta.

1.2. LA ÉTICA Y LA VERDAD

Hay que tener en cuenta que no todo es blanco o negro, lo que parece ético para algunas personas puede no serlo para otras y lo que es ético bajo ciertas condiciones puede no serlo bajo otras.

A lo largo de la historia ha existido un mosaico de países, culturas y modos de comprender las cosas, en los cuales bajo el paraguas de esta multiculturalidad, y en un contexto histórico determinado, se han llegado a ejecutar acciones que en otros momentos y épocas tal vez pudieran haber sido aborrecidos.

El análisis del fenómeno multicultural plantea la posibilidad de realizar un juicio de las culturas a partir de valores éticos universales que ayuden a determinar el modo en el que sino todos, la gran mayoría de seres humanos deberíamos de comportarnos.

Es muy difícil extrapolar el modo en el que los miembros de la cultura occidental conceptúan el mundo y las distintas expresiones de la vida. Se vive en un contexto de globalización y pluriculturalidad en el que conviven razas y etnias que tienen distintos modelos de interpretar los acontecimientos y enseñanzas. Es precisamente esta pluriculturalidad, la razón por la que se siguen manteniendo unas amplias fronteras entre una cultura y otra.

Si bien es cierto que a nivel socio-político es difícil establecer unas normas de conducta comunes a todas las civilizaciones, también lo es que existen unos parámetros y conductas que de manera voluntaria y sin coacción son respetados por todo el mundo ya que diferencian claramente entre lo que es bueno o está bien de lo malo o lo que está mal.

Lo bueno es todo aquello que favorece la consecución de un objetivo y por tanto su logro, mientras que lo malo es todo lo que lo impide. El objetivo del hombre es encontrar la felicidad, y el "bien" es lo que le permite llegar a ésta, mientras que el "mal" es lo que impide su logro. Abbagnano (1963) en su diccionario de filosofía argumenta que aquello que tiene la capacidad de producir placer es lo que se llama un bien, y lo que tiene capacidad de producir dolor se le llama un mal. Esta es una postura muy simplista y en cierto modo hedonista, ya que si una acción produce placer a un individuo, aunque esta misma acción infrinja un gran dolor a otras personas o grupos, se podría decir que sigue siendo una acción buena, al menos para el primer individuo.

Otra postura interesante es aquella de la época de los filósofos griegos, donde Aristóteles consideraba una acción buena, aquella que conducía al logro del bien del hombre o a su fin, por lo tanto, toda acción que se opusiera a ello sería mala.

Ferrater Mora (2005) en su diccionario de filosofía se refiere al bien como algo subjetivo, no sólo por haber insistido en la idea de que lo bueno de cada cosa es la conservación y persistencia en su ser, sino también por haber escrito expresamente que no nos movemos, queremos o creemos que algo es bueno, sino que juzgamos que es bueno porque nos movemos hacia ello, lo queremos, apetecemos y deseamos. Es subjetivo, no porque haya distintas opiniones al respecto sino por oposición a lo objetivo y lo concreto. En tal sentido una persona no es inherentemente buena o mala de hecho, sino que sus acciones serán acciones buenas o malas.

No podemos decir que una acción sea buena solo porque hace el bien al que la ejecuta, ni que sea mala solo porque le produce penas: suponer o asegurar que la

doctrina o sus autores, enseñan o sostienen estos absurdos, es calumniarlos, es imputarles que justifican todos los crímenes y todos los vicios (Rojas, 2009:71).

Lo que parece ético para algunas personas puede no serlo para otras y lo que es ético bajo ciertas condiciones o perspectivas, puede no serlo bajo otras. Como decía Gelinier "Según la cultura, las leyes y las costumbres, la ética de los negocios varía intensamente de un país a otro: ignorarlo puede costar caro" (1991:79).

No sólo los cambios de cultura por pertenencia a distintos países pueden llevar a ver "distintas realidades". Como ya manifestaba Brown (1992), la reflexión ética se inicia cuando se examina una propuesta o una política de acción. Se plantean preguntas a la hora de afrontar decisiones, pero hay veces en que simplemente se actúa y esta acción cuenta como decisión. A veces no sólo se enfrentan elecciones alternativas, sino que las personas también presentan versiones diferentes de lo que está sucediendo.

"Para no errar debemos establecer un profundo proceso de reflexión ética" (Brown, 1992:53).

Muchos autores, sobre todo en el contexto y ámbito financiero, piensan que la única misión de la empresa es ganar dinero. Opinan que la ética debería estar excluida de la empresa y que la responsabilidad del directivo empresarial es la de maximizar beneficios y no la de participar en proyectos comunitarios. Esta sería una postura que encaminaría toda toma de decisión hacia un blanco o negro, sin que haya lugar para términos intermedios donde pudieran convivir los principios puramente económicos con los morales. Se tiene que producir un equilibrio con el fin de llegar a posturas armonizadas que den cabida a las consideraciones de la ética en las decisiones

empresariales, y donde se saque lo mejor de cada planteamiento, siendo necesario el entender a la empresa y a los componentes que en ella conviven.

Las empresas, las verdaderas, tienen como condición ser morales...Y la oposición entre ética e interés, que apenas se plantea para las empresa que goza de buena salud, se planeta cruelmente cuando lo que está en juego es esta forma suprema de interés que es la supervivencia (Gelinier, 1991:63).

La alta dirección de las empresas debe cumplir sin excepciones con las obligaciones éticas de la empresa. Especialmente es función de los directivos el motivar al resto de trabajadores haciéndoles ver que hay un bien y beneficio común y que todos los trabajadores deben participar y contribuir a lograr este fin.

Hay que contribuir a la creación de la cultura de empresa y a la integración de todos los trabajadores en ésta, definiendo sus deberes de un modo concreto, evitando así los conflictos entre los integrantes de la organización. Hay que llegar a posturas de equilibrio y consenso sacando lo mejor de cada planteamiento, conjugándose todas las opiniones y filosofías sobre lo que es bueno o malo de una manera ecléctica, de modo que se consiga el mejor resultado. Esto ayudará a que las acciones empresariales sigan unos parámetros comunes de buena conducta que ayuden a las empresas a lograr sus objetivos, creando una buena imagen externa y ganando prestigio de cara a la sociedad.

1.3. ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC) EN LAS ORGANIZACIONES

Una organización está compuesta por una serie de individuos que comparten experiencias. Según Chiavenato (2001), la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Para poder desarrollar una ética de las organizaciones, en primer lugar hay que determinar las virtudes que ha de adquirir la organización y los miembros que la componen.

Para determinar estas virtudes, la ética debe proporcionar herramientas de auto análisis a las organizaciones, las cuales deben demostrar su capacidad para:

- 1- Ser capaces de configurar y llevar a cabo múltiples elecciones. Elecciones que se irán desarrollando a lo largo del ejercicio de toda actividad y que deberán ser compatibles las unas con las otras.
- 2- Disponer de un conjunto de elecciones viables. No se pueden marcar elecciones que estén fuera del alcance de la organización y no se puedan alcanzar.
- 3- Dar justificación de las elecciones asumidas con argumentos que las apoyen y les hagan desarrollarse, siendo estas coherentes y lógicas.
- 4- Hacer uso de justificaciones basadas en normas vigentes y aceptadas previamente por los miembros de la organización.

La aplicación de estas herramientas junto a la toma de decisiones que afecten y busquen el bien de una colectividad, conseguirán que se acreciente el valor de la ética y que se produzca una mejora en los intereses del grupo.

Las organizaciones se convertirán así en un espacio de intereses comunes unido y en constante comunicación y armonía, que debe ir educando a sus integrantes a base de principios y criterios de conducta y valores éticos. Como dice Rodríguez Arana (1996) la perfección en la gestión de intereses colectivos no se puede alcanzar sin educar en sólidos criterios de conducta ética.

Las consecuencias derivadas por las decisiones tomadas dependerán de los interlocutores que las toman, ya que son quienes interpretan los datos de una manera específica motivados por diferentes factores, habiendo con los mismos factores y elementos, distintas interpretaciones y valoraciones, y por tanto distintas decisiones ante situaciones similares.

Dependiendo de los diversos factores el resultado de la decisión puede variar, lo que evidencia la importancia en la libre decisión de sus trabajadores y gestores. Cuantas más perspectivas se sumen a la toma de decisión, menor margen para la ambigüedad y arbitrariedad queda. De este modo se aseguran las justificaciones claras que permiten establecer responsabilidades y que no se produzcan situaciones inconcretas.

Los actos no ocurren por casualidad, siempre son propiciados por un responsable que los decide e impulsa, habiendo muchas veces en que los responsables de tomar las decisiones se escudan en la globalidad de la organización atañendo esta decisión a un ente impersonal como puede ser el de la empresa. De esta manera la decisión queda

diluida y todo el mundo que ha participado en las decisiones queda fuera de culpa en caso de haber algún problema. Esto no debería de ser así, las personas deben ser responsables de sus actos y decisiones. En caso de no ser capaces de tomar decisiones que ayuden a la grupalidad, deben renunciar al privilegio de liderar un proyecto empresarial que les ha sido concedido, cediendo el testigo a personas con mayores y mejores actitudes y aptitudes.

1.3.1. Ética empresarial o Business Ethics (BE)

A medida que se avanza en la historia y especialmente desde el comienzo de la Revolución Industrial, se ha tratado con especial interés temas relacionados con la productividad y la eficiencia de los recursos, intentando buscarles también una relación con la ética.

La ética empresarial o Business Ethics (BE)³ es una forma de ética que examina los principios éticos y los planteamientos ante los problemas morales, que empiezan a surgir especialmente en la década de los 80 y 90 en entornos empresariales. Aplica básicamente a aquellos aspectos de la conducta en los negocios y tiene especial relevancia en el comportamiento de los individuos dentro de las empresas.

La ética empresarial se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de lo negocios. La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. son objeto de estudio y atención por parte de la ética empresarial.

_

³ En esta investigación se usarán indistintamente los conceptos de Bussines Ethics, Ética Empresarial o BE, para referirse al concepto de Ética Empresarial.

La empresa concienciada de que el cuidado de sus empleados es el factor esencial para lograr los objetivos consensuados en la organización, ha comenzado a abandonar prejuicios y tabúes infundados respecto de la ética, ya que ésta ha ido demostrando a lo largo de los tiempos su valor práctico a la hora de buscar y hallar las justificaciones que sustentan las tomas de decisiones de las personas que componen la organización. En este estudio se analizará el caso de la Economía de Comunión (EdC) como ejemplo práctico y tangible que comenzó su andadura en el año 1991 y que siguiendo unos principios morales y una cultura basada en el dar, ha demostrado que la fórmula *ética* + *empresa* es no solamente posible, sino que además puede llegar a generar riqueza.

Pero la ética de los negocios nació mucho antes que en el año 1991, ya que en los años 70 en el contexto de la contracultura norteamericana, se van produciendo cada vez más cuestionamientos y reflexiones sobre las prácticas empresariales por sus consecuencias ecológicas y su potenciación del consumismo. Ya en esta época se detectaba que la ética empresarial no sólo debía contribuir al beneficio de los gerentes de las empresas, ya que si fuera así, sería muy probable que todas las decisiones fueran tomadas de manera individualista y nunca pensando en el bien grupal.

l'etica manageriale consiste in principi che guidano le decisioni e i comportamenti dei manager in merito al fatto che essi siano giusti o sbagliati sotto l'aspetto morale. La nozione di responsabilità sociale è un'estensione di questo concetto e si riferisce al dovere da parte del management di effettuare scelte e intraprendere iniziative che contribuiscono al benessere e all'interesse di tutti gli stakeholder dell'organizzazione, osia i dipendenti, i clienti, gli azionisti,

la comunitá in cui l'organizzazione opera e la societá nel suo complesso (*Daft*, 2007:355⁴).

Estos principios deben ser implementados como un elemento clave de la empresa y no solamente como algo que hay que hacer por obligación.

Le aziende che mettono l'etica in secondo piano a favore di una rapida crescita e profitti a breve termine alla fine vengono danneggiate. Per ottenere a mantenere la fiducia dei dipendenti, dei clienti, degli investitori e del pubblico in generale le organizzazioni devono mettere l'etica al primo posto (*Daft*, 2007:357⁵).

En las empresas españolas poco a poco se va tomando conciencia de la importancia de los valores éticos en la empresa y de sus ventajas a la hora de producir beneficios, ya que como argumentan Cortina et al. "la ética es rentable precisamente por la capacidad de reducir los costes de coordinación internos y externos de la empresa, ya que se coordina mediante los valores de la institución del hombre y no según estructuras funcionales" (1997:53).

Sería por tanto impensable el plantear un análisis de la productividad de las empresas sin considerar ni hacer referencia a conceptos como el de la ética.

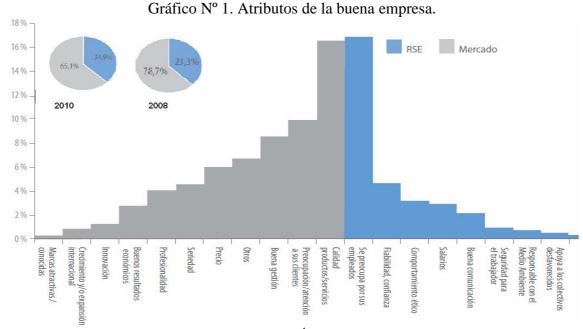
Tesis Doctoral Carlos del Val

4

⁴ La ética Empresarial consiste en principios que guían las decisiones y el comportamiento de los managers en lo referente a hechos justos o equivocados y que deben estar bajo los aspectos morales. La noción de responsabilidad social es una extensión de este concepto que se refiere al deber por parte de los managers de tomar decisiones y emprender iniciativas que contribuyan al bienestar y los intereses de todos los participantes de la organización, esto quiere decir todos los trabajadores, los clientes, los accionistas, la comunidad en cuyo entorno la organización opera y la sociedad en su contexto.

⁵ La empresa que mete la ética en segundo plano a favor de un rápido crecimiento y beneficios a corto plazo, al final se ve perjudicada. Para obtener y mantener la confianza de los trabajadores, de los clientes, de los inversores y del público en general, se debe meter la ética en primer lugar.

En el siguiente gráfico se reflejan los distintos atributos que conforman una buena empresa según dos categorías, mercado y RSE.



Fuente: Informe FORÉTICA (2011:32).

Los atributos de responsabilidad social han experimentado un impulso importante respecto a 2008. Esto se debe, tal y como refleja el gráfico anterior, a una mayor valoración del componente social y laboral sobre el total de variables.

La preocupación por los empleados y los salarios, por una parte, y la fiabilidad y confianza, por otra, han incrementado su peso a la hora de contestar qué es la RSE. Esto aumenta la relevancia de los atributos más directamente vinculados con la RSE.

Desde el lado de los atributos vinculados a mercado, la calidad, principalmente, y el precio y la marca han cedido posiciones. La lectura de ambas dimensiones parece mostrar los efectos de la crisis económica en España sobre el empleo, los recortes salariales y crisis de confianza en el sector empresarial.

Destaca el escaso valor que se le atribuye al medio ambiente a la hora de valorar a las empresas, 1% del peso total. Este fenómeno revela que existe una desvinculación conceptual entre la empresa y la dimensión ambiental de la actividad empresarial.

Existen varias apreciaciones sobre la ética empresarial, ya que esta no se debe considerar como una propuesta moral para la gestión de las organizaciones, sino una ética aplicada que respeta la pluralidad moral dentro del marco empresarial. La ética empresarial es una ética centrada en cuestiones concretas y no sólo en especulaciones intangibles, es decir, tiene una aplicación práctica en el conjunto de operaciones y decisiones empresariales, articulando de menor a mayor dimensión las tres esferas imprescindibles de toda ética profesional: individual, organizativa y sistema de mercado.

Los actos de las empresas y de los individuos que forman parte de estas, repercuten de manera positiva o negativa en otras empresas, otras personas u otros procesos empresariales. En la mayoría de los casos, donde la repercusión de una acción o trabajo es positiva, se suele premiar a quien la ha propuesto. En otros casos hay acciones que tienen un impacto negativo que no es castigado o penalizado. Parece que no existen en las empresas sistemas de premio o castigo lo suficientemente justos y ecuánimes como para poder llegar a la conclusión sobre su adecuación y valía.

A veces se plantea la cuestión sobre el castigo correcto para quienes tienen una mala conducta es el despido, pero entonces se podría llegar a la conclusión de que cuando una empresa plantea un expediente de regulación de empleo donde se despide a

cientos de trabajadores, estos engrosan las listas de desempleo porque se lo merecían y algo malo habían hecho.

La experiencia hace ver que en estos procesos de regulación de empleo o simples despidos puntuales de trabajadores, en la mayoría de los casos estos no tienen ninguna culpa. Se les despide por falta de productividad o de no haber conseguido los resultados esperados sin plantearnos que tal vez los gerentes que han puesto estos objetivos no han hecho bien su trabajo o han tomado sus decisiones de una manera irresponsable, sin consenso y sin realizar un análisis de la situación personal de los trabajadores a los que se despide.

Gélinier plantea una reflexión sobre la adecuación del castigo en el trabajo de la siguiente manera: "En los negocios, ¿se castiga el mal? Parece que no, salvo acaso a largo plazo. De modo mas preciso, el bien es recompensado, pero el mal no es castigado" (Gélinier, 1991:29). En cada decisión que toman los miembros de una empresa debería estar inmiscuido algo de ética, trátese de negociaciones con proveedores o con el sindicato, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de promocionar a alguien, la ética siempre debería estar presente en todas estas cuestiones abarcando uno o más de los siguientes temas:

- El estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial.
- El estudio de los valores dominantes en el ámbito de las organizaciones.
- El análisis de casos reales que ejemplifican la responsabilidad de las organizaciones y de sus diversos constituyentes, como pudiera ser el caso de las

empresas de comunión, que se abarcará en mayor detalle en el capítulo seis de esta tesis.

- El desarrollo de normas o procedimientos estandarizados de gestión basados en principios y valores éticos.
- El seguimiento y descripción de la adaptación de estos códigos en organizaciones concretas.
- La observación de los efectos de la ética en las propias organizaciones, para así
 poder analizar su evolución y posible aplicación en otras estructuras
 empresariales.

También se ocupa la ética de la empresa del estudio de las características personales que han de estar presentes en el mundo de los negocios. Estas virtudes forman parte de la correcta comprensión de lo que es bueno para un directivo, para el grupo de trabajadores o para la sociedad en que la empresa se integra.

Aunque las organizaciones las componen personas y aunque el carácter personal de los directores de las compañías tiene importancia decisiva en el perfil ético de las organizaciones, las responsabilidades corporativas no siempre coinciden con las individuales. Los métodos de decisión corporativos difieren de los personales, los principios y objetivos de las organizaciones están a veces por encima de las personas y los valores corporativos no tienen por que identificarse con los valores personales de los miembros de la empresa, produciendo esta situación un conflicto de intereses entre la organización empresarial y trabajadores.

Los trabajadores buscan en las empresas un lugar donde no sólo se gane dinero y se de prioridad a éste, sino también un lugar donde exista un ambiente agradable de trabajo y sobre todo donde se pueda hallar un equilibrio entre sus criterios, valores y emociones, con los que dispone y trasmite la cultura de la propia empresa.

"Trabajar para una empresa que mide su éxito en términos realmente significativos y no centrándose exclusivamente en el interés económico, supone una verdadera inyección de moral y energía" (Goleman, 2000:384).

Muchas veces las empresas no saben muy bien como lidiar con este conflicto donde se enfrentan los valores éticos de las personas con los objetivos de la organización, objetivos a los que seguramente no les ayude el tener esos valores de fondo, y que son vistos en muchos casos como algo que entorpece la buena marcha de la empresa.

Los trabajadores que poseen valores éticos, cuando presencian este enfrentamiento que se produce entre lo que ellos consideran que está bien y aquello que les es impuesto de manera jerárquica, se pueden llegar a desmotivar. Buscan un consenso entre sus principios y valores con los propios de la empresa, intentando cambiar las cosas, pudiéndose llegar al punto en que no se vea salida a este enfrentamiento y se decidan a abandonar la empresa con la que ya no comparten nada. Este abandono puede producir una fractura en la empresa que afectaría a la buena marcha de esta, ya que uno de sus eslabones se ha roto y tiene que ser sustituido. El sustituirlo y formarlo de manera eficaz llevará tiempo, recursos y dinero.

Mientras la ética individual apela a la conciencia o a la razón de cada persona, la ética empresarial ha de apelar al equivalente empresarial que serían procesos que determinan las decisiones y comportamientos de las empresas. La ética individual y la ética empresarial deberían ser indivisibles ya que al fin y al cabo quienes realizan las tareas en las empresas son personas concretas con su ética personal y sus convicciones personales, las cuales tendrán su parte de peso a la hora de la toma de decisiones que afectarían a la buena marcha de la organización.

1.3.2. Origen y evolución de la ética empresarial

Fue alrededor de los años 50 del siglo pasado, con la aparición de los modelos teóricos que iban surgiendo en las primeras escuelas de dirección de empresas, cuando se produjo el primer encuentro entre la ética y las teorías de la dirección, y donde se concibió a la empresa como una comunidad de personas que estaban dentro de un ambiente con una cultura, creencias y valores que convivían en pro de un objetivo común.

En los años 60 y 70 del siglo XX surgen en los países occidentales lo que con el tiempo vinieron a llamarse "éticas aplicadas", donde a los puntos aportados por la filosofía se sumaba la aplicabilidad al mundo empresarial.

En ese tiempo el problema de lo moral seguía siendo el tema principal de la ética, pero junto a él empezaba a ganar terreno la necesidad de aplicar a la vida cotidiana lo ganado en el ámbito de la moral. Se necesitaba diseñar una ética aplicada a las distintas áreas de la vida social, que daría lugar a las distintas éticas aplicadas.

La filosofía empieza a tomar un nuevo rumbo en sus líneas de investigación: las biotecnologías, las dimensiones de las organizaciones empresariales, la actividad económica, el desarrollo de las ciudades y megalópolis, el ejercicio de las profesiones, la estructura de los medios de comunicación, la educación en la ciudadanía y otras cuestiones que desde la vida cotidiana buscaban respuestas, dan un nuevo sentido a las investigaciones que sobre ética y moral se habían desarrollado.

Las respuestas a esta realidad social fueron viniendo en principio de los distintos gobiernos, primero en EE.UU., más tarde en Europa y después en otros lugares donde se formaron comisiones de ética de diversos tipos (locales y nacionales) para hacer frente por ejemplo a cuestiones biomédicas, a problemas planteados por el desarrollo de las tecnologías, a temas referidos al buen gobierno de las empresas, o a las actuaciones de los medios entre otras.

Surgen los comités de hospitales, de empresas, de ámbitos profesionales diversos, ya que la inquietud de algunos colegios profesionales por complementar el código deontológico con uno ético, la petición de auditorias éticas para llegar a formar los valores en las distintas actividades, se estaba convirtiendo en una preocupación que necesitaba de rápida solución e implementación.

A partir de las características de este período y de las condiciones que se crearon, surgen las primeras éticas aplicadas: ética y comunicación, bioética, ética económica y empresarial, ética del desarrollo, ética medioambiental, la ética profesional y toda una amplia gama de pensamientos éticos acerca de fenómenos centrales en la vida humana.

La *Business Ethic* (BE) o la ética de los negocios, como una de las variantes de la ética aplicada, aparece con fuerza en los EE.UU. aunque buena parte del mundo europeo la prefirió denominar como *ética de la empresa*.

Esta idea de la nueva ética empresarial se extendió por Europa, América Latina y Oriente, surgiendo así empresas que incorporaban a sus procesos decisionales, valores éticos y morales.

En los años en los que la oferta de formación empresarial creció gracias a la influencia de los modelos anglosajones de dirección que tuvieron su hegemonía en mundo occidental (incluyendo por supuesto a España), pareció que la ética estaba ausente en estos modelos de negocio y lo práctico ganaba cada vez más terreno a lo moral y humano.

Algunos autores, especialmente dentro del ámbito financiero, pensaban que la única misión de la empresa era la de ganar dinero. Friedman (2009) iba más allá y pensaba que la ética debería estar excluida de la empresa y que la máxima responsabilidad del directivo empresarial era la de maximizar beneficios y no la de participar en proyectos comunitarios.

Sin embargo existen otras posturas relacionadas con la ética empresarial menos radicales, como pudiera ser la expresada por Solomon (1997) en la que defiende que la empresa tiene obligación no sólo con el accionista, sino también con el consumidor y la comunidad, en tanto que su objetivo es el de ofrecer servicios de calidad al público sin perjudicar a la sociedad. Autores como Peters y Waterman (1987) avalan posturas

similares a la de Solomon argumentando que la ética debe ocupar un lugar destacado en las organizaciones empresariales.

Se detecta que existen posturas tanto en la línea de defensa de la empresa como núcleo generador de ganancias donde la ética se convierte en un estorbo más que en una ayuda, como posturas que avalan la presencia de políticas empresariales basadas en principios éticos. Este segundo tipo de posturas cada vez más comunes, nos hacen ver que las actuales preocupaciones por los temas éticos en las organizaciones se van haciendo cada vez más notables, urgiendo cada vez más un cambio en los modelos de gestión empresarial.

Sin embargo se produjo un gran paréntesis en el desarrollo de la ética empresarial en España y en el mundo occidental hasta los años setenta y ochenta del siglo XX, y fue a partir de ese momento cuando se empieza a desarrollar y a analizar de manera más profunda este concepto.

Aunque la situación de España no es comparable a la de Estados Unidos ni a la europea, no sólo por razones económicas sino sobre todo culturales, los gestores de empresas parecen cada vez más receptivos a tratar estos temas, ya que la ética puede llegar a convertirse en uno de los referentes empresariales más importantes a raíz de los profundos cambios sociales que están convulsionando al mundo.

Las empresas españolas están jugando ahora un papel más visible y un rol más activo en el mundo de los aspectos éticos, de ahí que se demande a estas una mayor responsabilidad social y compromiso con la sociedad en la que se integran y con los trabajadores que forman parte de ellas.

Su finalidad no es la ética sino más bien el beneficio económico, ya que sin éste no subsistirían, salvo que hablemos de Organismos no Gubernamentales o fundaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo los empresarios poco a poco se van dando cuenta de que sin ética no hay empresa sólida. Esta permite obtener beneficios echando del mercado a los tramposos y a los que no quieren cumplir las normas de buena conducta.

La idea principal es la de no tratar de eludir las obligaciones legales mediante códigos éticos corporativistas, sino mas bien elaborar una autorregulación para el beneficio de todos, implicando normas y valores de los individuos, de las empresas y de la sociedad, planteando los múltiples problemas que implica un comportamiento poco honrado en los negocios.

Creer que la concepción de la ética empresarial se limita básicamente al cumplimiento de las normas legales y el respeto a las regulaciones internacionales es un pensamiento erróneo y engañoso a la vez. Ser "buenos" no significa sólo cumplir plenamente con las obligaciones legales, sino también ir más allá de su cumplimiento, avanzando convencido hacia nuevas exigencias, mayor inversión en capital humano, mejor relación con los interlocutores y un mayor respeto con el medio ambiente. De esta manera y como dice Zsolnai (2004) la ética en los negocios funcionará y con buenos resultados, siempre que sea perseguida como un valor en si y no por los resultados que produce.

Los valores internos de los trabajadores deben estar en constante armonía con los valores y cultura de la propia empresa, de no ser así existe un elevado riesgo de que se produzca una ruptura entre el trabajador y la empresa.

El saberse no respetado en cuanto a sus creencias y valores morales genera un desasosiego emocional y desmotivación en el trabajador que le coloca en un estado de ánimo inapropiado para acometer las tareas que se les encomiendan.

El trabajador no es un simple *Homo Economicus*⁶ que está en las empresas únicamente por dinero. El trabajo se convierte en muchos casos en la actividad en la que invertimos la mayor parte de nuestro esfuerzo y de nuestra vida y donde el factor humano desempeña un papel fundamental a la hora del desempeño de nuestras tareas y relaciones. Sin este factor humano sería complejo el desempeño eficaz de estas actividades.

"El trabajo es, entre otras cosas pero muy principalmente, una conducta humana. Sólo es realmente eficaz si lo es como conducta humana" (Álvarez et al., 1993:90).

Son las personas en definitiva las que deciden si quieren actuar éticamente o no, ya que hablar de responsabilidad ética en los negocios termina siendo hablar de responsabilidad ética personal en los negocios. No se puede desligar una de la otra ya que las empresas las conforman personas con nombres y apellidos.

Estas personas constituyen la materia prima de la que se nutren las empresas, y si esta materia prima no está en perfectas condiciones, sin duda se producirá un impacto negativo en el resultado empresarial.

Como seres biológicos las tareas que se realizan son posibles porque una determinada emoción las genera. De hecho se sabe que cuando uno se encuentra en un estado de ánimo correcto tiene abierto un abanico de acciones posibles que se cierra y

23

⁶ concepto utilizado en la escuela neoclásica de economía para modelizar el comportamiento humano.

da paso a otro dominio de acciones diferentes cuando cambia la emoción vivida. Y por ello en la vida cotidiana se da en un continuo fluir de emociones que hará que lo que se haga o no se haga en las interacciones con los otros y con el entorno, dependerá de ese fluir emocional, el cual está estrechamente relacionado con la cultura en la que se está inmerso (con la ética que se tiene y con la que nos rodea) y con los demás componentes de la personalidad.

Ahora bien, todos los seres vivos buscan la gratificación y/o la tranquilidad, huyendo de las situaciones que les pueden generar daño y causar dolor o angustia. Los humanos actúan de manera similar, con la diferencia de que aquello que significa bienestar y lo que se consideran buenos satisfactores de las necesidades, presenta notables variaciones culturales.

Según la cultura que predomine en el individuo y según el ámbito concreto de relación en que se mueva, la persona encontrará la gratificación en una determinada acción o en su contraria.

Poco a poco los departamentos de recursos humanos (RRHH) de las compañías van dándose cuenta de la importancia que tiene este factor humano en los trabajos, y de que un estado emocional equilibrado es más importante que tener unas aptitudes profesionales y académicas concretas.

1.3.3. Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

La responsabilidad es una cualidad de la confianza, que según Pelligra (2007) surge de la relación entre quien es fiable y quien se confía y puede ser comprendida solo mirando a la interacción entre la intención y la acción de aquellos que están implicados.

Una relación de confianza al nivel más simple implica la interacción de al menos dos sujetos. Cuando uno de los sujetos deposita su confianza en el otro, este segundo ya tiene indicios para depositar su confianza en el primero.

Algunos autores señalan el origen del movimiento de la RSC en la década de los treinta y otros en los setenta, pero lo cierto es que desde los años noventa y tras la llegada del fenómeno de la globalización, el aceleramiento de la actividad económica, la conciencia ecológica y el desarrollo de nuevas tecnologías, este concepto ha ido cobrando mayor fuerza y evolucionado constantemente.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la RSC es el conjunto de acciones de carácter voluntario que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad, y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

Para el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), la RSC es el compromiso consciente y congruente de cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores

éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

Ambas definiciones parecen válidas para el presente estudio y aunque se observa que existe una estrecha relación entre los conceptos de ética y RSC, se puede decir que la ética es el saber que nos orienta la conducta reflexivamente y cuyo fin es la toma de decisiones prudentes y justas, y la responsabilidad social es una forma de gestión que tiene y debe guiarse por la toma de decisiones prudentes y justas.

La RSC sería la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y su valor, reflejando una mejor imagen al exterior. Esta contribución viene acompañada de buenas razones para justificar sus acciones, y tal como argumenta Bruni (2009) una persona o empresa serían irresponsables cuando sus acciones no ofrecen buenas razones.

La RSC como parte de la ética de la empresa no debe ser entendida como algo obligatorio, sino mas bien como un elemento que añadido a las normas éticas existentes puede ayudar a la empresa a mejorar su situación y resultados.

Cuando es la conveniencia y no la convicción la que hace que las empresas instrumenten mecanismos y normas éticas, podría encontrarse una ética utilitarista que solamente busca lo que es valioso a nivel material para los individuos. Estas leyes o normas éticas podrían ser injustamente juzgadas por sus resultados y consecuencias, siendo eliminadas aquellas que no generen un valor económico inmediato.

Esto podría llevar a la eliminación de muchas normas valiosas (especialmente las largoplacistas) que aun siendo necesarias para la buena marcha de la empresa y la armonía de los trabajadores, podrían ser eliminadas por no verse un resultado inmediato en su aplicación.

Los problemas éticos vendrán determinados por la actividad propia de la empresa, su organización y roles, su dinámica y la propia cultura organizacional que imprime un sello muy característico sobre cada uno de los componentes de la empresa.

Según Bruni (2008) existen 3 clasificaciones en las que podemos englobar a las empresas según el modo en el que adopten las prácticas de Responsabilidad Social.

En el primer grupo están las empresas que adoptan prácticas de RSC únicamente porque están obligadas por la presión civil y/o política, o por un simple cálculo en términos de beneficio económico.

Existe un segundo grupo de empresas que utilizan la RSC esencialmente como instrumento de marketing y comunicación, de modo que les ayude a generar una imagen de marca noble que permita a sus productos una venta más rápida en el mercado.

Hay un tercer tipo de Responsabilidad Social de empresas que son socialmente responsables por motivaciones intrínsecas o por vocación, es decir, porque sus empresarios o quienes ejercen el control en la empresa han interiorizado los valores que los llevan a relacionarse éticamente con el territorio y con los distintos portadores de intereses. Este sería el caso de las empresas que siguen la filosofía EdC que será tratada como modelo "paradigmático" a seguir por otro tipo de empresas.

"[...] una economía de mercado es civil cuando dentro de ella están presentes las tres formas de responsabilidad de la empresa" (Bruni, 2008:79).

La creciente atención a la ética de la empresa, en consecuencia y tal cual argumenta Moreno Izquierdo (2001), no respondería sino a la conveniencia y a la necesidad, estando así ante una ética eminentemente utilitarista. Pero sí es cierto, como expone Fernández que "las empresas van siendo cada vez más receptivas hacia lo que el entorno les solicita [...], si la sociedad demanda ética, sería ruinoso, económicamente hablando, defraudar esta expectativa social desde la praxis mercantil" (1996:33).

Sea por convicción o por obligación, las normas de responsabilidad social se deben integrar en la gestión de la empresa y bajo el contexto de normas éticas y las dimensiones económicas sociales y ambientales. Estas normas deben dar respuestas a las expectativas de los diferentes accionistas o grupos de interés, estando estos grupos compuestos no solamente por trabajadores o accionistas, sino también por un amplio abanico de integrantes como los que muestra el siguiente esquema.



Esquema Nº 3. La empresa y los Grupos de Interés

Fuente propia. Basado en el libro Fernández, (1996)

La RSC no debe ser vista como una moda por los anteriores grupos, sino mas bien como una herramienta de innovación y competitividad en una economía global, y una herramienta que les aporte una utilidad y valor.

Aunque el fenómeno de la RSC se esté implantando principalmente en grandes empresas, es indispensable que las PYME se sumen a él de manera progresiva para que su impacto sea real y promueva un modelo de desarrollo sostenible que llegue a todo tipo de sector empresarial.

Teniendo en cuenta que las PYME representan aproximadamente el 90% de las empresas en España y que por su estructura flexible y poco burocratizada deberían en un principio gozar de una gran capacidad de adaptación a los cambios, se ve que todavía

estas no han sabido adaptar este tipo de políticas, y las que lo van haciendo lo hacen de una manera tímida y lenta. Parece que esta tipología de empresas PYME, por sus peculiares características y dimensión han sido relegadas a un segundo plano a la hora de aplicar códigos de conducta éticos, y que la pertinencia de aplicarlos sólo atañe a las grandes corporaciones y multinacionales que disponen de recursos suficientes para ello.

Nada más lejos de la realidad, no hay unas normas prefijadas en cuanto a la naturaleza y tamaño de las empresas a la hora de aplicar códigos de RSC y normas éticas, el ejemplo claro son las empresas de EdC que con una estructura pequeña (más de la mitad de las empresas no supera los 10 trabajadores) han conseguido implantar una RSC y códigos éticos sin mayor dificultad, no perjudicando esto a la buena marcha y desarrollo económico de la empresa.

A pesar que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituyen una basta mayoría de las organizaciones empresariales, normalmente se les suele situar a la sombra de las grandes corporaciones y son desatendidas en los debates públicos, incluidos los que tratan sobre ética de la empresa (Cortina, 2003:131).

Pese a las dificultades que tienen las PYME, los beneficios de aplicar normas de RSC y reglas éticas para este tipo de empresas son considerables ya que a través de la RSC se mejora la reputación, el control de riesgos y aumenta la ventaja competitiva con respecto a aquellas empresas que no tienen implementado ningún tipo de normativa de estas características.

También pueden encontrarse con puntos de vista opuestos a la realización de esfuerzos por fomentar estas relaciones con la comunidad que rodea a las empresas, ya

que lo que debe primar ante todo es la rentabilidad y el ganar dinero a costa de lo que fuera, sin considerar en ningún momento las necesidades y demandas de la sociedad en las que las empresas desarrollan su actividad económica.

1.3.4. Evolución de La RSC en España

España sigue inmersa en una dura crisis económica que ha puesto de manifiesto la importancia que tienen la trasparencia y la ética como elementos clave de la gestión empresarial y que ayudan a conseguir mayor grado de confianza en el mercado.

Uno de los efectos inmediatos de la crisis, especialmente en las PYME, es el recorte presupuestario en todas aquellas actividades que no tuvieran relación directa con la actividad principal de la empresa, entre ellas la formación, y sobre todo aquello relacionado con códigos de conducta moral y responsabilidad social que son consideradas por muchos empresarios como un lastre más que como una ayuda para lograr los objetivos de la empresa.

También la crisis ha hecho especial mella en la ciudadanía y en su modo de actuar, ya que ésta, en su papel de consumidor de bienes y servicios, ha tenido que adaptar su modo de operar a la nueva situación, haciendo este hecho aflorar nuevas inquietudes y demandas en lo referente a la Responsabilidad Social y cuestiones de índole moral.

Muchas de las organizaciones que tenían parcialmente integradas políticas de Responsabilidad Social Empresarial, o simplemente no las tenían claras, han abandonado totalmente estas prácticas al verlas como un elemento prescindible en la marcha de su organización.

A pesar de lo anterior, la gran mayoría de aquellas empresas que tienen integrada la RSC en su estrategia de negocio al considerarlas como una herramienta de competitividad que permite gestionar mejor la organización, no han abandonado este tipo de actividades por considerarlas de importancia clave para su desarrollo.

En España se ha visto una evolución en términos de conocimiento de RSC, ya que hoy en día son mayoría las empresas que conocen la Responsabilidad Social (59,8% en el año 2010 frente al 53,9% en el 2008 y 51% del año 2006). Por otra parte y tal cual indican los dos siguientes gráficos, en el año 2010 todavía existían un 40,2% de empresas que permanecerían totalmente ajenas al concepto de Responsabilidad Social, lo cual sigue considerándose un porcentaje muy elevado.

Conocimiento de la RSC (2006-2010)

60,00%
40,00%
20,00%
17,30%
20,20%
16,50%
0,00%
2006
2008
2010

Conoce Espontaneo
Conoce sugerido
No conoce

Gráfico Nº 2. Conocimiento sobre la RSC en España 2006-2010

Fuente: Informe FORÉTICA (2010:10)

En concreto en las pequeñas empresas, el comportamiento ha sido diferente, ya que aunque cada vez el conocimiento sobre RSC es mayor, éste ha sido mucho más moderado, alcanzando en el año 2010 al 60% de estas empresas.

La evolución de la notoriedad⁷ en función del tamaño de empresa resulta significativa. Se observa que prácticamente la totalidad (97,3%) de las empresas

-

⁷ La notoriedad mide el grado de penetración del concepto en el tejido empresarial.

medianas y grandes ya están familiarizadas con el concepto de RSC. En estas empresas ha habido un crecimiento de casi un 20% más respecto a los datos de 2008, lo que significa el fuerte interés que sigue generando la RSC en las empresas de mayor tamaño.

Por el contrario, aunque ha crecido algo el conocimiento con respecto al pasado, únicamente seis de cada diez PYME lo conoce. El reto parece indicar que hay que enfocar los esfuerzos a que las PYMES integren y apliquen la RSC en sus estructuras cuanto antes.

Parece que las empresas de menor tamaño son las que presentan mayores dificultades a la hora de acercarse a la RSC, de tal manera que muchas de ellas ni tan siquiera han oído hablar de este concepto.

19,7%

Medianas y grandes empresas

77,6%

6,1%

Pequeñas empresas

53,4%

0%

20%

40%

60%

80%

100%

Gráfico Nº 3. Conocimiento RSE 2008-2010

Fuente: FORÉTICA (2011:5)

El porcentaje de empresa PYME y micro-PYME que no conocen lo que es la RSC es todavía (analizando datos del 2010) muy elevado. Se debe realizar un esfuerzo grande en comunicación para que las empresas sean conocedoras de estos conceptos, al menos de una forma teórica, para que posteriormente puedan analizar si les viene bien o no implementar estas políticas como parte integrante de la gestión empresarial.

El entendimiento sobre lo que es la RSC es variado, aunque como muestra la siguiente figura, muy orientado hacia el compromiso de las empresas para con la sociedad, los trabajadores y el producto principalmente.

Gráfico N° 4.; Qué es la RSC? (año 2010)

Compromiso ante la sociedad
Calidad del producto
Responsabilidad con los clientes
Medio Ambiente
Dar beneficios / Responder deudas
Integración de culturas
Responsabilidad frente a terceros
NS / NC
Otros
O%
S 9%
Atributos RSE
Atributos de mercado

NS / NC

Fuente: Informe FORETICA (2011:6)

De las empresas que en España no tienen políticas de RSC ni tienen previsto implantarlas, casi la mitad basa su inexistencia en el tamaño de sus estructuras empresariales. El desarrollo de estas herramientas a falta de volumen en la empresa, hace que los beneficios que se puedan conseguir no compensen con la carga de trabajo que esto conlleva. El implementar estas políticas no deja de llevar una alta inversión en tiempo y recursos, y eso es precisamente de lo que carecen las pequeñas empresas.

Gráfico Nº 5.Empresas que no tienen pensado implantar políticas de RSC⁸



Fuente: FORÉTICA

8 Sobre un total de 637 empresas

Tesis Doctoral

Carlos del Val

1.3.5. Casos de falta de RSC

Muchos han sido los ejemplos de empresas socialmente irresponsables con la sociedad en la cual desarrollan su actividad. En este estudio se presentan dos casos notorios de empresas como el de la multinacional del automóvil Ford, que en 1971 lanzó al mercado el modelo Ford Pinto a pesar de que se habían detectado graves defectos de seguridad pasiva, y el de la tristemente célebre Corporación Chisso, productora de plásticos que vertía la basura de la producción y del desarrollo de productos químicos en la bahía de Minamata, destruyendo las zonas pesqueras y contaminando a su población.

1.3.5.1. El caso del Ford Pinto en EE.UU.

Este caso de principios de los años 70 fue un ejemplo extremo de hasta que punto puede llegar una empresa con tal de conseguir sus objetivos económicos, dejando a la sociedad a la que venden sus productos o servicios en el plano de menos valor.

El modelo *Pinto* fue lanzado en 1971 por la empresa automovilística Ford para que compitiera en el mercado estadounidense contra los coches de importación (especialmente para hacer frente a la atractiva oferta de vehículos japoneses mucho más económicos y prácticos). Fue fabricado, y con el objetivo de no perder este interesante nicho de mercado, en muy poco tiempo y con dos graves defectos que eran muy peligrosos. Un primer defecto de seguridad se encontraba en el depósito de combustible que estaba ubicado en la parte trasera del coche, el cual si era impactado se producía una explosión. El segundo error se encontraba en la carrocería que era muy endeble, por

lo cual con el choque, el coche se deformaba de tal manera que impedía salir a los ocupantes, quedando atrapados en una auténtica jaula llena de llamas.

La multinacional Ford a pesar de ser conocedora de que el modelo Pinto salía con dichos defectos de seguridad, prefirió poner este modelo de vehículo en el mercado antes que retirarlo (al menos hasta que se hubieran solucionado todos los problemas de seguridad).

Se realizó un análisis de coste-beneficio por parte de los financieros, ingenieros y los gerentes de la Ford. El costo para mejorar mínimamente la seguridad del vehículo de \$11 coche. 10 era por que suponía un total de \$137 millones, mientras que el coste de asumir las muertes, quemaduras graves y reparación del coche en caso de colisión ascendía a \$49,5 millones bajo el cálculo realizado por Ford de 180 muertes a \$200.000 cada una, 180 heridas de quemadura grave a \$67.000 cada una y 2.100 coches quemados a un promedio de \$700 cada uno. Resultando que pagar las demandas de los afectados era mucho más barato que llamar a los usuarios para corregir el error del diseño, pues esta última opción costaba el triple que la otra alternativa.

¿Podríamos plantearnos que Lee Lacocca, presidente de Ford-Chrysler en aquella época, era el culpable de estas muertes? Realmente en aquella época el estilo de liderazgo en los directivos de las grandes corporaciones era éste y era lo que se valoraba, hombres que anteponían los intereses de la empresa ante cualquier otro tipo de interés y valor, incluso el de la vida humana.

Finalmente y después de que saliera a la luz todo el ámbito del caso, se produjo una bajada considerable de las acciones de la empresa automovilística que no tuvo reparos en actuar como lo hizo.

Hay autores como Friedman (2009) que defiende que la única responsabilidad social de una empresa es incrementar su beneficio. ⁹¿Quiere esto decir que según Friedman, Lee Lacocca actuó correctamente?

La sentencia de Friedman parece significar que todo vale con tal de conseguir el beneficio para la empresa.

Muchas empresas, y no sólo Ford, han sacado productos al mercado a sabiendas de que su nivel de calidad no era precisamente el más adecuado, y que incluso podrían dañar la salud de sus usuarios. Empresas de juguetes que conociendo que ciertas piezas de sus productos podían taponar las vías respiratorias de los niños en caso de ser ingeridas, han decidido sacarlos al mercado porque era más barato usar este tipo de materiales que otros de mejor calidad. La suerte muchas veces juega a favor de estos irresponsables y ha hecho que no se produjera ningún accidente grave, animando a otros a proceder de la misma manera.

1.3.5.2. El caso de Chisso Corporation

Otro grave y conocido ejemplo de empresa irresponsable con el medio ambiente y con la sociedad, es el que se produjo con la empresa Chisso Corporation. Esta tenía su planta más famosa en la bahía de Minamata, una ciudad costera en la isla de Kyushu, Japón. En un principio los habitantes de esta ciudad azotada por la crisis, vieron con

37

⁹ Reimpreso del original de 1962. "The Social Responsibility of Business Is to Increase its Profits".

muy buenos ojos la presencia de esta empresa que dio empleo a una gran parte de la población de la isla. CHISSO, productora de plásticos para fabricantes, echaba la basura de la producción y del desarrollo de productos químicos en la bahía de Minamata, destruyendo las zonas pesqueras. Pagaba a los pescadores de Minamata a cambio de dañar su ambiente y la pesca. Su director Nogushi, creyó que era mucho más barato pagar a la gente que se oponía a echar esta basura a la bahía, que poner en marcha técnicas para la eliminación de desechos o el tratamiento de éstos. Chisso fue responsable del origen de una enfermedad neurológica provocado por el envenenamiento con mercurio del agua de la bahía.

Nogushi, director y dueño de CHISSO, dejo de producir y lanzar desechos al agua en 1968, no por el problema que le produjo a prácticamente toda la población que comió los pescados contaminado o por lanzar desechos a la bahía, sino porque el procedimiento ya no le era rentable y había quedado obsoleto.

Las empresas que al ejemplo de Ford o CHISSO no han incluido entre su visiónmisión estas políticas del tipo de Responsabilidad Social, por obtener ante todo una
rentabilidad económica, hoy en día y en ciertos países estarían cerradas por el fuerte
impacto de sus acciones irresponsables. Esto último no significa que hoy en día las
empresas cumplan plenamente con el respeto a los ciudadanos y al medio ambiente,
pero lo importante es que poco a poco y con ayuda de todos los grupos de interés, se
vaya consiguiendo expulsar a los tramposos y a los irresponsables del mercado.

Todavía el implementar estos códigos de conducta pueden presentar entre otros los siguientes dos inconvenientes que pueden suponer una fuerte barrera a su

implementación y estandarización; estos códigos internos son inevitablemente caros y muchas veces ineficientes ya que las normativas y costumbres cambian de forma significativa según los países y culturas, y las corporaciones los contemplan como algo de su propiedad; en segundo lugar, casi ninguno de estos códigos cuenta con una auditoria independiente que verifique su grado de aplicación, por lo que no se sabe si son buenos o malos códigos.

Deben crearse sistemas de control o medición que acrediten estas *buenas* prácticas y hacer que las empresas respondan a sus responsabilidades económico-financieras, a sus responsabilidades sociales y medioambientales sin excepción alguna.

1.4. FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES EMPRESARIALES

Las decisiones que se toman en las organizaciones son influenciadas por varias fuerzas y actores tales como: la ética personal, la cultura organizativa, el propio sistema organizativo y los accionistas.

No existe una única fuente de la que mana la conducta y que define el cómo y el porqué de las decisiones que se toman en las empresas.

Estructura, reglas, politica, oddigo Eico, sistema de recompensa, selección, formación

Esquema Nº 4. Fuentes que influencian las decisiones empresariales

Fuente propia. Basada en el cuadro de Bruni (2007)

Cada uno de los trabajadores de la empresa ha sido educado bajo una serie de criterios y valores que han definido su comportamiento desde la niñez. Esta base educacional es determinante a la hora de definir el modo en el que cada persona se va a enfrentar y comportar ante determinadas situaciones y dilemas en el entorno laboral. También es cierto que este comportamiento puede ser alterado o re educado cuando la cultura organizativa es tan fuerte que prima los criterios y decisiones corporativos frente a los individuales.

En esta línea, la cultura organizativa determina el modo de actual y de tomar decisiones de los trabajadores que pertenecen a ella. La historia de la propia empresa, el

carisma de sus líderes, el contexto del propio país, hasta la propia religión de sus dirigentes, determinan el modo de hacer y decidir en una empresa.

En tercer lugar se encuentran elementos como el sistema de normas, recompensa según objetivos cumplidos, gratificación o castigo según sea la actitud / aptitud de los trabajadores, las políticas y normas de selección, los planes de formación, etc. que vienen muy influenciados por la propia cultura organizativa y que también se convierten en elementos clave a la hora de la calidad en la toma de decisiones.

Por último aparecen aquellos factores y relaciones con los agentes externos (accionistas, clientes, proveedores, sociedad en la que se desarrollan las actividades, etc.) que son elementos importantes que de un modo u otro determinan el tipo de decisiones en la empresa.

1.4.1. La ética del trabajador

Las prácticas de negocios morales o amorales raramente pueden ser atribuidas completamente a la ética personal de un simple individuo. Cada trabajador lleva consigo un conjunto de opiniones y valores personales que inevitablemente traslada al puesto de trabajo que desempeña. Estos valores son un aspecto importante en el proceso decisional ético en el interior de las organizaciones.

Es evidente que si una empresa es dirigida por personas sin una buena educación y base en principios éticos y morales, sus decisiones tendrán un tinte individualista y egoísta sin tener en cuenta el bien grupal ni el de la organización.

1.4.2. La cultura organizativa

Las prácticas de negocios reflejan también los valores, las actitudes y el modelo de comportamiento de la cultura de una organización. La ética es por tanto una cuestión no sólo personal sino organizativa, ya que para promover un comportamiento ético en el lugar de trabajo, las empresas deben colocar a la ética como parte clave de la cultura de la organización.

La cultura organizativa tiene un impacto considerable sobre la ética individual ya que ayuda a guiar a los trabajadores en el proceso decisional diario. Cuando la cultura incluye un comportamiento correcto, es más fácil que los trabajadores sigan tales tendencias por considerarlas modelos a seguir.

El bagaje histórico, cultural, familiar, religioso y relacional del directivo o trabajador, puede modelar los valores personales y por tanto influir en la toma de decisiones y modos de actuar. Las personas atravesamos fases de desarrollo moral que influyen sobre la capacidad de traducir los valores en comportamiento. Sólo pocas personas alcanzan un alto nivel de valores que pueden ayudar a bajar de nivel las leyes egoístas de la empresa que se han amparado y apoyado en una cultura férrea que no ha considerado un equilibrio entre las necesidades reales de los trabajadores y la propia estructura empresarial.

Existen modelos como el de la teoría utilitarista, el modelo de libertad personal o el de la justicia distributiva, que se han ido creando a lo largo de la historia y que ayudan a orientar las decisiones de las empresas teniendo en cuenta aspectos éticos y morales.

- La teoría utilitarista: Sostiene que las decisiones éticas deben generar el mayor número de ventajas para el mayor número de gente posible.
- El modelo de libertad personal: Sostiene que las decisiones deben ser tomadas en el modo de asignar la mayor libertad de decisión y los mayores derechos a los individuos que incluyen la libertad de expresión, el derecho a un proceso justo y el derecho a la privacidad.
- El modelo de la justicia distributiva: Sostiene que las decisiones morales son aquellas que promueven la equidad e imparcialidad en relación a la distribución de la recompensa y a la administración de las reglas que son esenciales para la cooperación social.

1.4.3. El sistema organizativo

La tercera categoría de valores que influyen en la ética empresarial está constituida por los sistemas organizativos formales. Si los valores éticos son incorporados en políticas y reglas, si hay un código ético disponible en la organización que ha sido distribuido a miembros de la organización, se puede contribuir y reforzar los valores éticos que existen ya en la cultura.

Las empresas y organizaciones no deben ver las políticas y normativas de códigos de conducta como un simple conjunto reglas a cumplir que no les van a aportar nada, sino como un elemento que les ayudará a tomar decisiones más justas y equilibradas. Para ello se hace necesario el establecer políticas claras de comunicación no sólo a nivel interno, sino con todos los grupos de interés. De esta manera, con una comunicación

clara se conseguirá que las distintas organizaciones opten por incluir estos códigos de conducta y responsabilidad social por convicción y no por obligación.

1.4.4. Los accionistas y portadores de intereses externos

La ética empresarial y la responsabilidad social son influenciadas también por una variedad de accionistas externos y grupos de fuera de la organización que tienen intereses en el comportamiento de la organización.

Un comportamiento ético y socialmente responsable reconoce que la organización forma parte de una gran comunidad y considera el impacto de una decisión o de una acción sobre todos los agentes externos que la rodean.

1.5. CÓDIGOS DE CONDUCTA ÉTICOS Y DE RSC

Según la publicación xertatu:adi (2007) un código ético es un documento escrito público que recoge y explicita el compromiso y la relación de la empresa con la sociedad. En él se expresa la cultura de una organización y la función social que ésta desea cumplir. Además lo hace concretando cuáles son las responsabilidades compartidas que todos los implicados con la actividad empresarial asumen (en términos de derechos y obligaciones) para poder hacer efectivos en la práctica los criterios, los valores y la finalidad expresada públicamente en él.

Se ha explicado el significado de lo que es un código ético, por lo que también resulta interesante saber qué no lo es, ya que de este modo las empresas podrían discernir a la hora de implementarlos.

En la siguiente tabla se detalla el significado de lo que es y lo que no un código ético.

Tabla Nº 1. Que es y que no un código Ético

Qué es Oué no es •Un documento público escrito que •Un conjunto de normas coercitivas que recoge los objetivos, los valores y los obligan y controlan aquellos ámbitos a los principios que presiden la política que la ley no llega. •Un listado de prohibiciones que de manera empresarial. •Una guía de orientación que refleja a externa y puramente formal se imponga a los modo de finalidad, la meta que la agentes empresariales mediante empresa quiere alcanzar y un punto de delimitación de lo que no debe hacerse. referencia común para todas las partes •Un libro de recetas establecidas al que los implicadas en la labor empresarial. implicados pudieran acudir cada vez que •Un mecanismo de autorregulación que surja un conflicto. El código de conducta no permite dirimir inevitables da fórmulas mágicas de solución inmediata. problemas de gestión en el seno de una Ningún código puede evitar la necesaria organización. cooperación entre los distintos agentes •Un elemento de diferenciación de las empresariales. empresas y una marca de garantía •Un código de conducta no debe ser nunca social y financiera. una operación de "maquillaje ético" y no debe servir para favorecer el corporativismo empresarial.

Fuente: propia adaptado de la edición digital xertatu:adi (2007)

Las funciones del código ético se podrían resumir en los siguientes ocho puntos:

Tabla N° 2. Funciones de un código Ético

Funciones del Código Ético

- 1. Identifica la práctica de la organización en referencia a valores, y en este sentido, expresan la cultura de la organización.
- 2. Tienen una función orientadora y sirven de marco de referencia para todos los Grupos de Interés (GIs) de la organización.
- 3. Permite la autorregulación haciendo referencia también a los aspectos sancionadores.
- 4. Permite distinguir entre los mínimos de conducta que se han de cumplir (o evitar), y los ideales y aspiraciones compartidas que definen la identidad de la organización.
- 5. Facilitan el reconocimiento de problemas o tensiones de carácter ético que se pueden plantear en la organización y la interrelación de todos sus GIS¹⁰.
- 6. Sirven de marco de referencia para todos los GIs implicados en la organización y facilitan procesos de socialización y cohesión entre todos ellos.
- 7. Recogen y expresan aquello que la sociedad en general (o la comunidad local en la que se insertan, de manera particular) puede esperar de ella, en que cuestiones asume compromisos y por que se puede confiar en ella.
- 8. Sirven de termómetro social para detectar desviaciones en cuanto a conducta moral y de valores se refiere.

Fuente: Propia adaptado del cuadro de Lozano (1997).

¹⁰ Grupos de Interés (accionistas, trabajadores, clientes, sociedad...)

La constante búsqueda y preocupación por el comportamiento humano ha hecho que se intente definir y delimitar lo bueno y lo malo en sus acciones. Esta delimitación ayuda a las personas a establecer unas normas de conducta claras en situaciones y contextos similares, es decir, que ante una tesitura en la que se presenten varias opciones de actuación, la persona elija aquella mejor no sólo para ella sino también para el conjunto de personas que le rodean, siendo en ocasiones estos grupos más importantes que el propio individuo.

En las últimas décadas y fruto de los incesantes casos de corrupción en las organizaciones, especialmente en las estructuras empresariales, se intenta llegar a establecer códigos de conducta morales que ayuden a estas a comportarse de una forma correcta.

¿Por qué esta actual preocupación por los temas éticos en las organizaciones? ¿Qué es lo que la ha generado? ¿Es únicamente una moda o estamos de verdad frente a un cambio auténtico en el mundo de la gestión empresarial? Autores como Cortina (2003), directora de la fundación Étnor¹¹, en uno de sus trabajos realizados sobre este tema¹² plantea cómo las empresas se encuentran ante nuevos desafíos que pueden convertirse en obstáculos o por el contrario en oportunidades de crecimiento.

Tales desafíos podrían ordenarse en tres grandes bloques: la preocupación por la viabilidad de las empresas en la nueva era; la posibilidad de edificar una ciudadanía cosmopolita con ayuda de las tecnologías de la información; y la necesidad de asumir la

Ética de los Negocios y las OrganizacionesConstruir confianza. Ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones

responsabilidad corporativa en el proceso de globalización, recurriendo a la ética de la empresa como factor de innovación humanizadora.

Peters y Waterman (1987) exponen la importancia de los valores éticos expresados en respeto a las personas, en la disposición de ponerse al servicio de los demás, constituyendo la clave para obtener buenos resultados en una empresa. A lo largo de su obra Peters y Waterman reafirman la idea de que comportarse de modo ético dentro de la empresa representa de alguna manera ganancias y buenos resultados a largo plazo.

Otro de los criterios relacionados con la ética empresarial es expresado por Solomon (1997) en la que defiende que la empresa tiene obligación no sólo con el accionista, sino también con el consumidor y la comunidad, en tanto que su objetivo es el de ofrecer servicios de calidad al público sin perjudicar a la sociedad.

En las sociedades en donde se presentan incongruencias entre ley, cultura y ética tanto en el ámbito del sector privado como en el de la administración pública, la baja confianza que se gesta se convierte en obstáculo para los pactos sociales. El Estado se debilita en su función de defensor y promotor de los intereses públicos, la población se siente desprotegida e impotente frente a los poderosos intereses privados, y la insolidaridad y el "sálvese quien pueda" se convierten en los referentes para la acción individual. Ante esta situación se hacen necesarios nuevos modelos de actuación que ayuden a las sociedades a crecer y desarrollarse, pero no sólo en el contexto económico, sino sobre todo en el aspecto social y humano.

La "Cultura Organizacional" y la "ética empresarial" se han incorporado como nuevos modelos de actuación a los planes de estudio de bastantes escuelas de negocios y facultades de economía, ya que el fenómeno de la falta de ética cada día se hace más pronunciado y generalizado en todos los estratos sociales, económicos y políticos.

Aunque la situación de España no es comparable a la de EE.UU., los gestores de empresas parecen cada vez más atentos a los temas morales, ya que la ética puede convertirse en uno de los referentes empresariales, llegando por una parte a autorregular los comportamientos y garantizar una mayor transparencia y protección a los clientes, traduciéndose esto en una mayor vinculación con ellos.

La idea de que *good ethics is good business*¹³ va cobrando fuerza dentro de la cultura de las organizaciones, ya que las empresas se van dando cuenta de que el comportamiento anti-ético puede resultar extremadamente costoso para la compañía y para la sociedad en general.

Hay que tener bien claro que cuando una empresa actúa mal, ya sea incumpliendo sus promesas, no dando la calidad comprometida de un producto, o simplemente dando un mal servicio, aparecen quejas, se crea mala reputación y caen las ventas. El quebrar esta confianza podría significar incluso quedar fuera del mercado.

La ignorancia sobre aspectos éticos puede acabar siendo perjudicial y costosa para la empresa. La necesidad de la ética es vista a veces no como una demanda social a la que hay que dar respuesta, sino como una posible fuente de pérdidas (en caso de no ser

_

¹³¹ La buena ética son buenos negocios.

tenida en cuenta), que puede tener repercusión directa en la cuenta de resultados de la empresa.

Las empresas están jugando ahora un papel más visible y un rol más activo en el mundo de los aspectos éticos, de ahí que se demande a las organizaciones una mayor responsabilidad social. Obviamente una empresa no tiene por finalidad la ética como primera instancia, sino el beneficio económico y poder pagar el esfuerzo de los trabajadores que desarrollan su actividad en estas organizaciones.

Pero sin ética no hay empresa sólida ya que ésta permitirá obtener beneficios, echando del mercado a los que engañan y no juegan limpio, así que bien con reglas de buen gobierno o con códigos éticos se necesita transparencia, ya que esta da seguridad al inversor, confianza al mercado, cimentando y afianzando los derechos de los trabajadores y de la empresa.

La falta de credibilidad de un código ético y en general, de un compromiso a actuar moralmente, puede originar problemas importantes. Porqué una empresa moralmente comprometida y con un código ético puede ser apreciada como tal, o ser tachada de hipócrita y no creíble (Argandoña, 1993:8).

La idea principal es la de no tratar de eludir las obligaciones legales mediante códigos éticos corporativistas, sino mas bien elaborar una autorregulación para el beneficio de todos, implicando normas y valores de los individuos de las empresas y de la sociedad y planteando los múltiples problemas que implica un comportamiento poco honrado en los negocios.

Hay veces en que estos códigos pueden estar alineados con los objetivos de la empresa, pero sin embargo no con los objetivos de los trabajadores, por lo que los responsables de las empresas deben velar por que se produzca un equilibrio que beneficie a todos.

Los individuos tienen distintos intereses, propósitos y objetivos, los empleados tienen derecho a usar su calidad de miembros de la organización para sus propios fines. La dirección se enfoca así a equilibrar y coordinar los intereses de los miembros de la organización para que puedan trabajar juntos dentro de los límites impuestos por las ambiciones formales de la organización (Morgan, 1990:178).

Ser *buenos* no sólo significa cumplir plenamente las obligaciones legales establecidas, sino también ir más allá de su cumplimiento, avanzando de manera proactiva hacia nuevas exigencias y acciones colectivas en las que se canalice un cierto nivel de energía social, pudiendo ser esto el preludio de una nueva forma de gobierno de las empresas que tendrá que considerar tanto los puntos de vista y los deseos de los trabajadores que componen una empresa, así como del mercado y sociedad en el que actúan y se integran.

Lo importante no consiste en tener un código porque sí, sino en que la empresa u organización vea valor en ello y se tenga en cuenta la realidad de la empresa para que se ajuste a las necesidades de todos "Un código no es nada, hacer el código lo es todo" (Kaptein y Wembe, 1998:853).

Por tanto y tal como dice L'etang (1992), el que los códigos, vengan impuestos de forma paternalista o jerárquica, haría que recibieran menos apoyo que los generados mediante la participación de todos los miembros de la organización y GIs

Las empresas necesitan unas guías de conducta para poder orientar sus acciones y a sus recursos humanos, y de acuerdo con Manley (1991) guías de conducta que las compañías utilizarán para conducir la conducta de la empresa y de sus empleados en su actividad de negocio.

Pero no se deben parametrizar todas las acciones de la empresa en base a códigos y normas. Estos deben servir de apoyo y guía, pero siempre habrá situaciones en las que se pueda producir un conflicto de criterios ya que lo que es bueno para algunos no lo es tanto para otros por no compartir la misma cultura u objetivos.

Cada vez se redactan más códigos éticos que sin embargo no deben ser considerados como catecismos sustitutivos de la toma personal de decisiones, también comités éticos, lo que es importante. Pero sobre todo lo es el nuevo concepto de empresa abierto a la moral (López Aranguren, 1968:10).

Conway y Houlian (1982) consideran que un código debe ser coherente, claro, amplio e imponible. Coherente en el sentido que debe ser lógico dentro del contexto en el que se aplica, viéndose una relación clara con el resto de elementos que conforman la realidad de la empresa. Claro en el sentido que debe ser comprendido por todos de una manera clara y no protegerse bajo ambigüedades ni conceptos complicados, e imponible en el sentido de que no debe ser entendido como una norma sin importancia, sino como

una regla que es trasmitida por la dirección de arriba hacia abajo a todos los empleados y por tanto debe ser respetada.

Weaber (1995) afirma que el recuerdo del contenido del código será mayor cuando el código describa explícitamente las sanciones por la violación del código que cuando no las incluye. Parece entonces que existe cierta desconfianza en que el trabajador deje de respetar el código de conducta y que aun conociendo que es algo justo y bueno para todos, no sea suficiente para que se cumpla y respete incondicionalmente. Se hace necesario el recordatorio de las penalizaciones a las que se arriesgan los trabajadores si estos códigos no se cumplen. Esto es lo más aproximado a las sanciones que se imponen cuando por ejemplo uno no respeta las normas de circulación o conduce de manera inapropiada en las carreteras. No significa que todos vayan a cometer infracciones si la conducta improcedente no es sancionada, de hecho la población con licencia de conducir, en su gran mayoría respetará los códigos por el simple hecho de que les parece injusto el representar un peligro para los viandantes o resto de conductores.

"La ética no debe entenderse como una autoridad externa que impone sus normas a la empresa" (Benavides Fernández y. Villagra, 2006:96) ya que en el momento de producirse un descuido en su vigilancia, cualquier persona no convencida de que estas normas son válidas aprovechará la grieta para traspasarlas e incumplirlas.

"Si bien son necesarias las normas legales y los códigos de conducta, para que se den comportamientos éticos en las actividades humanas, en general y en las relaciones

de intercambio comercial en particular, debe fomentarse fundamentalmente el desarrollo de principios morales en la sociedad" (Melé, 1998:79).

Para que exista una convicción de que los códigos de conducta éticos son válidos y coherentes, estos deben ser abanderados por personas respetables y a las que no se les pueda tachar de haber tenido una mala conducta, ya que ellos van a ser los referentes a seguir. Por tanto quien instaure la ética en cualquier tipo de organización debe tener una base de legitimidad para que se le siga y respete.

"L'autoritá ha dunque bisogno di una base di legittimá che nella teoria di Weber puó essere quella carismatica, quella tradizionale o quella legale¹⁴" (*Bruni*, 2009:61).

Los problemas éticos vendrán determinados por la actividad propia de la empresa, su organización y roles, su dinámica y la propia cultura organizacional que imprime un sello muy característico sobre cada uno de los componentes de la organización. Es la empresa responsable de la dignidad en el trabajo, de que existan relaciones éticas entre los miembros que en ella radican, y en principio de que se genere una economía ética.

Hay elementos que pueden ayudar a ser honrados en nuestras acciones empresariales. El saber que ser insolidario puede volverse a la larga en contra, el miedo al qué van a poder pensar los clientes si saben que un comportamiento es poco honrado, el miedo a la multa por incumplir las normas establecidas (no hacer algo malo por si acaso uno es descubierto) ayuda a que las personas se planteen el cometer actos poco éticos o incluso delictivos.

_

¹⁴ La autoridad tiene necesidad de una base de legitimidad que en la teoría de Weber puede ser aquella carismática, tradicional o legal.

No vale únicamente con crear códigos de conducta a modo de manual del empleado ya que estos códigos no siempre son aplicados de manera correcta y no siempre son coherentes con la misión, los objetivos, la estrategia y las políticas de la empresa.

Los códigos no son la clave para todos los problemas éticos en la organización, pero sí es verdad que pueden ser un instrumento eficaz para el incremento del nivel ético de la misma. Sólo el nivel de reflexión y sensibilidad que suponen es ya un importante avance (Lozano, 2004:180).

Estos manuales tampoco deben ser vistos como una amenaza en caso de no cumplirse unas normas, ya que en este caso perderían todo su valor.

Según la definición de Marina (2005) en su diccionario de los sentimientos, amenaza sería la acción o palabras con que se intenta infundir miedo a otra persona: el modo de dar a entender, o con demostraciones, el peligro, daño o castigo al que se expondría de hacer caso omiso a esta amenaza. ¿Qué pasaría si no hubiera una amenaza y por tanto un miedo a perder algo tan preciado como un puesto de trabajo?, ¿seguirían los trabajadores estas normas y códigos? Sin una auténtica orientación ética en las organizaciones y viéndose este enfoque como una necesidad empresarial a la vez que socio-económica, sería difícil que sin amenazas se siguieran unos códigos de conducta y normas establecidas.

Muchos trabajadores son conscientes de la existencia de actuaciones inmorales y sin embargo rentables e impunes que se cometen en las organizaciones, lo que podría llevar a pensar que no siempre compensa ser ético y que en muchos casos (sobre todo

cuando vemos que las acciones corruptas no son penadas con dureza) se podría casi afirmar que ser poco ético es mucho más interesante y productivo que serlo.

Creer que la concepción de la ética empresarial se limita básicamente al cumplimiento de las normas legales y el respeto a las regulaciones internacionales es un pensamiento erróneo y engañoso a la vez. Debido a esto, muchas compañías se ceñían a manuales que detallaban lo que los empleados podían o no hacer en ámbitos específicos. Ser buenos no significa sólo cumplir plenamente las obligaciones legales sino también ir más allá de su cumplimiento, avanzando de manera proactiva hacia nuevas exigencias, mayor inversión en capital humano, mejor relación con los interlocutores, y un mayor respeto con el medio ambiente. Las empresas por tanto tienen una obligación que iría más allá de la generación de dinero.

Firms have a duty that goes beyond the narrow borders of the creation of value for the shareholders. They must pay attention not only to the economic consecuences of their activities, but also to social and environmental impact.¹⁵ (Cresti, 2009:103).

No es por tanto suficiente por sí solo el argumento de la rentabilidad para justificar la necesidad de una ética empresarial. Debe haber otras necesidades más personales que nos lleven hacia una conducta ética y ejemplar, ya que son las personas en definitiva las que deciden si quieren actuar éticamente o no, ya que hablar de responsabilidad ética en los negocios termina siendo hablar de responsabilidad ética personal en los negocios, ya que es imposible desligar una de la otra.

¹⁵ Las compañías tienen una obligación que va más allá de la fina frontera de generación de dinero para los accionistas. Deben prestar atención no solo a las consecuencias económicas de sus actividades sino también al impacto medioambiental y social.

Se hace necesaria una inversión para que los futuros profesionales y ejecutivos tengan más claros los conceptos y los límites entre lo que es y lo que no es correcto. Esto es relevante para asegurar liderazgos capaces de predicar con el ejemplo, pero esto es muy difícil cuando se presenta en una sociedad en donde, como dice Kaplan (2006), ser bondadoso y cordial es ser considerado una persona pasiva, débil de carácter y con poca ambición.

Poco a poco y con casos de éxito de empresas que prioricen las emociones y la estabilidad de sus trabajadores y donde los principios morales no sean sinónimo de debilidad y pérdida de dinero, se podrá conseguir que otras muchas empresas se sumen a un modelo de gestión como el que ya siguen empresas de todo el mundo y que se basa en principios de igualdad, generosidad y una filosofía orientada más al *Dar* que al *tener*.

1.6. OBSERVATORIOS SOBRE LA ÉTICA Y LA RSC

Desde hace varios años, no sólo en España sino en otros países europeos se han creado organismos observatorios de las conductas de las empresas para que se respeten las leyes éticas y cumplan sus funciones en lo que se refiere principalmente al respeto por unas normas morales. Normas de tinte moral que manejadas de manera adecuada ayudarán a mantener y mejorar un correcto clima de trabajo donde los trabajadores vean que las cosas se hacen bien.

Este cumplimiento de normas debe ser por convicción y debe perdurar en el tiempo para que se puedan obtener resultados, ya que la ética es algo que ha de cultivarse a lo largo del tiempo para que se vean unos resultados a medio y largo plazo. No es algo que de inmediato, en cuanto se implementen unas sencillas reglas, se ven unos resultados. Gelinier defiende que: "la ética es la eficacia a largo plazo. Son precisos veinte años de calidad y de servicio para obtener una excelente reputación comercial" (1991:28).

Para que haya una certeza de que las empresas aplican de una manera correcta y responsable los códigos éticos hace falta que exista algún ente u organización que de una forma objetiva vele por su correcta implementación y cumplimiento.

Existen varias organizaciones dentro del entorno nacional e internacional que están desempeñando un papel significativo dentro del entorno de la moral y la ética empresarial, encargándose de velar por el cumplimiento de unos códigos éticos en las organizaciones, entendiendo Lozano estos como "la voluntad de formular

reflexivamente las responsabilidades compartidas en una organización y de expresar públicamente los criterios, los valores y las finalidades que la identifiquen" (1997:186).

Los sistemas de medida son variados según se use un sistema u otro. Existen metodologías como las basadas en las normas ISO que incluyen normas certificables. Otras sugieren indicadores en el ámbito económico, ambientales y sociales para mostrar los resultados de su medición. En la siguiente tabla se listan algunos de estos indicadores base, clasificados en tres ámbitos (Económico, Ambiental y Social) utilizados para medir el nivel de ética y moral de una organización empresarial.

Tabla Nº 3. Elementos de medida e indicadores de código éticos

Tabla N° 3. Elementos de medida e indicadores de codigo eticos		
Ámbito Económico	Ámbito Ambiental	Ámbito Social
 Costos de materia prima y productos. Gastos salariales totales suma de impuestos pagados. Distribución de proveedores de capital. Porcentaje de contratos pagados según las condiciones acordadas. Criterios de contabilidad de costes y beneficios económicos. ambientales y sociales. Etc. 	 Consumos directo e indirecto de energía y agua emisiones de gases. Vertido de aguas residuales. Desarrollo de tecnologías respetuosas con el medio ambiente. Porcentaje de materias primas que son residuos. Etc. 	 Creación neta de empleo, los incrementos salariales históricos, la calidad de la contratación, la inversión en formación, los proyectos sociales con la comunidad. No vulnerar los derechos humanos. Libertad de afiliación. Formación en prácticas de derechos humanos. Etc.

Fuente: Propia basada en el índice analítico de indicadores GRI. http://www.lipasam.es

Este tipo de organizaciones y regulaciones, a pesar de estar intentando velar por el cumplimiento de una conducta moral en las empresas, no está logrando su cometido final de una forma efectiva. Todavía no son vistas con buenos ojos por los empresarios,

y el impacto que estas estructuras tienen, al menos en el entorno empresarial que caracteriza a España todavía tiene un largo camino por recorrer.

A continuación se presentan algunos ejemplos tanto nacionales como internacionales de este tipo de observatorios vigía.

1.6.1. Fundación empresa y sociedad

Constituida en 1995, esta organización promueve que las empresas y Cajas de Ahorros sean activas en la integración de personas desfavorecidas (inmigrantes, mayores, personas con discapacidad...) con un enfoque que integra el ángulo empresarial y el social, el técnico y el humano, la competitividad empresarial y la cohesión social. La misión de la Fundación Empresa y Sociedad es también la de promover actuaciones empresariales de carácter estratégico que contribuyan a la integración social de estos grupos desfavorecidos.

Está formada por empresas comprometidas a mejorar la integración social no sólo individualmente, sino también como grupo y en el sector empresarial en su conjunto.

Para conseguir que el mensaje cale en el empresariado:

- Se apoya en los primeros niveles de sus socios ayudándoles a concretar actuaciones en su empresa.
- Involucran a los socios en su misión, objetivos y actividades.
- Intentan influir en la sociedad, tanto en la realidad social como en los principales agentes sociales, económicos y políticos.

Entiende que las empresas crean valor en este ámbito cuando integran adecuadamente el ángulo social y el empresarial que no dejan de ser complementarios:

El social, anticipándose a los principales retos relacionados con personas de su entorno (prevención del desempleo, inmigración, envejecimiento, educación, discapacidad...) y el empresarial, utilizando con criterios de gestión sus distintos tipos de recursos (productos, servicios, talento, empleo...).

1.6.2. AS 8003-2003. Australian Standard Social Responsibility

Este estándar fue preparado por el Comité Australiano de estándares MB-004 – Business Governance.

El propósito de este estándar es:

- 1.- Proveer a una organización el proceso para establecer y mantener la cultura de la responsabilidad social a través del compromiso y su propia regulación.
- 2.- Proveer un sistema para un efectivo programa de responsabilidad social corporativa, su ejecución puede ser monitoreado y evaluado

Este standard reconoce que hay leyes generales establecidas que regulan como cumplir con la RSC y no pretende anteponerse a la ley sino darle mayor valor a la legislación. Si existiera algún conflicto potencial entre la ley y este estándar se buscaría consejo profesional.

Este estándar es una guía que no es certificable, pero se recomienda la verificación por una tercera parte para darle mayor credibilidad al compromiso de la organización con la RSC y por otro lado de las partes interesadas.

1.6.3. IS 10000. Social Responsibility and Community Involvement

Este estándar israelí está basado en el primer borrador de la norma ISO 26000, y describe un sistema de responsabilidad social que trata sobre las oportunidades y riesgos de elementos sociales, éticos y económicos en el contexto empresarial.

Este estándar que contiene requerimientos de responsabilidad social e inter relación con la comunidad, fue elaborado por organizaciones sociales interesadas en el tema, y persigue entre otros aspectos: el involucramiento de los empleados con el estándar, la asignación de recursos (financieros y en especie), un buen ambiente interno de trabajo, conseguir comportamientos éticos y morales, políticas de transparencia en las decisiones, etc.

La guía del estándar proporciona herramientas para identificar el rango de puntos que deberían ser dirigidos dentro del marco de trabajo de un sistema de responsabilidad social, aportando al mismo tiempo las guías para implementar y mantener el propio sistema de responsabilidad social. También el sistema destaca métodos para controlar y monitorizar el comportamiento del sistema en relación con los objetivos establecidos en el sistema de responsabilidad social.

Este estándar puede ser aplicado en organizaciones de todo tipo, independientemente del tamaño o sector al que pertenecen.

1.6.4. Accountability 1000 (AA1000)

AA1000 está realizada por el ISEA (*Institute for Social and Ethical Accountability*) una organización internacional con base en el Reino Unido. AA1000 se ha promovido como una norma capaz de medir y reportar (hacer informes) la conducta

ética en las empresas. Ofrece un marco de referencia que por un lado las organizaciones pueden utilizar para comprender y mejorar su comportamiento ético, y por otro los accionistas pueden juzgar la validez de los compromisos éticos de las empresas.

La misión de este estándar es la de promocionar la responsabilidad en pro del desarrollo sostenible proveyendo instrumentos y estándares efectivos para el aseguramiento y la responsabilidad empresarial; ofreciendo desarrollo y certificación profesionales.

Este estándar adopta un modelo innovador de gobernabilidad que, al incluir a las diferentes partes interesadas permite la participación directa de miembros individuales y corporativos del mundo empresarial, o de organizaciones de la sociedad civil y del sector público de diferentes países en todos los continentes.

1.6.5. SA8000

Varios grupos y organizaciones interesadas, incluyendo empresas privadas, organizaciones no gubernamentales y sindicatos, han participado en esta versión de normativa de políticas de responsabilidad social que contiene un sistema que se basa en los estándares ISO. La presente norma especifica los requisitos que permiten a una compañía:

- a) Desarrollar, mantener y aplicar sus principios y sus procedimientos con el objeto de gestionar aquellos temas que están bajo su control.
- b) Demostrar a las partes interesadas que sus principios, procedimientos y prácticas están en conformidad con los requerimientos impuestos por la norma SA8000.

Los requerimientos de esta norma serán de aplicación universal en lo que respecta a emplazamiento geográfico, sector industrial y tamaño de la compañía.

La compañía debe respetar la legislación nacional y cualquier otro derecho aplicable como pudiera ser: declaración universal de los derechos humanos, la convención de las naciones unidas sobre los derechos del niño, la convención de las naciones unidas sobre la eliminación de toda forma de discriminación contra la mujer, etc. y cumplir con las obligaciones a las que la empresa se someta voluntariamente, y con lo establecido en la presente norma. Cuando la presente norma se enfrente a otro tipo de normativa de aplicación y vigencia que traten de la misma cuestión, se considerará aplicable la regulación más estricta.

1.6.6. Corporate report

Publicado por el ICAEW¹⁶ en 1975 hace referencia al Pacto Mundial, conocido como la *Global Compact Initiative* promovido en 1999 por la ONU. Propone a las empresas adoptar nueve principios universales en los ámbitos medio ambiental, de los derechos humanos y laborales.

Existen además de los anteriores, múltiples Institutos y organismos independientes (muchas veces vinculados a Universidades), que investigan y producen material sobre el comportamiento ético y socialmente responsable de las empresas, funcionando muchos de ellos como observatorios permanentes. Lo difícil de estos organismos es realizar una medición ecuánime y fiable en las empresas para que se produzca confianza y se implementen por parte de los directores.

-

¹⁶ Institute of Chartered Accountants in England and Wales

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS

TEÓRICOS SOBRE

INTELIGENCIA

EMOCIONAL (IE)

2.1. DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)

La inteligencia emocional (IE) es un término muy controvertido sobre el que se ha escrito mucho, especialmente desde mediados del siglo pasado hasta la fecha, siendo varias las definiciones que intentan determinar este concepto de importancia creciente en diversos campos de índole social y económico.

Cuando se definía la inteligencia humana se hablaba de términos como la memoria o la resolución de problemas. Esto no era suficiente para analizar algo tan complejo como la inteligencia humana que no podía quedar ligada únicamente a un enfoque cognoscitivo.

Varios autores y psicólogos llevan investigando y definiendo el término de inteligencia emocional desde hace varias décadas. De todos es conocido el Best Seller de Goleman (2007) *inteligencia emocional* en el que se habla de la importancia de los factores emocionales y sociales en los individuos, afirmando que existen habilidades más importantes que la inteligencia académica a la hora de alcanzar un mayor bienestar laboral, personal, académico y social.

Salovey y Mayer definen la inteligencia emocional de un modo más claro y conciso como "la capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno/a mismo/a y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propios" (1990:189).

El modelo de estos autores incluye cuatro grupos de habilidades (percepción emocional, facilitación emocional, comprensión emocional, regulación emocional), que se describen de forma jerarquizada en cuatro niveles, entendiendo que no se puede

adquirir un nivel superior mientras no se haya integrado el nivel inferior. A continuación se define de forma simplificada cada uno de los cuatro grupos.

- **1. Percepción Emocional**. Se define ésta como la habilidad para percibir las propias emociones y las de los demás, así como percibir emociones en objetos, arte, historias, música y otros estímulos.
- **2. Facilitación Emocional.** Se define ésta como la habilidad para generar, usar y sentir las emociones como necesarias para comunicar sentimientos, o utilizarlas en otros procesos cognitivos.
- **3. Comprensión Emocional.** Se define ésta como la habilidad para comprender la información emocional. Como las emociones se combinan y progresan a través del tiempo y el saber apreciar los significados emocionales
- **4. Regulación Emocional**. Se define ésta como la habilidad para estar abierto a los sentimientos, modular los propios y los de los demás así como promover la comprensión y el crecimiento personal.

En el marco de este modelo existen dos procedimientos diferentes de evaluación de la IE: el cuestionario de auto informe Trait Meta-Mood Scale TMMS; (Salovey et al., 1995) y revisiones posteriores (Extremera, y Fernández-Berrocal, 2002) que mide el nivel de inteligencia emocional percibida (IEP) en base al propio conocimiento de los estados emocionales, y el test de habilidad o ejecución Emotional Intelligence Test

(MSCEIT) de Mayer, Salovey y Caruso, (1999) que mide de forma objetiva los cuatro grupos de habilidades y permite obtener un coeficiente de inteligencia emocional total.

Los estudios realizados con estos instrumentos en el ámbito de la psicología clínica se han centrado en la relación de la inteligencia emocional con variables como el estrés, la ansiedad y la depresión, siendo las siguientes las principales conclusiones a las que llegan estos estudios:

- 1. La inteligencia emocional aumenta con la edad
- 2. Las mujeres tienden a prestar más atención a sus propias emociones y tienen más dificultad en regularlas, pero presentan mayores habilidades emocionales que los hombres en las relaciones interpersonales
- 3. Las personas con elevada inteligencia emocional presentan mayor satisfacción con la vida, mayor calidad y cantidad de relaciones sociales, más éxito académico y mayor conducta prosocial
- 4. Reparar los estados emocionales negativos, prolongar los positivos y experimentar con claridad las emociones, es un potente predictor de ajuste psicológico
- 5. Una elevada inteligencia emocional proporciona más competencias para afrontar las situaciones estresantes de forma adaptativa
- 6. Una baja comprensión de las propias emociones influye negativamente en la sintomatología ansiosa
- 7. La baja capacidad para repara los estados emocionales influye en la sintomatología depresiva

8. La falta de inteligencia emocional está relacionada con algunos rasgos de personalidad patológica

Basándonos en estas conclusiones podría adelantar que existen grandes ventajas si aplicamos estas actitudes y capacidades emocionales en el contexto empresarial buscando a los mejores candidatos, y que sería absurdo el no hacerlo, ya que con esta aplicación se mejoraría significativamente la productividad empresarial.

Con una buena dirección de los recursos humanos en las empresas, se podría conseguir la selección del mejor trabajador, valorando aparte de las competencias aptitudinales necesarias para el puesto a desempeñar, aquellas relacionadas con la inteligencia emocional.

Estos procesos de selección deberían aplicarse a todos los trabajadores, pero en especial medida a los directivos y mandos gerenciales que son quienes deben orientar al resto de trabajadores hacia unas metas y objetivos empresariales. Estos directivos con perfiles tan específicos, ayudarían a la buena marcha de las empresas, llegando a ser líderes con un papel de "influir en los demás con el fin de alcanzar un objetivo" (Caruso y Salovey, 2005:19).

Hasta la fecha pocas empresas han puesto en práctica mecanismos de selección que tengan en cuenta competencias socio emocionales y mucho menos se han planteado el establecimiento de procesos de formación que ayuden a los trabajadores a conocer mejor sus emociones y a orientarlas en pro del bien suyo y el de la propia organización en la que trabajan.

Los sistemas actuales son anacrónicos y anclados en el pasado, haciéndose las tareas de un modo determinado por el simple hecho de que siempre se han hecho así, pensando que el cambiar algo que funciona es peligroso y dañino.

Esto no quiere decir que la inteligencia emocional sea la panacea y que trabajadores con competencias emocionales elevadas vayan a sacar a las empresas de la crisis, pero lo que si es cierto es que al menos hay que intentarlo ya que lo hecho hasta ahora ha demostrado ser poco efectivo en términos de productividad empresarial.

2.2. LA IE Y LAS COMPETENCIAS SOCIO-EMOCIONALES DE LOS TRABAJADORES

Las aptitudes académicas de los trabajadores van perdiendo importancia cuando las comparamos con las aptitudes emocionales y competencias emocionales de éstos. Estas competencias emocionales serían las que en igualdad de condiciones con otro trabajador a nivel de conocimientos académicos y técnicos, podrían llegar a hacer que una persona mantenga su empleo, mientras que aquéllos que no las han desarrollado tendrían más dificultades en mantener su puesto de trabajo.

¿Qué serían exactamente las competencias socio emocionales? En general se puede decir que se trata de una serie de habilidades necesarias en todas las fases del desarrollo del individuo que determinan el éxito o el fracaso del mismo tanto en sus relaciones sociales como en su desarrollo académico o profesional.

La motivación, la capacidad de trabajo en equipo, la empatía, la asertividad, la destreza ante la resolución de cualquier tipo de conflicto y la inteligencia intrapersonal e interpersonal (comprenderse a uno mismo y a los demás), son distintas competencias socio emocionales que ayudan al individuo a lograr sus objetivos personales y profesionales.

Las competencias socio emocionales se convierten en algo esencial a la hora del desarrollo de cualquier tipo de actividad, no solo profesional, sino académica, personal, relación de pareja, etc.

Repetto (2008) afirma que entre el 40% y el 50% ¹⁷ de los universitarios dejan la carrera contándose entre las causas principales de este abandono la falta de motivación, que no deja de ser una aptitud socio emocional relevante que influirá en una decisión tan importante como la de abandonar o continuar con los estudios universitarios.

Del mismo modo la carencia de competencias socio emocionales en la fase escolar del niño puede derivar en problemas tan actuales como el 'bulling''¹⁸ o el fracaso escolar. Una vez alcanzada la fase adulta, las personas que no han desarrollado estas destrezas podrían verse abocadas a numerosos conflictos personales o laborales que pueden derivar en problemas de absentismo laboral, alcoholismo o incluso el suicidio.

El desarrollo de estas destrezas emocionales nos puede ayudar a alcanzar los objetivos personales fijados. Lo complicado de todo esto se encuentra en el hecho de poder definir bien los objetivos, de modo que el alcanzarlos produzca no solamente satisfacción personal y bienestar, sino también un grado de felicidad.

Salovey y Sluter (1997) identifican cinco dimensiones básicas en las competencias emocionales. Estas serían: la cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía y autocontrol. Estas dimensiones se solapan con el concepto de inteligencia emocional que define Goleman (1995), quien lo divide en cinco dominios: la autoconciencia emocional, el manejo de las emociones, la automotivación, la empatía y habilidades sociales.

Tesis Doctoral Carlos del Val

. .

¹⁷ Ponencia UNED sobre competencias socioemocionales (Elvira Repetto).

¹⁸ Se define como cualquier forma de maltrato psicológico, verbal o físico producido entre escolares de forma reiterada a lo largo de un tiempo determinado.

Se definen de manera esquemática cada una de estas competencias:

- Auto conciencia emocional: Quien no se percata de sus emociones queda a
 merced de las mismas. Identificar las propias emociones al evaluar
 situaciones pasadas implica una primaria inteligencia emocional. Distinguir
 un sentimiento mientras está aconteciendo supone una inteligencia emocional
 desarrollada.
- Manejo de las emociones: Referido a la capacidad de controlar los impulsos para adecuarlos a un objetivo. Habilidad que se puede entrenar y potenciar como de hecho lo hacen los actores.
- Automotivación: Las emociones nos ponen en movimiento. La automotivación consistiría en desarrollar la capacidad de entusiasmarnos con lo que tenemos que hacer para poder llevarlo a cabo de la mejor manera, reduciendo otros impulsos que nos desviarían de la tarea. Esta competencia mejora el rendimiento en cualquier actividad que se emprenda.
- Empatía: Así es como se define la aptitud para reconocer las emociones en los demás, es decir, percibir lo que el otro siente dentro de él. Los sentimientos no suelen expresarse verbalmente sino a través del tono de voz, los gestos, miradas, etc.
- Habilidades Sociales: Un paso posterior a reconocer nuestras emociones consiste en aprender a controlarlas; de modo análogo, una instancia superior a la empatía estriba en manipular las emociones de los demás.

Es esta última competencia la que suscita un pensamiento acerca de la relación que pudiera existir entre esta aptitud emocional con la ética. Podría darse el caso en el que una persona desarrolle esta competencia para aumentar su poder de persuasión y que de esta manera pueda manipular a las personas para que le ayuden a conseguir sus objetivos personales y no grupales.

Desarrollando el autocontrol emocional y la empatía, una persona podría manipular a otra persona que no haya desarrollado estas capacidades o que sea más inseguro y vulnerable. Muchos son los casos de personas maltratadoras (en el contexto emocional) que saben como hacer enfadar a su oponente, entristecerle, hacerle sentir miedo o inseguridad.

El dirigir estas capacidades hacia fines loables y para la comunidad, o hacia fines egoístas e individualistas es algo que viene determinado por los principios éticos y educación moral de las personas.

Muchos directivos han usado cierto tipo de estrategias para conseguir resultados cortoplacistas utilizado amenazas de todo tipo para coaccionar y manipular a sus trabajadores. Estos trabajadores motivados por el miedo y sabiendo que en caso de no obedecer se podrían producir represarías e incluso el despido, han hecho lo que sus superiores les han ordenado, han trabajado más horas de las estipuladas sin recibir una recompensa a cambio, o simplemente han realizado acciones contrapuestas a sus principios y educación. Naturalmente en el momento en que este trabajador viera una oportunidad de salida u otra oportunidad laboral, podría abandonar el puesto que

desempeña para incorporarse a otro sin planteárselo dos veces, ya que no estaría dispuesto a vivir bajo un liderazgo basado en el miedo y la coacción.

Es un gran motivador, un salvavidas, literalmente, pero el miedo no sirve de nada a largo plazo. Con el tiempo el miedo acaba por quemarnos. El miedo no mira hacia delante, sino que es una emoción que sólo tiende al presente (Caruso y Salovey, 2005:262).

Está más que demostrado que los estilos de liderazgo basados en un sistema autoritario, genera recelo entre los subordinados que buscarán bien el momento de abandonar esta organización, bien perjudicar al directivo que utiliza estos sistemas con lo que realmente perjudicará a la propia empresa y compañeros de trabajo.

Cuando se infunde miedo a los trabajadores, quizás estos en un primer estado parecería que trabajan de manera más productiva, pero realmente lo que se está consiguiendo es que estos pierdan el respeto tanto por la empresa como por sus supuestos líderes, llegando a una situación de desmotivación y desasosiego que a la larga produciría sin dudas una ruptura entre el trabajador y la empresa.

2.3. ESTUDIOS SOBRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

A lo largo de la historia se han desarrollado innumerables estudios sobre la mente humana, pudiendo a nivel cronológico clasificarse los estudios sobre la inteligencia emocional en las siguientes etapas:

- I. Estudio Legos
- II. Estudios psicométricos
- III. Jerarquización
- IV. Pluralización
- V. Contextualización
- VI. Distribución

2.3.1. Estudio Legos

Esta teoría es la que históricamente se ha centrado en conocer los atributos del hombre. No existe una definición científica sobre la mente humana, pero hay contribuciones las cuales definen el proceso mental como el resultado del movimiento de los átomos del cerebro activados por movimientos externos del mundo.

Ya sería con el filósofo Immanuel Kant (padre del constructivismo) con quien se inicia el estudio del pensamiento cognitivo.

2.3.2. Estudios psicométricos

En la segunda mitad del siglo XIX se trata de establecer a la psicología como una ciencia. Los estudios que se desarrollaron iban encaminados a buscar las leyes generales del conocimiento humano y el procesamiento de la información. Se establecieron

métodos estadísticos que permitieron clasificar a los seres humanos en base a su capacidad física e intelectual para posteriormente correlacionar estas medidas entre si.

Los investigadores se dieron cuenta de que si se querían evaluar de forma más exacta los poderes intelectuales humanos, hacían falta estudios más concluyentes, siendo necesario orientar las investigaciones hacia capacidades más complejas o morales como pudieran ser aquellas en las que intervienen el lenguaje y la abstracción, desarrollándose técnicas para poder medir y valorar a las personas con fines específicos, como los escolares o los de las organizaciones militares entre otros.

2.3.3. Estudios de jerarquización

Hasta hace poco, la mayoría de los psicólogos estaban de acuerdo en que la valoración de la inteligencia constituía el máximo logro de la psicología, aunque no todos los psicólogos defendían esta postura, ya que la aplicación de los test no eran aptos para todos los perfiles, por lo que no se podían considerar como elementos determinantes de la Inteligencia humana.

Spearman y Terman son considerados como la primera generación de psicólogos de la inteligencia, siendo para ellos esta una capacidad general para formar conceptos y resolver problemas. Se estableció que un conjunto de resultados de las pruebas reflejaba un solo factor de inteligencia general, lo cual es denominado jerarquización.

2.3.4. Estudios de pluralización

Thurstone y Ghilford sostuvieron la existencia de varios factores de la inteligencia, lo cual se entiende con el nombre de pluralización. Thurstone trabajó en el análisis de factores de la inteligencia, lo cual le llevó a formular un modelo de

inteligencia en torno a "Las habilidades mentales primarias" (PMAs), que son factores de grupo de inteligencia que los diferentes individuos poseen en mayor o menor medida.

En esta época se demostró que los métodos de análisis de factores podrían resultar muy valiosos en el establecimiento y la verificación de las estructuras de los factores psicométricos, influyendo en los modelos jerárquicos de la inteligencia en su uso en pruebas de inteligencia.

2.3.5. Estudios de contextualización

Existe una relación jerárquica entre los factores, ya que estiman que la inteligencia general (verbal y numérica) domina sobre componentes más específicos.

Existen diferentes corrientes en el estudio de la inteligencia, las cuales toman en cuenta los diferentes contextos en que se desenvuelven los seres humanos.

La inteligencia estaría constituida por la sensibilidad que se posee para reaccionar ante los acontecimientos y variables que nos rodean.

2.3.6. Estudios de distribución

Este enfoque se centra en la relación de la persona con las cosas, objetos, en su ambiente, sin tener en cuenta las estructuras ni los valores de un contexto o cultura.

Es en este contexto teórico cuando surge la teoría de las múltiples inteligencias (MI). Esta teoría toma en cuenta las diferencias surgidas de la inteligencia de los individuos dentro del ámbito educativo, e introduce los últimos hallazgos neurológicos, evolucionistas y transculturales. Son Salovey y Mayer (1990) los que utilizan la teoría de MI y acuñan el término de inteligencia emocional (IE).

2.4. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

Los estudios realizados con estos instrumentos en el ámbito de la psicología clínica se han centrado en la relación de la inteligencia emocional con variables como el estrés, la ansiedad y la depresión. Dentro de la empresa se observa la necesidad de dos habilidades para tener éxito en las empresas: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.

Los departamentos de recursos humanos de las empresas han detectado estas nuevas necesidades, y de forma tímida van adaptando nuevas técnicas en el modo de seleccionar a sus candidatos. Actualmente algunas de estas empresas miden a sus futuros trabajadores según nuevos parámetros, donde no importan sólo la formación a nivel universitario o la experiencia profesional, sino también como nos manejamos con nosotros mismos y con los demás.

Los encargados de elegir a los futuros empleados se deben centrar en medir cualidades personales tales como: la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión, la capacidad para trabajar en equipo o la capacidad de motivarse ante proyectos nuevos.

El coeficiente intelectual o CI (mide las habilidades cognitivas de una persona), está pasando a ocupar un segundo puesto por debajo de la inteligencia emocional. Para la determinación de un buen desempeño profesional hace falta un nuevo planteamiento y modo de pensar que ayude a las personas a desarrollarse a nivel personal y profesional.

La correlación existente entre el CI y el nivel de eficacia que muestran las personas en el desempeño de su profesión no supera el 25%, aunque un análisis más detallado revela que esta correlación no suele superar el 10% y a veces es incluso inferior al 4% (Goleman, 2000:39).

Hay veces en las que nos preguntamos el motivo por el que personas con un elevado CI fracasan en sus tareas profesionales e incluso en las personales, y por que existen otros trabajadores que con resultados menos brillantes a nivel académico triunfan en muchas parcelas de la vida, especialmente en la profesional que es en la que este estudio se centra en primer grado. La respuesta iría en línea a la afirmación de Goleman (2000) en la que otorga un bajo porcentaje (a veces incluso inferior al 4%) a la atribución de las aptitudes intelectuales al éxito profesional.

Por supuesto que la pericia (entendida como el conjunto de conocimientos especializados y de habilidades prácticas) es la que capacita para desempeñar adecuadamente un determinado trabajo (especialmente una labor técnica), pero está claro que no es ni lo único ni lo más importante para alcanzar el éxito profesional y personal.

La investigación realizada a nivel mundial por el "Cosortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations" (1999) arrojó un resultado sorprendente y vinculado al cociente de éxito. El éxito profesional se debe en un 23% a las capacidades intelectuales y en un 77% a nuestras aptitudes emocionales, por lo tanto se podría llegar a conclusiones preliminares en la línea de que individuos emocionalmente inteligentes pueden lograr mejores resultados que aquellos que no lo son.

A veces la confusión sobre el auténtico significado de la inteligencia emocional lleva a pensar que esta significa simplemente ser simpático, sociable, o aguantar determinados comportamientos ajenos sin exaltarse ni manifestar ningún sentimiento. En ciertos momentos el disponer de un adecuado grado de inteligencia emocional puede requerir por el contrario enfrentarse sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante. Tampoco significa dar rienda suelta a los sentimientos sacando todo fuera, significa manejar los sentimientos expresándolos adecuadamente y con efectividad.

A lo que al género se refiere, las mujeres en promedio tienen mayor conciencia de sus emociones, demuestran más empatía y son mas aptas para las relaciones interpersonales. Los hombres son más optimistas y seguros de si mismos, se adaptan con más facilidad a los cambios y manejan mejor el estrés, aunque como en todo siempre hay excepciones. Esto parece algo lógico y relacionado con la propia fisiología, ya que el hombre ha tenido desde antes de comienzos de la historia, un instinto cazador y la mujer un instinto recolector, protector y de perseverancia de la especie que les obligaba a manejar mejor sus emociones y no dejarse llevar por estas.

No serían los genes los que determinan el nivel de inteligencia emocional, tampoco se desarrolla sólo en la infancia, a diferencia del CI que después de la adolescencia varía un poco. La inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte, y continua desarrollándose a medida que se avanza por la vida y se aprende de las experiencias; por tanto la aptitud en ese sentido puede continuar creciendo. Las personas mejoran estas aptitudes a medida que adquieren destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social

pudiendo decir que este crecimiento en la inteligencia emocional podría entenderse como lo que comúnmente denominamos "alcanzar la madurez".

2.4.1. Necesidades de IE en las organizaciones empresariales

Según Moreno (2008) el resultado arrojado por varias encuestas realizadas entre el personal de selección de empresas estadounidenses, indicaba que más de la mitad de las personas que trabajaban para ellos carecían de motivación para continuar aprendiendo y mejorando en su desempeño. Cuatro de cada diez eran incapaces de operar en colaboración con sus compañeros y sólo un 19% de quienes aspiraban a ingresar en los puestos de rango inferior tenían suficiente autodisciplina en sus hábitos laborales.

Cada vez son más los seleccionadores que se quejan de la falta de habilidades sociales en los nuevos contratados. En una encuesta nacional estadounidense sobre lo que buscan los empleadores en los candidatos, las aptitudes técnicas específicas eran menos importantes que la capacidad de aprender en el puesto. Saber escuchar y comunicarse oralmente, trabajo en equipo, adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses, dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pro de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado, habilidad para negociar desacuerdos, efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo, son algunas de las actitudes que se valoran cada vez más por parte de las empresas y los reclutadores de personal.

De los rasgos deseados en las empresas, sólo uno era académico; eficiencia en lectura, escritura y matemáticas. Un estudio de lo que buscan las corporaciones en los administradores de empresas a contratar concluía en una lista similar. Las tres aptitudes

más valoradas serían: la habilidad para comunicarse, manejar bien las relaciones interpersonales y disponer de iniciativa.

Lo cierto es que aunque las empresas y organizaciones sepan que un cambio progresivo en sus estructuras es de vital importancia para su supervivencia, pocas lo ponen en práctica ya que existe un miedo al cambio dentro de nuestra sociedad que se produce por el rechazo a lo desconocido. El plantear nuevos modelos a los ya establecidos durante décadas supone un riesgo para aquellas empresas que han venido funcionando de la misma manera año tras año.

Somos vulnerables al miedo a la pérdida de poder, y no solo los directivos del primer nivel. Muchos mandos medios, representantes sindicales, presidentes de asociaciones, profesores, predicadores o estrellas mediáticas (todos ellos con fuertes necesidades de influir en otros) se ven seducidos por sus encantos (Jericó, 2005:59).

Detrás de este miedo están los temores al rechazo, al fracaso, miedo a cambiar la rutina ya establecida y miedo a perder el poder y el control que pueden tener sobre la organización que dirigen. Este poder puede ser entendido de varias maneras, desde el insignificante poder que cree poseer cualquier trabajador por el simple hecho de ser conocedor de algún que otro tipo de formación o habilidad, hasta el poder económico que tienen los grandes directivos y que en muchos casos superan al de los propios gobiernos. El perder este poder produce miedo y por lo tanto rechazo ante cualquier tipo de cambio propuesto.

Aunque la inteligencia emocional sea el factor más valorado por los empleadores, debe y tiene que haber un compendio entre lo racional y lo emocional, ya que como bien dicen Caruso y Salovey "El pensamiento racional necesita de las emociones y que ambos elementos no puedan separarse fácilmente" (2005:248). Es decir, debe existir un equilibrio entre las actitudes emocionales y las destrezas profesionales de los trabajadores (mucho más relacionadas con el CI de un individuo). Este binomio generará unos resultados en las actividades de los trabajadores mucho más productivos y ayudará a que éstos se desarrollen en el trabajo y se involucren en sus tareas de modo más productivo.

2.4.2. Influencia de la IE en el liderazgo empresarial

Cada vez se echa más en falta la presencia de buenos líderes empresariales, personas capaces de llevar a los equipos a los que dirigen a conseguir las metas propuestas generando un clima laboral que favorezca el crecimiento de la empresa y la generación de riqueza para ésta.

Los trabajadores necesitan buenos gestores que demuestren tener no sólo unas buenas aptitudes y conocimientos empresariales, sino también que dispongan de una actitud que les determine como líderes empresariales y como defensores y valedores de los trabajadores a los cuales dirigen.

Una organización empresarial no difiere mucho de cualquier otro tipo de estructura en cuanto a la necesidad de éstas de disponer de una base sólida donde las directrices surjan de un único punto (o de varios siempre que exista una delegación adecuada). Este hecho no es incompatible con la participación en la toma de decisiones

por parte de los trabajadores, pero sí es bien cierto que para que los trabajadores participen y respeten las directrices marcadas, éstos deben ver como sus superiores toman decisiones de una manera correcta y coherente con la situación de la empresa y objetivos a lograr. De no ser así, el trabajador se encontraría en una situación de desconcierto y desubicación, pudiéndose llegar a una situación de pérdida de respeto a sus superiores por no ver en ellos una autoridad clara y digna de ser seguida y apoyada.

Todo alto directivo debe ser capaz de hablar de su designio en términos tales que no dejen lugar a la menor duda por parte de sus subordinados. Por desgracia, lo único permanente de los designios en muchas empresas es su continuo replanteamiento y su continua redefinición. Así, el mensaje que los empleados captan con bastante claridad es que los jefes no saben a donde va la empresa (Miller, 1989:226).

Amador, (2002) define al líder como aquel sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación, pasando el nuevo líder de la búsqueda de equilibrio al cambio y a un intento de promover la mejora de la organización en todos los frentes.

Hubo un tiempo en que los componentes de la inteligencia emocional se consideraban como algo que "sería bueno tener" en los líderes empresariales. Ahora se sabe que por el bien del rendimiento, la inteligencia emocional es un ingrediente que indiscutiblemente los directores y gerentes de empresas deben poseer.

Los líderes empresariales deben ser flexibles y demostrar una adaptación hacia los cambios, deben alejarse de lo superfluo y centrarse en lo que ayude a la empresa y a sus trabajadores a conseguir sus objetivos.

"Oggi la maggior parte dei manager si sta allontanando dalle culture burocratiche a causa dell'esigenza di maggior flessibilità¹⁹" (Daft, 2007:347).

Esta flexibilidad es un imperativo para que las empresas se adapten a los continuos cambios que las embisten. El protegerse con normas y procedimientos en muchos casos puede ayudar, pero en exceso son perjudiciales para la organización ya que entorpecería la buena marcha de esta.

Los directivos que disponen de habilidades sociales son especialistas en la gestión de equipos (demuestran su empatía en el trabajo y comprensión de la situación y necesidades de su equipo). Así mismo deben ser expertos en la persuasión y en el convencimiento a base de argumentos de lo que es o no importante para lograr los objetivos fijados.

Dadas esas capacidades, los buenos persuasores saben cuándo apelar a las emociones y cuándo resulta mejor apelar a la razón. La motivación cuando es visible, convierte a estas personas en excelentes colaboradores que comunican y transmiten su pasión por el trabajo contagiando a los demás y moviéndoles en busca de soluciones.

Los directivos se encuentran a diario con retos que les hacen estrujarse los sesos para alcanzar soluciones que ayuden a la empresa a seguir adelante. La inteligencia emocional ayuda a encontrar una mejor y fácil solución a estos retos que se presentan

_

¹⁹ Hoy la mayor parte de los managers se está alejando de la burocracia a causa de la exigencia de mayor flexibilidad.

continuamente y que tienen que ser solucionados para conseguir que la empresa siga desarrollándose y creciendo.

La inteligencia emocional puede ayudarle con 6 retos fundamentales a los que se enfrenta como directivo y como líder. 1. Crear equipos eficaces 2. Planificar o tomar decisiones con eficacia 3. Motivar a los demás 4. Comunicar un objetivo 5. Fomentar los cambios 6. Establecer relaciones interpersonales eficaces (Caruso y Salovey, 2005:249).

Una vez que los miembros de un grupo observen que tienen líderes capaces de "lidiar" y enfrentarse a estos retos, es cuando recurren al líder en busca de la convicción y la claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un problema o llevar a cabo una determinada tarea; en este sentido el líder se convertiría en la persona que mejor sabría encaminar las emociones de un determinado grupo.

El modo en el que el líder maneja y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende sin la menor duda de su grado de inteligencia emocional. Los líderes emocionalmente inteligentes despiertan de manera natural el interés y entusiasmo en todo el grupo alentando en el grupo una sensación de bienestar que les lleva a compartir las ideas, aprender el uno del otro y asumir decisiones grupales.

Por otra parte, un líder sin unas competencias socio-emocionales apropiadas crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la sensación de hallarse desconectados de los demás. Estos líderes carecen de las habilidades

fundamentales de la inteligencia emocional que les ayudarían a movilizar a los equipos de trabajo.

La clave para que los dirigentes de grupos de trabajo puedan desarrollar de manera eficaz habilidades de liderazgo, consistiría en la consolidación de las competencias de la inteligencia emocional que están ligadas a un determinado estilo, pudiéndose aprender por medio de un proceso que exige un compromiso serio y constancia en el logro del objetivo.

Los grandes líderes van desarrollándose a lo largo de su vida en la medida en que van adquiriendo las competencias que los hacen eficaces, siendo el liderazgo una habilidad como cualquier otra que cualquiera que tenga la motivación y voluntad adecuadas podría llegar a entrenar.

Este aprendizaje obligaría a deshacerse de los hábitos que ya no sirven y remplazarlos por otros nuevos, convirtiéndose la motivación en el elemento fundamental para el desarrollo del liderazgo.

2.4.3. La IE y la motivación de los trabajadores

El interés por estudiar la motivación surge desde mucho antes del nacimiento de la psicología. Una primera aportación es la de los epicúreos que proponen que cualquier persona tiende a acercarse hacia lo que le produce placer y evitar lo que le produce dolor.

La palabra motivación viene del latín *Motus*, que quiere decir que mueve o tiene la virtud de mover, es decir aquello que hace que imprimamos energía e ilusión a aquello que se hace y sin lo cual sería difícil avanzar y seguir creciendo. Como argumenta Rojas

(1998) no se puede vivir sin ilusión. No es posible ya que esta ilusión es como el aroma que debe envolver el proyecto de cada uno, una especie de clima interior, mezcla de alegría y mirada puesta en el futuro.

La comprensión de la emoción y la motivación empieza con una pregunta fundamental que se plantea sobre las causas de la conducta humana. Este interrogante plantea cuestiones más específicas que reflejan las preguntas más importantes dentro del campo como pudieran ser las causas que originan el comportamiento, cómo se mantiene en el tiempo una conducta, o la razón por la que está dirigido a ciertos fines y no a otros.

Reevé (1998) comienza el camino hacia la comprensión de la emoción con una serie de preguntas sobre ¿cómo se detiene?, ¿qué fuerzas determinan la intensidad de la conducta con el tiempo?, ¿por qué la persona se comporta de una manera en una situación y de otra manera en la misma situación pero en distinto momento?, ¿cuáles son las diferencias motivacionales entre individuos?, ¿cómo se producen tales diferencias?

Se parte de varios principios entre los que se concibe que la motivación sea un proceso que incluye tendencias tanto de aproximación como de alejamiento, que puede ser auto-regulada, aprendida y que se puede desarrollar y hacer consciente al individuo de su existencia.

En cuanto a las perspectivas teóricas y siguiendo la clasificación de Reevé (1998) en función de los determinantes causales de la conducta, se pueden distinguir cinco tipos distintos de motivación:

- 1) Motivación fisiológica. Desde un punto de vista biologicista donde se explora como el sistema nervioso y endocrino inciden en los elementos que hacen que se mueva una persona.
- 2) Motivación intrínseca y extrínseca. Introducida por la perspectiva conductista, donde cobran protagonismo las causas externas al individuo, aspectos como el refuerzo y el castigo explican el comportamiento humano.
- 3) Motivación cognitiva. Se basa en que las causas son internas (fisiológica y motivación intrínseca). Desde esta perspectiva cobran protagonismo conceptos como el de la consecución de metas y objetivos, atribuciones, expectativas, auto-eficacia, etc.
- 4) Diferencias individuales. El enfoque de la personalidad en donde se afirma que aunque existen una gran variedad de motivos comunes, también existen muchos motivos específicos que se relacionan fundamentalmente con la personalidad del individuo.
- 5) Las emociones. En determinados aspectos se puede afirmar que las emociones son tipos especiales de motivos, por ejemplo la agresión está conducida por la rabia.

El tener motivación, Marina (1996) lo define de forma muy clara como tener ganas de hacer algo y esto depende de una gran cantidad de variables tanto internas como externas. Estas ganas de hacer cosas se convierten en un hecho absolutamente necesario en la vida de las personas, ya que cuando desaparece aparecen las depresiones, el cansancio, la fatiga mental. etc.

En sentido contrario cuando decimos que "algo nos motiva" se trasmite a las demás personas, llenándose de energía y sintiéndose satisfechos al final del proceso.

En diferentes facetas de la vida resulta importante conocer los mecanismos de la motivación para dirigirlos en beneficio propio, es decir, para facilitar el impulso necesario para sentirse satisfechos y con "ganas" en el trabajo, con las familias, con los compañeros, etc.

Desde las teorías de la motivación lo que se pretende es profundizar sobre interrogantes que se pueden plantear de forma general como: ¿por qué se actúa como se actúa?, ¿Cuáles son los elementos que orientan la conducta?, o de forma más concreta cuestiones tales como: ¿Por qué motivo se prefiere quedar una noche en casa en lugar de salir con los amigos?

Deportistas famosos y personas de éxito profesional son completamente diferentes, pero que tienen algo en común, la motivación que les produce síntomas como:

- Gran capacidad de esfuerzo y perseverancia en acciones
- Capacidad de superación ante las dificultades
- Percepción de las adversidades como retos
- Ilusión y satisfacción personal

A los deportistas les mueve el buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del desempeño, o en otras palabras, el interés por conseguir un estándar de excelencia, moviéndoles el impulso de superación.

El motivo de logro activa a la persona a que realice tareas desafiantes, a que persista y a que profesionalmente realice actividades empresariales independientes.

El motivo de poder se definiría como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno, existiendo una necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona o grupos de personas.

El motivo de poder impulsa a las personas a buscar el reconocimiento de grupos y encontrar una manera de convertirse en una especie de líder frente a los demás. Los motivos de poder están relacionados con la búsqueda y ejercicio de puestos de responsabilidad en organizaciones, siendo estos puestos los de ejecutivos, gerentes, jefes, etc. Suelen ser personas que tienden a acumular símbolos de poder.

El motivo de afiliación suele ser el establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas. No es lo mismo que extroversión o simpatía, y puede implicar necesidad de aceptación social, ansiedad ante el rechazo o necesidad de establecer relaciones sin miedo al rechazo.

Algunas de las consecuencias que se pueden producir al pertenecer a un grupo podrían ser:

- Identidad. La afiliación a un grupo aporta identidad ayudando a definir intereses, habilidades y personalidad.
- Reputación que se posee al pertenecer a un determinado grupo, facilitándose el reconocimiento y la popularidad entre los miembros del grupo.
- Conformidad, donde los individuos se sienten a gusto de formar parte del grupo en el
 que los miembros son afines si dichas características son de su agrado. Sin embargo,
 los aspectos negativos que puede acarrear la conformidad es que dificulta la
 individualidad y puede favorecer la formación de estereotipos.

- El apoyo instrumental o emocional que favorece la confidencialidad y autoestima, creando un sentimiento de camaradería y de aceptación. Es una fuente de seguridad y apoyo emocional, suministrando confianza, consejo y asistencia.
- Amistad entre los miembros. Aunque a veces puede suponer una carga ya que dificulta el estrechar relaciones con otras personas ajenas al grupo.
- Actividad. El grupo favorece realizar múltiples actividades con los miembros del mismo, algunas de las cuales no podría hacer si no estuviera integrado en él.

Se observa que estos sentimientos de afiliación y pertenencia a un grupo generan una energía en el interior de las personas que les ayuda a ser más fuertes. El incremento de esta energía interior siempre ha sido una constante preocupación por parte de la comunidad científica y también de muchos empresarios, quienes buscan nuevas fórmulas que ayuden a estos a ser más productivos. Uno de los experimentos más significativos y pioneros en la búsqueda de fórmulas motivacionales fue el experimento Hawthorne el cual se presenta a continuación.

Experimento de motivación Hawthorne

El "clima laboral" se convierte en el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo de manera directa en la satisfacción del trabajador y por lo tanto en su productividad. El clima laboral está relacionado con muchos aspectos como pudieran ser: el modo de dirigir del directivo; el modo en que el resto de compañeros actúan y trabajan, con su manera de relacionarse, con la comodidad y seguridad de las instalaciones, con el equipo y medios con los que se cuenta para trabajar, etc.

Es la alta dirección de las empresas con su cultura y con sus sistemas de gestión la responsable de proporcionar o no el terreno adecuado para generar un clima laboral adecuado. Esta mejora suele formar parte de las políticas de personal y de recursos humanos.

Elton Mayo encontró elementos importantes para ayudar a entender las necesidades internas del ser humano dentro de las organizaciones logrando como resultado un nuevo paradigma en el que la fábrica se convierte en una entidad social y el trabajo en su actividad social donde un buen clima laboral repercute directamente en la actividad y efectividad del trabajador.

También descubre la importancia del trabajo grupal como elemento integrador de identidad, y de colaboración que ayuda a la generación de mejores resultados empresariales.

Cuando los departamentos de gestión de personal estimulan la obtención de trabajo en mayor cantidad y calidad, se generan buenas relaciones humanas en la organización. Cuando la moral se deteriora, las relaciones humanas se debilitan y son deficientes, en consecuencia la calidad y cantidad del trabajo disminuye.

Para crear buenas relaciones humanas es preciso que los gerentes sepan por que los empleados actúan como lo hacen, y que factores sociales y mentales les motivan. Si no se profundiza en estos aspectos no se podrán conocer las auténticas causas que motivan a los trabajadores y les hacen sentirse más a gusto en sus puestos de trabajo.

Los experimentos Hawthorne (1927-32) pusieron de manifiesto la importancia que los aspectos motivacionales de los trabajadores pueden ejercer sobre el rendimiento y la

productividad de estos, siendo las personas y las relaciones que se establecen entre ellas elementos clave para el desarrollo empresarial.

l'elemento chiave di un'organizzazione non é un edificio o un'insieme di politiche e procedure; le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni. Un'organizzazione esiste quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio di funzioni che aiutano a conseguire degli obiettivi²⁰ (Daft, 2007:11).

Estos experimentos fueron coordinados por Elton Mayo con la colaboración de Frist Roethlisberger, la Universidad de Harvard y el ingeniero de la Western Electric William Dickson.

En la empresa Hawthorne Works se encargó un estudio para comprobar la posibilidad de aumentar la productividad de sus trabajadores mediante el aumento o disminución de las condiciones de iluminación ambiental. La productividad de los trabajadores pareció aumentar en el momento en el que se instauraron los cambios, produciéndose no sólo en los casos en los que los niveles de iluminación eran aumentados sino también en aquellos casos en los que la iluminación se reducía, situación que en principio parecía contradictoria.

En el momento de terminar el estudio, los niveles de productividad volvieron a los niveles previos al estudio. ¿Cuál fue entonces la causa de esta mejora si la luz parece no había producido un efecto significativo? La explicación parecía deberse a que la mejora

96
Tesis Doctoral Carlos del Val

_

²⁰ El elemento clave de una organización no consiste en un buen edificio o conjunto de políticas o procedimientos; las organizaciones están hechas de personas y de las relaciones recíprocas entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan las unas con las otras en el ejercicio de funciones que ayudan a conseguir sus objetivos.

en la productividad no se debió a los cambios operados sobre los niveles de luz, sino al efecto motivador que supuso entre los trabajadores el saber que estaban siendo objeto de análisis por parte de sus superiores. Esto les hacía entender que sus superiores les consideraban como parte importante de la empresa y por tanto el ser analizados era porque sus jefes se preocupaban por ellos, hecho que les hacía sentirse integrados y valorados. Tal como expone Gorosquieta (1978), los managers conseguían dar a los trabajadores un trato determinado que les conducía a estar integrados y a tomar como suyos los fines u objetivos de sus respectivas empresas o unidades de trabajo, lo que sin duda revertirá en una mayor eficacia de las mismas.

En otro grupo de experimentos en la misma empresa Hawthorne, un pequeño grupo de trabajadores fue puesto para su análisis en un cuarto separado, siendo algunas de las variables de trabajo alteradas: se aumentaron los sueldos; se introdujeron periodos de descanso de diversa duración, y la jornada laboral fue acortada.

Los investigadores que ahora actuaban como supervisores permitieron a los grupos de trabajadores escoger sus periodos de descanso y opinar en otros cambios propuestos. Los resultados al igual que surgió con el experimento de la variación de la luminosidad fueron ambiguos ya que el desempeño tendía a aumentar con el tiempo, pero su crecimiento y disminución variaban de manera no uniforme.

En estos experimentos y en otros posteriores, Mayo y sus colegas determinaron que los incentivos económicos cuando se ofrecían no eran la causa directa de los incrementos de la productividad, pensando que una compleja cadena de actitudes había afectado a estos aumentos productivos.

Los investigadores volvieron a sacar la conclusión de que los empleados pondrían más empeño en el trabajo si pensaban que la gerencia se interesaba por su bienestar y los supervisores les prestaban especial atención. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

Los investigadores también concluyeron que el ambiente social del personal tenía gran influencia en la productividad. Muchos de los empleados consideraban a su trabajo como aburrido y sin sentido, pero sus relaciones y amistad con los compañeros de trabajo, algunas veces influidas por la unión en contra de los jefes, le daban más sentido a su vida laboral.

Se recalcó la importancia del estilo del gerente y con ello dieron un giro importante a la formación de los administradores, centrándose la atención cada vez más en enseñar las destrezas administrativas en oposición a las habilidades técnicas.

Las conclusiones de estos experimentos hicieron renacer el interés por la dinámica de grupos, haciendo que los administradores y gestores de las empresas empezaran a pensar en función del bienestar y premios del grupo.

Estos experimentos sirvieron como base para que las actuales empresas ayuden a sensibilizar, capacitar y desarrollar a las personas que conforman una organización para que se puedan enfrentar positivamente a los nuevos retos empresariales. Todo ello teniendo presente que el ser humano es el factor clave en el ámbito organizacional, por lo que se debe propiciar su desarrollo no sólo como trabajador sino como persona.

Varias son las maneras en las que se ha intentado cuantificar un tema tan intangible como puede ser la motivación, ya que esta tiene que ver con las causas que

hacen que los seres humanos se muevan (amor, odio, ambición, venganza, miedo, poder, dinero, etc.). En muchos casos se puede llegar a pensar que el aspecto económico es el elemento motivador por excelencia para que el ser esté a gusto desempeñando sus tareas. Si esto fuera así se podría preguntar sobre la razón que mueve a los voluntarios de las ONGs a prestar sus servicios en lugares remotos del mundo en los que en muchos casos hay escasez hasta de agua potable, siendo este hecho el que hace reflexionar sobre las verdaderas razones que llevan a una persona a realizar una determinada tarea.

Supóngase la siguiente función que representa el bienestar subjetivo del elemento (o persona) "A" (BsA). Este bienestar viene determinado por el consumo, pero no solamente por el consumo de "A" (CA), sino por el consumo de cualquier otro elemento como pudiera ser el del elemento o persona "B" (CB). La función vendría representada de la siguiente manera:

$BsA = \int (CAxCA/CB)$

Bienestar subjetivo de "A" (BsA) dependería tanto de su consumo (CA) como de la comparación social (relación entre su consumo y el de "B"), que es el sujeto o grupo de referencia para él.

Si CA > CB entonces al ganar el elemento "A" más dinero que el "B", "A" estará más satisfecho que "B" ya que como dice Bruni, (2008) el ser humano valora lo que tiene con los ojos de los demás, envidiando y deseando las posesiones ajenas.

Si se detecta que todos los compañeros de trabajo (los cuales en principio están desempeñando las mismas funciones), tienen mayor poder adquisitivo que "A" (CA <

CB) entonces el bienestar subjetivo de "A" (BsA) será menor que si su poder adquisitivo fuera mayor que el de "B".

El siguiente algoritmo representa a modo de fórmula matemática los elementos por los que viene afectada la motivación, siendo:

M = Motivación.

a = motivaciones intrínsecas que depende de la aprobación social de ese comportamiento, es decir, del prestigio social que procura una acción y del hecho de realizarlo junto a otras personas que están movidas por esas mismas motivaciones.

b= Incentivos monetarios.

c= costes (no solo monetarios, sino t^o, compromiso...)

Si M>0 entonces la acción tiene lugar ya que se produce el elemento motivacional. Por el contrario si M<0 la acción no se produciría ya que no compensaría el realizarla.

$$M = a * (a - b^2) + b - c$$

En la siguiente tabla donde vienen representados valores motivaciones intrínsecos, incentivos monetarios y costes de tres hipotéticas familias²¹, se observa que manteniendo los mismos incentivos monetarios y costes, la motivación baja gradualmente a medida que se va disminuyendo el grado de motivación intrínseco, resultado que parece indicar que con mayores grados de motivación intrínseca "a" se obtienen mayores grados de motivación "M".

_

100

²¹ Se juega como caso ficticio con las supuestas familias Gómez, Pérez y Ruiz

Tabla N

Variables motivacionales

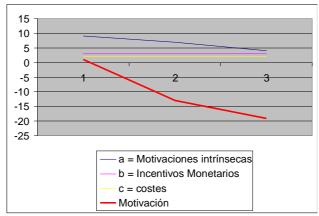
Valores	GÓMEZ	PÉREZ	RUIZ
a = Motivaciones intrínsecas	9	7	4
b = Incentivos Monetarios	3	3	3
c = costes	2	2	2
Motivación	1	-13	-19

Fuente: Propia

De igual manera, en el siguiente gráfico se puede observar como manteniendo constantes los incentivos monetarios y los costes no sólo monetarios sino de tiempo, compromiso, etc. se genera una curva descendente en la motivación "M" a medida que desciende la curva referente a las motivaciones intrínsecas "a".

Gráfico Nº 6.

Variables motivacionales



Fuente: Propia

¿De qué dependería un valor intrínseco que tiene un determinado comportamiento cívico? Principalmente de la aprobación social de ese comportamiento o del prestigio social que procura una acción, y del hecho de que al realizarlo junto a otras personas se activan por los mismos elementos.

2.5. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA FELICIDAD

El ser humano lleva toda su existencia buscando el modo de lograr la felicidad independientemente de que cada cultura y generación han entendido a ésta de una manera distinta en cada momento concreto de la historia. Algunas culturas y sobre todo la occidental, lo ligan con la posesión material, otros la relacionan con conceptos hedonistas donde el placer personal es el protagonista, otros de una manera altruista lo entienden como la realización de tareas que ayuden a personas más necesitadas, etc. Otros desde una perspectiva más fisiológica piensan que tiene una base genética en más del 90% y que sería la ausencia de deformaciones genéticas graves.

"La felicidad viene definida, en primer término, por la ausencia, en mayor grado que el promedio de la población, de efectos mutacionales lesivos para la salud física y mental del individuo" (Punset, 2005, Barcelona).

Hay definiciones que tienen en consideración aspectos anímicos y metas u objetivos que definen la felicidad como un clima que se produce en la persona cuando cree haber alcanzado una meta deseada y donde el resultado final complace a la persona que acomete dicha tarea. Tal estado propicia un estado de paz interior, al mismo tiempo que estimula para conquistar nuevas metas.

La Real Academia de la Lengua (RAE) define la felicidad como: el estado del ánimo que se complace en la posesión de un bien. Esta definición parece limitada ya que no parece ser ni la más completa ni la más apropiada para definir algo tan complejo que sin lugar a dudas debe estar relacionada con aspectos de la emoción humana.

Si se produce una mirada atrás hacia los filósofos griegos, estos encontraron respuestas muy diferentes sobre lo que se podría definir como felicidad existiendo tres posturas bien definidas.

Por una parte ser feliz consiste en auto realizarse y alcanzar las metas propias de un ser humano (eudemonismo²²), postura defendida por Aristóteles. En su obra Moral de Nicómano (1978), Aristóteles argumenta que vivir en la órbita de la dignidad es la felicidad objetiva del ser humano.

Otra postura filosófica que define la felicidad es aquella en la que se relaciona la felicidad con el ser autosuficiente, valerse por sí mismo sin depender de nada ni de nadie (cinismo²³ y estoicismo²⁴) donde se rechazan las comodidades materiales y donde la virtud se convierte en el modo de alcanzar la felicidad.

Y la tercera que sería la postura defendida por Epicúreo, en la que para ser feliz hay que experimentar placer intelectual y físico y conseguir evitar el sufrimiento mental y físico (hedonismo²⁵).

Hoy en día y en la época moderna en la que vivimos se mezclan muchas de las posturas clásicas con conceptos más modernos como pudieran ser los que explica Maslow (2005) en los que para lograr ser feliz hay que alcanzar un nivel de realización elevado al que se llega tras superar varias fases básicas anteriores.

Tesis Doctoral

103

Carlos del Val

²² Eudemonismo: Corriente filosófica cuyo principal representante fue Aristóteles, que justifica todo aquello que sirve para alcanzar la felicidad. Hay que actuar de forma natural con una parte animal (bienes físicos y materiales), una parte en la que se cultiva la mente, y una parte social donde se practica la virtud.
²³ Cinismo: Movimiento filosófico que defiende que la felicidad viene dada siguiendo una vida simple y

acorde con la naturaleza, despreciándose cualquier forma de preocupación material.

²⁴ Estoicismo: Filosofía que proclama que se puede alcanzar la libertad y tranquilidad siendo ajeno a las comodidades materiales, dedicándose a una vida guiada por la razón y la virtud.

²⁵ Hedonismo: Postura filosófica basada en la búsqueda del placer y el rechazo de todo aquello que no lo produce, sin importar los intereses de los demás.

El ser humano una vez tiene superadas las fases iniciales básicas, que principalmente tienen relación con la subsistencia y la seguridad, necesita entornos donde poder desarrollar las siguientes fases.

En la época actual se considera a la empresa como el entorno y herramienta más idónea para alcanzar niveles superiores de la escala (como el de reconocimiento o autorealización) representando un papel importante a la hora de ayudar a los trabajadores a lograr mayor grado de felicidad. De esta manera el entorno de trabajo se convierte en algo esencial ya no sólo por el elevado número de horas que las personas invierten en él, sino también por la relevancia que tiene el hecho de reconocerse el trabajo bien hecho y el desarrollo tanto profesional como personal que toda persona puede tener en este entorno.

La globalización, la competencia excesiva, las jornadas elevadas de trabajo, nos hacen vivir una era ajetreada y frenética que no permite pararse a pensar si los modelos de vida planteados son los correctos, y si estos nos ayudan realmente a conseguir una estabilidad emocional y a alcanzar la felicidad deseada.

Cada vez más nos encontramos con mayor numero de personas jóvenes que a pesar de tener mejores condiciones de vida y sanitarias, y elementos que les deberían hacer la vida más fácil, se ven sumidos en un vacío y situación de desasosiego emocional que les hace replantearse su existencia por no encontrar la manera de ser felices.

De acuerdo con Aristóteles (1978), la verdadera felicidad consiste en hacer las cosas conforme a recta razón en que consiste la virtud. Parece que en la sociedad en la

que se vive se han perdido muchos valores, o simplemente nadie es capaz de trasmitirlos, ya que no existe un recuerdo o no hay la menor intención de acordarse de lo que significan los conceptos ni principios morales.

En lo que respecta a la economía, ésta está viviendo un momento de transición, especialmente en las últimas décadas donde se han vivido momentos de transformación económica motivados por la aparición de las nuevas tecnologías. Estas nuevas tecnologías han originado un crecimiento económico que ha proporcionado a las personas un nivel de vida y calidad impensable en anteriores generaciones, pero que a pesar de todo, no llegan a producir una sensación de seguridad y felicidad a quienes tienen acceso a ella.

La cultura que se ha ido trasmitiendo generación tras generación y el momento en que se vive, lleva a pensar que el desarrollo económico ha logrado que los seres humanos sean más felices. Esta creencia está basada en indicadores estadísticos de índole cuantitativos como pudieran ser entre otros: la duración de la esperanza de vida, la disminución de la mortalidad infantil, el mejoramiento de las condiciones higiénicas, el bienestar y la capacidad adquisitiva para adquirir bienes.

Las presentes y acuciantes crisis económicas que han convulsionado a gobiernos y sociedad, han hecho que muchos se replanteen su nivel de felicidad ya que van viendo como lo poco o mucho que a nivel material habían conseguido se desvanece, o ven un riesgo levado de perderlo.

Este aumento del poder adquisitivo que incrementaba la calidad de vida de los trabajadores necesitaba de una inversión de tiempo extra que absorbía gran parte de la

energía vital de los individuos, reorientando así las acciones y las prioridades de muchos de ellos hacia tareas que tenían mas bien que ver con cuestiones materiales que con cuestiones de desarrollo humano y moral.

No quiere decir lo anterior que no sea lícito el trabajar duro y el conseguir un mejor salario que proporcione mayor calidad de vida y objetos que nos hagan ésta más cómoda. Lo que el trabajador debe determinar en primer lugar son sus objetivos y prioridades de vida sin que otros lo determinen en su nombre, y en base a esto orientar sus acciones hacia el logro de estos objetivos. Lo difícil será determinar bien estos objetivos para saber si las acciones que se llevan a cabo son las correctas o no. Para ello se debe comenzar con una buena base y principios morales sólidos que ayuden a discernir lo bueno de lo malo.

Brickman y Campbell (1971) argumentan que la mejora de las circunstancias objetivas de la vida (renta y riqueza incluidas) no produce efectos duraderos, sino sólo temporales en el bienestar de las personas.

En un contexto tan globalizado como el que vivimos, gradualmente se ha ido perdiendo la conciencia grupal, primando el individualismo y el egoísmo. El ser humano se ha ido enfrascando en sus propias ambiciones y se ha ido olvidando del hecho de que somos seres fisiológicamente dependientes los unos de los otros, brindándose más ventajas si se convive en sociedad que de forma individual.

Como dicen Bruni y Pelligra (2002) parece difícil creer que en este contexto tan globalizado y donde el elemento humano ha quedado prácticamente relegado al olvido,

una acción individual y social pueda mover elementos que lleven al bien común en un contexto económico.

La economía ha intentado defender el crecimiento que hasta ahora parecía imparable, con el hecho de que este crecimiento justifica el bienestar humano y su felicidad. Sin embargo nos encontramos inmersos en una época en la que hay cada vez más problemas de depresión en personas de todas las edades, problemas de estrés en trabajos que no satisfacen a quienes los desempeñan, insatisfacción por no conseguir aquellos elementos materiales que se muestran a todas horas a través de los medios de comunicación...

Si no se posee una serie de elementos materiales, un buen coche, una buena casa, un buen trabajo que de envidia al resto de personas, colegas e incluso amigos o familiares, no se es nada y por lo tanto nunca se alcanzará la felicidad.

El dinero puede aportar un pequeño gradiente de felicidad cuando se aplica para cubrir aquellas necesidades básicas de subsistencia tal cual indica la pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas, en la que según se vayan satisfaciendo los requisitos más básicos que corresponderían a la base de la pirámide, se irá exigiendo alcanzar otros niveles de mayor complejidad que ayuden a encontrar un sentido a la vida.

La pirámide consta así de 5 niveles:

• Nivel Fisiológico. Es el nivel más bajo de la pirámide y se corresponde con necesidades básicas del tipo comer, beber, dormir, etc.

- Nivel de seguridad. Se corresponde con las necesidades de protección, salud, empleo, ingresos, etc.
- Nivel de afiliación y afecto. Se corresponde con las necesidades de asociación, participación y aceptación, amistad, compañerismo, formar una familia, etc.
- Nivel de reconocimiento. Tiene este nivel relación con la confianza en uno mismo, independencia, libertad, aprecio, reconocimiento, estatus, etc.
- Nivel de auto-realización. Serían las necesidades más elevadas que llevan a encontrar un sentido a la vida (moralidad, creatividad...). Sólo se llega a este nivel cuando los demás niveles han sido alcanzados.



Esquema Nº 5. Pirámide de Maslow

Fuente: Propia

Existen situaciones en las cuales cuando se alcanza un nivel determinado y se ve que es imposible o muy difícil llegar al nivel superior, se pueden generar casos de frustración e infelicidad ya que no se consigue pasar del nivel en el que se está. Este es el caso de los países muy desarrollados del tipo Suecia o Japón, donde a pesar de estar completamente cubiertos varios niveles de la pirámide de Maslow y de haber alcanzado un elevado progreso económico, muchos ciudadanos sienten que no consiguen alcanzar los mínimos niveles de felicidad.

"In a developed nation, economic progress buys only a small amount of extra happiness" (Oswald, 1997:15).

La felicidad se ha intentado medir desde diversas áreas de estudio. El ser humano sigue buscando fórmulas que le hagan ser más feliz y sistemas que midan ese grado de felicidad de modo que se sinteticen aquellos elementos que logren alcanzar la felicidad.

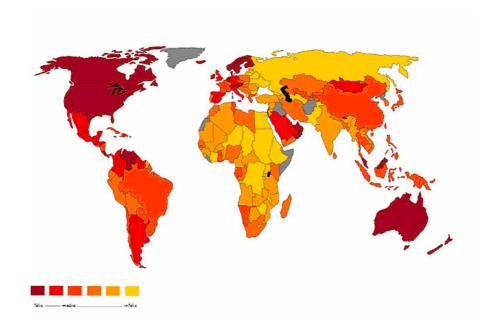
Por un lado la neurociencia desde un punto de vista puramente científico, afirma que en la parte anterior izquierda del cerebro se experimentan los sentimientos positivos, mientras que en la parte anterior derecha se experimentan los negativos. La felicidad se puede medir en la presión sanguínea, en la química corporal, en el ritmo cardíaco e incluso en la simetría corporal, asignando mayor grado de felicidad a aquellas personas con rasgos físicos simétricos, lo que denota mayor perfección física, belleza e incluso herencia genética buena.

La Universidad de Leicester en Inglaterra realizó su primer mapa mundial de la felicidad, según el cual hay territorios donde la población es más feliz que en otra.

Este estudio se apoyaba en diversos parámetros como pudieran ser la esperanza de vida o el bienestar económico y acceso a la educación de la población, parámetros que son importantes pero que siguen sin considerar otra serie de aspectos no menos importantes como pudieran ser los relacionados con la edad, estado civil, inteligencia emocional de los individuos, el disfrute de los pequeños placeres de la vida como la lectura, la contemplación, el estudio, la familia, los amigos, etc.

Según el estudio, el nivel de felicidad está más asociado con la salud de las personas, el bienestar económico en cuanto al producto interno bruto (PIB) de un país, o el acceso a la educación.

El siguiente gráfico muestra el resultado del estudio donde por colores se presentan aquellos países más felices y aquellos menos felices.



Esquema Nº 6. Mapa de la felicidad en el mundo

Fuente: http://www.elmundo.es

Hay muchas tendencias de investigación que cuestionan el grado de efectividad de estas medidas, ya que consideran otros parámetros no tan tangibles (relaciones de amistad, pareja, familia, edad, auto-realización...) como elementos a tener en cuenta a la hora de medir el grado de felicidad de las personas.

¿A qué si no podría atribuirse el hecho de que países como Costa Rica o Malasia con las posiciones 13ª y 17ª estén por delante en términos de felicidad de países como el Reino Unido o EE.UU. que están en el cuadragésimo primer lugar y en el vigésimo tercero en el rankin de este estudio? Para poder dar una respuesta se vería necesario el analizar el papel que juegan, sino otros no menos importantes a la hora de definir la felicidad, como la familia, amistad, las creencias religiosas...

El papel del dinero

La asociación entre ingreso y felicidad es una de las que más ha atraído la atención de los distintos estudios. Easterling (1974) fue uno de los primeros economistas que se interesaron en estudiar la relación entre estas dos variables, basando sus estudios en la sociedad estadounidense que representa por antonomasia a la sociedad del progreso y del consumismo.

Su trabajo concluye que los niveles altos de ingresos no están sistemáticamente asociados a niveles más elevados de felicidad.

"higher income was not systematically accompanied by greater happiness" (Easterling, 1974:118).

Los incrementos de felicidad obtenidos por mayores ingresos son pequeños y las variables no económicas aparecen como más relevantes para explicarlos. Los factores

económicos pueden en algunos casos mejorar la sensación de felicidad, especialmente en aquellas personas que han carecido de bienes básicos y elementales, pero en ninguno garantizar la felicidad plena.

Por lo tanto, y como se plantean Bruni y Pelligra (2002) si el dinero no puede comprar la felicidad, ¿por qué los individuos hacen tanto para tenerlo? Si está comprobado que el dinero no da la felicidad, solamente puede haber factores educacionales y culturales inapropiados que lleven a ansiar tanto los bienes materiales.

Esta infelicidad es debida en gran parte a ideas erróneas, a una ética y a unos hábitos de vida equivocados, que conducen a la destrucción del impulso y del deseo natural de cosas posibles de las que depende en definitiva la felicidad de hombres y animales (Russell, 1999:34).

Resultados de algunas investigaciones, en el sentido de saber que rol juega el dinero en la felicidad, resultan sorprendentes ya que no sólo muestran que el peso de la riqueza es relativo para alcanzar la plenitud, sino que sostiene que un aumento de los ingresos produce un efecto limitado en el tiempo.

En la década de los 70 en EE.UU. se realizaron estudios donde se analizó la felicidad en aquellas personas que ganaron la lotería o recibieron una fuerte suma de dinero o bienes de una manera inesperada, descubriéndose que las ganancias provocaban mayores niveles de felicidad hasta poco tiempo después de recibirlas (periodo que no superaba un año), siendo el efecto menor con el trascurso del tiempo.

Esto es debido a un fenómeno psicológico de adaptación en el cual las personas se acostumbran rápidamente a la mayoría de los bienes materiales, los cuales dejan de

producirnos satisfacción poco después de obtenerlos. Es algo muy parecido a la sensación placentera que reciben los niños al recibir un regalo, pero que al acostumbrarse a él pierde progresivamente valor y se olvidan rápidamente de la sensación que sintieron en el momento de recibirlo.

En cuanto al dinero y la admiración se refiere, las personas miran su posición relativa respecto a otros individuos y no sus ingresos absolutos. Esta sensación de estar mejor valorados y posicionados frente a sus vecinos, colegas, amigos etc. es lo que a muchas personas les produce una sensación de felicidad que deben mantener y perseguir durante toda su vida, persecución de algo que si se realiza de una manera excesivamente intensa puede producir ansiedad y en consecuencia una sensación de infelicidad si no se maneja adecuadamente.

"El hombre a quien sólo le preocupa que el mundo le admire, no es probable que consiga su propósito. Pero aunque lo consiguiera, no sería completamente feliz, porque el instinto humano no está completamente centrado sobre si mismo" (Russell, 1999:37).

La edad

Las creencias vigentes en la sociedad hacen pensar que una persona es más feliz al ser joven y que a medida que envejece va perdiendo cada vez más oportunidades para alcanzar la felicidad.

Un estudio realizado en la Universidad de Michigan en EE.UU. desveló que la vejez no sólo trae consigo el declive físico, asunto evidente por el efecto de la oxidación y envejecimiento de las células, también conlleva cierta felicidad que los jóvenes y algunos mayores no esperaban.

Este estudio desvela que las personas con más edad son las que se consideran más felices. También descubrió que los jóvenes actuales no están tan contentos como los de anteriores generaciones y que con la edad las diferencias entre la percepción de la felicidad se diluyen confluyendo en un bienestar bastante generalizado.

Con la edad se aprende a manejar mejor las idas y venidas de la vida, por lo que en la vejez una persona es capaz de sentirse más feliz a pesar de que se haya entrado en el declive físico. El estudio demuestra que se puede aprender mucho de los mayores simplemente porque saben más sobre la vida, y que la clave está en que a medida que se madura se asumen mejor las circunstancias de la vida y que los ancianos tienen redes de amigos y familiares mucho más pequeñas que los jóvenes, pero los que están en ellas son más cercanos y se mantienen porque así se ha decidido.

Conforme se envejece se es más feliz porque se tiene una mayor y mejor inteligencia emocional, prestando mayor atención a la información positiva que a la negativa, lo cual mejora el ánimo. Aunque físicamente no se está en mejor posición que en la juventud, las personas de mayor edad en su gran mayoría saben discernir con mayor claridad lo superfluo de lo verdaderamente importante, grave, necesario o que merece la pena luchar por ello.

Las experiencias pasadas ayudan a que los ancianos prevean si una situación los hará sentir mejor o peor, lo que les da un margen de decisión para saber si continúan en ella o la rechazan, concentrándose en lo que les aporta mayor grado de felicidad.

Relaciones sociales, familia, pareja

Existen personas, las cuales a pesar de vivir en condiciones que rozan el umbral de la pobreza son felices. Personas que disfrutan de los pocos recursos materiales que tienen a su alcance, pero que a pesar de todo son más felices que aquellas que poseen mayores bienes materiales.

Ya se ha explicado anteriormente que el dinero no se convierte en un factor determinante a la hora de lograr la felicidad ya que, y por poner un ejemplo, personas extrovertidas con pocos ingresos monetarios que buscan la relación grupal tienden a ser más felices que la mayoría de la gente, y mucho más que los introvertidos. También hay pruebas de que el buen humor nos hace más sociables, nos acerca al grupo y por tanto nos hace ser más felices. El ser humano busca la aceptación del grupo, ya que los beneficios que se obtienen gracias a la agrupación son mucho mayores que los que se sacarían de forma aislada e independiente. Si se analiza con detenimiento, este canon de agrupación se repite en la mayoría de los seres vivos, desde los más evolucionados como pudieran ser los mamíferos hasta los insectos que han desarrollado formas complejas de relación que les hacen más fuertes y productivos.

"Para ser feliz en este mundo, especialmente cuando la juventud se ha ido, es preciso no sentirse como individuo aislado que ha de desaparecer pronto, sino como una parte de la corriente vital" (Russell, 1999:185).

La importancia que supone tener unas buenas relaciones sociales, apoyo social, una familia o una esposa a quien amar a pesar de estar en una situación económica precaria, se convierten en factores clave para lograr un grado elevado de felicidad.

Como argumenta Russell "el cariño de los padres por los hijos y de los hijos por los padres es capaz de constituir uno de los más importantes motivos de felicidad" (1999:175), a pesar de que en la época actual la institución familiar se encuentra fuertemente desorganizada.

Las personas casadas suelen ser más felices que las solteras. La diferencia es pequeña, pero plantea una duda interesante sobre cual sería el sentido de la correlación, es decir, si la condición de ser feliz o no hace que una persona se case, o que el hecho de estar casado a uno le hace ser más feliz.

Las dos cosas podrían ser ciertas ya que la gente feliz tiende más a casarse y a permanecer casada. Cualquiera entonces podría mejorar su estado de ánimo casándose, ya que el estado de felicidad comenzaría alrededor de un año antes de la boda y duraría cuando menos otro año. En el caso de muchas personas casadas, su grado de satisfacción vuelve al nivel previo a casarse, no significando esto que un buen matrimonio no pueda tener un efecto positivo permanente.

Estudios diversos indican que la unión libre no brindaría los mismos beneficios que el matrimonio, pudiendo deberse este hecho a la falta de seguridad percibida en la relación que les brinda el no poseer el acta matrimonial, y por ese motivo no se sienten tan felices. Esto podría ser debido a que la inseguridad es nociva para los seres humanos y no les produce felicidad.

El afecto, en el sentido de un genuino interés recíproco de dos personas, no sólo persiguiendo cada una de ellas su propia felicidad, sino aspirando al bien común, es uno de los elementos más importantes de la felicidad, y el hombre cuyo ego,

encerrado en muros de acero, no puede expansionarse, pierde lo mejor que puede ofrecer la vida, aunque tenga los mayores éxitos en su profesión (Russell, 1999:172).

Lo cierto es que el contrato matrimonial y la familia constituyen la base no sólo para sentir que las acciones que uno realiza no son egoístas y tienen un fin, sino para garantizar la subsistencia como especie.

Hoy en día y ante la constante agitación social, son cada ve más las personas y parejas que deciden no tener hijos, ya que esto supone un sacrificio personal que les hará renunciar a las comodidades que han logrado a base del esfuerzo profesional. Es evidente que el deseo por tener hijos, debe ser muy fuerte, pero que el renunciar a ello genera, como dice Russell (1999) una insatisfacción de una de las necesidades más profundas, produciéndose una sensación de desasosiego y descontento cuya causa puede permanecer totalmente desconocida. Por tanto parece que la unión no sólo a nivel de pareja sino grupal, de amigos, sociedad... es algo que aporta mayores beneficios y nivel de felicidad que el estar solos.

Fe y creencias religiosas:

De la infinidad de estudios que se han realizado sobre religión y felicidad, la gran mayoría han encontrado una relación positiva entre ambas. La creencia sobre la existencia de una vida después de la muerte da sentido a la vida de muchas personas, sobre todo de aquellas a las que les ha tocado vivir en unas condiciones de desigualdad o pobreza. La Fe además minimiza el sentimiento de estar solos en el mundo, sobre todo

al envejecer, convirtiéndose ésta en una poderosa herramienta para paliar esta sensación de soledad.

La religión fomenta la interacción social, factor necesario como se ha comentado previamente para la vida humana, ya que el ser humano no está preparado para vivir solo y encuentra mayor beneficio cuando se agrupa y se siente parte de una estructura social. Ejemplo claro de ello lo representan las ciudades y las megalópolis, que a pesar de resultar ingobernables en muchos casos, siguen proporcionando mayores beneficios que desventajas a quienes habitan en ellas. Hay otros estudios que muestran que quienes ayudan a los demás se sienten bien consigo mismos, e incluso viven más. Esto hace que la práctica religiosa sea una fuente de mayor satisfacción que otras actividades sociales en las que no se genera un bien al prójimo.

Diversos estudios han encontrado una relación entre la felicidad y el altruismo, pero como ocurre con la situación de estar o no casados, no se sabe con certeza si ser caritativos nos hace sentir bien, o si la gente feliz tiende a ser más generosa con los demás, proporcionando los actos acumulativos de ser generoso y no los actos aislados, mayor grado de felicidad.

Como conclusión a este apartado podemos afirmar que el ser humano se seguirá planteando el modo de encontrar la felicidad, bien a través de acontecimientos externos y materiales o bien en sus propias disposiciones internas. Aún hoy es muy difícil responder a la cuestión sobre cuál es la fórmula perfecta para ser feliz, ya que no existe un único modo de entender la felicidad. Lo cierto es que la felicidad no sólo se consigue por el hecho de alcanzar el éxito profesional o el de la acumulación de bienes

materiales, sino que está formada por diversas parcelas como pueden ser: la familia, la amistad, el matrimonio, la fe e incluso la inteligencia belleza y genética que harán que aquellas personas que las posean y cuyas aspiraciones no sólo son económicas, tenderán a ser más felices que aquellos que solo aspiren a poseer bienes materiales o sean demasiado ambiciosos.

La felicidad se compone de pequeños momentos disfrutados, de detalles vividos en el día a día con las personas queridas, y quizá su principal característica sea su capacidad de aparecer y desaparecer de forma constante a lo largo de nuestras vidas y de no saberla retener cuando la poseemos. De ahí que la capacidad regulatoria emocional se convierta en una escala importante para el ser humano. La felicidad de las personas también se complementa con momentos tristes, amargos, muchas veces dolorosos que nos hacen apreciar las cosas bellas de la vida y sentir intensamente los momentos buenos, por lo que se convierten en algo tan importante como los momentos buenos y agradables.

CAPÍTULO 3

LA CULTURA EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

3.1. DEFINICIÓN DE CULTURA

Cultura es uno de los términos con mayor número de significados. En general puede afirmarse que cultura es todo aquello que es producto de la actividad de los seres humanos.

Ya en el siglo XIX términos como cultura y civilización eran empleados casi de modo indistinto, existiendo siempre un debate filosófico y antropológico donde se han acotado distintas definiciones para estos términos.

Para Davis y Newstrom "La cultura representa un elemento clave del entorno del trabajador en el que los empleados desempeñan sus labores" (1997:11), la cultura responde al conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionando en el curso del tiempo.

Kant (2004) ya apuntaba que las personas se cultivan por medio del arte y de la ciencia y para quien ser culto significa poseer la capacidad de crear nuevas formas a partir de un contenido.

Herder (2002) proclamaba que el *Volksgeist*²⁶ se inclinaba siempre por la diversidad cultural, la riqueza humana y en contra del universalismo. Por ello el orgullo nacional radicaba en la cultura, a través de la que cada pueblo debía cumplir un destino específico. La cultura, como la entendía Herder, era la expresión de la humanidad diversa y no excluía la posibilidad de comunicación entre los pueblos.

_

121

²⁶ Genio de cada pueblo.

También la cultura es definida por algunos autores como el cultivo del espíritu; alguien tiene cultura cuando ha estudiado, es bien educado y tiene muchos conocimientos teóricos.

Igualmente la cultura puede ser definida como el conjunto de tradiciones, imaginarios, costumbres, mitos y creencias que son comunes a un grupo social, o puede ser entendida como las formas de sentir, pensar y actuar propias de un colectivo.

Como se puede apreciar, hay muchas maneras para definir lo que se entiende por cultura teniendo todas y cada una de ellas un valor importante para entender el término de manera global.

Sintetizando los elementos anteriores, se asumirá la cultura como la forma de vivir que caracteriza a una sociedad o grupo social en un periodo determinado y que se expresa en las formas de pensar, sentir y actuar de las personas que pertenecen a esa cultura a través de las tradiciones, costumbres y creencias, los sistemas de valores, las ceremonias y expresiones artísticas y los sistemas de conocimiento.

3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones (empresa, ejército, iglesia, servicios públicos...) son la expresión de una realidad cultural que están obligadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico.

De no adaptarse a este cambio, estas organizaciones podrían encerrarse en sus limitaciones y simplemente sobrevivir o sucumbir ante los embates de la realidad que les rodea.

Bien se produzca una adaptación o no, esta realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

La cultura organizacional serviría de marco de referencia a los miembros de la organización y daría las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente y fuerte que se puede apreciar como hasta la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la organización. Las personas se comportan de un modo concreto según la organización en la que están inmersos. Robins, S.P. definió el comportamiento organizacional (CO) del siguiente modo:

El CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y como repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración (Robins, 2004:8).

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han esquivado aspectos coyunturales como la cultura organizacional. Se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, ignorándose lo importante y estratégico que constituye el hecho de que si no hay una visión compartida nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a sus recursos humanos en el proceso de cambio.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera exigiendo entre otros aspectos: el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos de la organización; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que genere un ambiente que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo que participe de forma activa en las acciones de la organización.

Lo anterior sería válido para todas las estructuras organizativas, que podrían en cierto modo ser vistas como un reflejo de la sociedad. "La empresa pudiera ser entendida como un proyecto organizativo de la sociedad, que, mediante la satisfacción de necesidades humanas, crea valor para todos los grupos de interés legítimo con ella relacionados…"(Benavides y Fernández y Villagra, 2006:49).

La cultura organizacional se constituye como uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas y cuyo significado hace distinguir a unas organizaciones de las otras. Es precisamente en

momentos de crisis como el que se vive cuando más necesaria se hace la cultura como trasmisora de valores y como herramienta para la mejora.

"Los mejores momentos para el cambio de la cultura suceden durante un periodo de crisis o en momento de transición" (Amador, 2002:80).

El análisis de la cultura organizacional tiende hacia la determinación de los valores compartidos por la organización. Los valores que más apoya y comparte una organización serían: la honestidad, estabilidad, lealtad, seguridad, respeto a la gente, perseverancia, libertad, el conocimiento de las personas correctas, encontrar el mejor camino y ayudar al ser humano. De todos éstos, los cuatro valores más fuertemente aceptados son: la honestidad y estabilidad en un 92.3% y la lealtad y perseverancia en un 88.4%.

Valores de la cultura organizacional 100 1 Honestidad ■ 2 Estabilidad 90 □ 3 Lealtad □4 Seguridad S Perseverancia 70 ■10 Ayudar ser humano 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Gráfico Nº. 7

Fuente: La Cultura y Clima Organizacional (Pérez, F.).

Se debe analizar el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de poder aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones.

Carlos del Val Tesis Doctoral

3.3. CULTURA EMPRESARIAL

Se ha hablado en puntos anteriores de lo que se entiende por cultura organizacional, que englobaría no sólo a empresas, sino a todo tipo de organizaciones (iglesia, gobierno, ejército, etc.).

Profundizando más se podría definir la cultura empresarial como la forma de ser de una empresa y que se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior que son interiorizados en forma de creencias y talantes colectivos. Esta forma de ser se trasmite y se enseña a los nuevos miembros que entran en una empresa como una manera de pensar, vivir y actuar.

La cultura empresarial puede ser entendida como el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos, etc. Por lo tanto, la cultura empresarial comprende las reglas y normas efectivas de conducta profesional, las fronteras entre comportamiento competitivo y no ético, y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones.

Otra definición interesante sobre cultura empresarial es la que se encuentra en el libro de Cortina (2003) donde se define ésta como la construcción social de la identidad de la organización, la cual se expresa a través de los significados que sus miembros dan a los hechos que definen esta identidad: los atributos de identidad permanentes (*el somos*), el sistema de valores corporativos (*el pensamos*) y la unidad estratégica de la empresa (*el hacemos*).

La cultura empresarial de una sociedad determinada proporcionaría el esquema valorativo que establece el sentido de un sistema de relaciones entre las características de las organizaciones llamadas empresas y la de sus principales actores, empresarios, administradores, accionistas y clientes.

En este sentido es importante entender como las diferencias culturales de los grupos poderosos y clases dominantes de una nación pueden ser las promotoras de su desarrollo, o bien constituirse en los mayores obstáculos que dificulten las transiciones a niveles más elevados de desarrollo.

Una variante de la cultura empresarial es la concepción de lo que se conoce como cultura de la productividad o cultura de la producción, concepto que habla de una nueva cultura de la productividad y la calidad, siendo la cultura el resultado de la interacción de individuos en un colectivo cuyo objetivo es el de producir, es decir, alcanzar objetivos económicos y sociales sumados a una serie de herramientas técnicas y administrativas en un centro de producción.

Esta cultura de la productividad implica el reconocimiento del factor cultural como la fuente que da origen a la determinación de los trabajadores, existiendo unos principios básicos como pudiera ser el sentido del propósito, que debe perdurar en el tiempo y tiene que plantear una aspiración que de sentido a la empresa y organización.

Los valores constituyen el núcleo de toda cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen la empresa y unas líneas directrices a su labor diaria.

La cultura empresarial impulsada y conducida desde el liderazgo define la identidad de la empresa y opera como factor de adaptación y transformación del entorno exterior y el desarrollo de los mecanismos internos que ayudan a enfocar la gestión de forma propia y diferente de otras empresas. Son elementos como el lenguaje y conceptos propios de cada cultura empresarial u organización, factores clave para fijar o decidir los límites de la identidad como grupo y establecer las reglas de juego en las relaciones con las personas que pertenecen al mismo.

Más allá de la definición de cultura y de los elementos que la componen, es importante entender su influencia e impacto en la cuenta de resultados de la empresa, a través de dos aspectos básicos en la organización:

1. Procesos de cambio: Cada vez más frecuentes en el entorno actual, ya que la cultura es un elemento clave para la gestión del cambio empresarial. Conocer bien la cultura de la propia empresa es una necesidad para introducir cualquier cambio o innovación, aunque también es muy cierto que a veces la cultura se puede convertir en un escudo que protege a la empresa de los cambios. De esta manera queda claro que conocer la naturaleza de la propia cultura, los comportamientos y valores por los que se rigen las personas que constituyen la empresa, así como los mecanismos que ponen en marcha esa peculiar manera de ser de una compañía, se plantea como una cuestión necesaria para promover cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa.

Manejar los cambios supone que tiene que considerar los puntos de vista de todas esas personas y que debe ser capaz de generar un sentimiento en la organización de que la dirección del cambio va a producir inicialmente cierto dolor pero, en

última instancia, dará lugar a una organización más potente (Caruso y Salovey, 2005:264).

2. La competitividad relacionada con las personas de la organización ya que hay modelos culturales que hacen que ciertas empresas sean más competitivas que otras.

En una sociedad compleja y en un contexto de cambio "la cultura corporativa se convierte también en un factor de competitividad" (Cortina et al., 1997:52) y debe ser atendida al igual que se hace con otros elementos que afectan a la productividad para mejorarla.

Evidentemente esta cultura es esencial para la buena marcha de la empresa. Hay que insistir en que es en los profesionales donde deben cimentarse cada uno de los puestos de responsabilidad de esa empresa sometida a tantos y tantos vaivenes, donde sólo un experto guía puede llegar a buen puerto.

Sobre los problemas que una fuerte cultura organizativa puede platear, García y Reiner (1997) exponen que hay que ver hasta que punto determinados planteamientos de las culturas organizativas han contribuido a eclipsar el hecho de que un lazo individual muy fuerte con la empresa amenace ciertos aspectos del desarrollo personal. También expone que mediante la cultura organizativa sería más viable proponer la articulación y la integración de los valores (morales) en el conjunto de exigencia y demandas de todo tipo que ha de tener en consideración una organización para resultar viable.

Lo que resulta claro es que sin el desarrollo de una cultura de empresa no son posibles ni la realización de la ética empresarial ni los procesos de cambio y desarrollo

organizativos, siendo la función de la dirección de la empresa la de respetar las necesidades de los trabajadores, fomentando su desarrollo y reflejándolo en el diseño de las funciones que tienen que realizar. Solamente de esta manera los trabajadores podrían plantearse el considerar a las empresas y organizaciones como uno de los lugares sociales donde puede ser posible la recuperación de un sentido de pertenencia.

3.3.1. Cultura de la mentira en la empresa

La sociedad está construida a base de muchas mentiras, a tal grado que mentir es algo tan normal y esencial de los humanos como comer, leer o hablar con los amigos. Un gran sector de los integrantes de la sociedad actual utiliza con frecuencia la mentira como medio de comunicación, o mejor dicho como característica de esa comunicación con las personas con las que interactúan. La mentira y el autoengaño parecen erigirse en elementos determinantes de nuestra convivencia, y sin embargo esto no lo convierte en un hecho menos dañino.

La mentira está tan integrada en nuestra cultura y se ha convertido en algo tan normal, que ya no sorprende cuando alguien la ejercita, siendo la barrera entre lo que es verdad y mentira algo muy fino que es difícil determinar con precisión.

Las cadenas de televisión y los gobiernos a través de información tergiversada, tácticas de distracción, o simplemente no diciendo toda la verdad, intentan manipular a la población para que les ayuden a conseguir objetivos individualistas y lejos del bien grupal.

Muchas veces se usan estrategias de distracción para ocultar otro tipo de verdades, siendo estas estrategias defendidas, ya que nos ayudan a conseguir una meta. Effers y

Green (1999) se refieren a la distracción como la esencia misma del engaño. Distraer a la víctima da tiempo para hacer algo sin que ésta se entere. ¿Cómo entonces se podría hoy en día diferenciar lo que es verdad de lo que es mentira cuando la línea divisoria entre ambas parcelas es tan fina?

Definiciones del pasado que eran tomadas como ciertas y verdades absolutas, se ha demostrado que hoy en día carecen de valor y credibilidad. Hay verdades como dice Marina (2005_b) que son verdades universales y otras que son verdades privadas, es decir, verdades que se aplican a todo un conjunto y verdades de dimensión menor y de carácter individual.

Una verdad es considerada como tal cuando existe un estado suficiente de verificación superior al de la negación, y por lo tanto si se presenta como evidente debería ser aceptado como verdadero.

Cualquier evidencia puede ser negada, tachada, anulada por una evidencia de fuerza superior. Esto significa que en el trascurso de nuestra vida se presentan teorías y verdades que dejarán de tener el valor que tenían ya que ha llegado una verdad de nivel superior o al menos con mayor número de evidencias que la anterior.

La mentira, o mejor dicho las verdades que no han encontrado rival que las destrone, se usan en muchas organizaciones como herramienta para lograr fines egoístas e individualistas.

Este hecho es detectado por los trabajadores que pueden ir perdiendo la confianza en su organización, mermándose su capacidad para crecer y desarrollarse menos en esta organización, ya que como dice Martínez "el mundo de los negocios se basa en la

confianza mutua, que puede destruirse con una mentira o un intento de engaño" (2009:12).

Se quiera o no, la cultura de la mentira es algo que forma parte del ADN de muchas empresas, y que la honestidad y la verdad significan en muchos casos y para muchos directivos realizar acciones que podrían perjudicar y entorpecer los intereses fijados de éstas.

Goleman (2000) hacía referencia al comentario de un ejecutivo de una empresa de alta tecnología, donde al parecer y según éste, en esta profesión el hecho de decir la verdad se convierta en una conducta absolutamente suicida. Esta falta de honestidad que por desgracia es más habitual de lo que pensamos, va en contra de los principios de muchos trabajadores que en ocasiones son dirigidos por superiores en la escala jerárquica que utilizan la propia cultura de la empresa como elemento de comunicación y convencimiento que dirija al resto de trabajadores a desarrollar acciones poco honestas. Este tipo de acciones son totalmente contradictorias a la propia moral de algunos trabajadores a los que se les obliga a actuar de una manera que está fuera de sus convicciones y que les lleva a una situación de desasosiego e incomodidad.

El coste que deberá pagar una persona por mentir para hacer una venta, saltarse un control para concluir un trabajo en tiempo o recurrir a técnicas maquiavélicas para sobrevivir en un entorno laboral excesivamente competitivo, le pondrá en contradicción con su propia ética (Goleman, 2000:396).

Muchos son los argumentos que defienden las personas que utilizan la mentira como algo habitual en su juego. Algunos argumentan que lo hacen por evitar un mal

mayor, otros para que les ayude a mostrarse mejores de lo que son, otros incluso argumentan que es por el bien común. Lo cierto es que siempre hay argumentos que justifiquen la mentira.

Martínez (2009) afirma que en general se miente por el temor a las consecuencias de que algo se sepa, algo que se hizo o que no se hizo, que se oyó o que se vio, que se dijo o que se supo.

También se miente para conseguir una ventaja sobre otra persona o para obtener un beneficio que diciendo la verdad se duda poder alcanzar, cumpliendo la mentira no sólo la función de ocultar la verdad, sino también la de presentar una impresión favorable ante los otros que brinda seguridad y protección, y que previene o evita al mismo tiempo la vergüenza pública, la crítica o valoración negativa de los demás.

Las mentiras y el engaño proliferan también porqué las personas tienen una mayor o menor tendencia a creer lo que se les dice, tendencia a la que se le llama credibilidad. Una variable de la credibilidad es la conformidad social, fenómeno estudiado por la psicología social en virtud del cual un individuo modifica su comportamiento o actitud para armonizarlo con el comportamiento o actitud del grupo, dándose principalmente en los casos en los que una persona es poco competente.

La mentira disminuye la confianza entre las personas al igual que ocurre con la traición y la trampa que frecuentemente se apoyan en ella. Aun así la mentira se utiliza como herramienta habitual por multitud de trabajadores que la usan impunemente para lograr sus objetivos personales.

No existen medidas efectivas para evitar que las personas mientan, ya que quien miente no ve que exista un castigo lo suficientemente estricto para reprenderles. La mejor manera de prevenir el engaño en la empresa es que los empleados sepan que se tomarán medidas cuando se les descubra cometiendo un fraude.

La mentira no es constructora de nada positivo, ya que quién miente, tarde o temprano verá las negativas consecuencias de pensar, actuar y vivir bajo la sombrilla de la mentira. La historia es el principal testigo de las condiciones indeseables, trágicas, funestas y hasta de insalubridad que acompañarán en algún período de su vida a quién miente, engaña o defrauda a sus conciudadanos. La realidad nos llama a cambiar, a transformarnos interiormente, para que, nuestras acciones se transformen en verdaderas y justas, sabias y solidarias, transparentes y llenas de moralidad, lo cual vendrá en beneficio de la sociedad en general. La sociedad no cambia de manera colectiva si las personas no cambian de manera individual.

3.3.2. Cultura de la reciprocidad en la empresa

Existen cuatro tipos fundamentales de culturas empresariales como pueden ser: la cultura del poder, compuesta por individuos clave que representan el centro de poder (ejemplo de multinacionales como General Electric Company con su director Jack Welch); la cultura de la función, donde es más importante la descripción funcional de los individuos que su comportamiento en el ámbito profesional; la cultura de la tarea donde los individuos se sienten en confianza de ayudar a sus compañeros utilizando su conocimiento y experiencia como base fundamental; y la cultura de la persona, propia

de empresas pequeñas y donde su estructura está formada principalmente por individuos muy cualificados.

Todas estas culturas son válidas y funcionan adecuadamente dependiendo del contexto y del momento concreto que vive la empresa, pero es cierto que cada vez se van alzando más voces reclamando nuevos formatos culturales que ayuden a las empresas a salir de situaciones graves de crisis como la que se está viviendo en España.

Como consecuencia de estos reclamos sociales surgen nuevas filosofías de cultura que se presentan como alternativa a los modelos tradicionales, basándose en principios de intercambio, gratuidad y bien común.

Este tipo de cultura social que se denominará *Cultura del Dar*, se empieza a tomar en consideración por gran parte de directivos que ven como los antiguos modelos culturales tradicionales no están demostrando ser realmente eficientes.

Cada vez son más las voces que piden más solidaridad, más integración e interacción, más diálogo, más escucha de puntos de vista distintos, frente a sistemas en los que se considera al mercado como un ámbito regido por el principio del intercambio instrumental, medible (regulado por la moneda) e interesado, y que se muestra radicalmente distinto a la esfera privada y familiar (donación, gratuidad, intercambio).

Los sujetos productivos que se basan en la cultura del dar, empresarios, obreros y demás actores empresariales, se inspiran en principios que tienen sus raíces en una cultura distinta de la imperante hoy en la práctica y en la teoría económica, y que difiere mucho de la cultura del tener. Muchas de estas voces que se alzan demandando una mayor justicia en el modo de operar de las empresas, han ido más allá, generándose una

nueva filosofía de empresas, que se denomina Economía de Comunión (EdC) y que se constituye como una realidad tangible de empresas basada en la cultura del dar y que se desarrollará ampliamente en el capítulo seis.

"a differenza dell'economia consumista, basata su una cultura dell'avere, l'economia di comunione é l'economia del dare²⁷" (Lubich, 2001:51).

El dar revela una concepción antropológica no individualista ni colectivista, sino de comunión y que no debe considerarse como una forma de filantropía, sino como una alternativa a los sistemas ineficientes vigentes.

Cuando esta Cultura del Dar y no del Tener impregne a todas las capas de las estructuras empresariales y a todos los grupos de interés que se relacionan con estas, se conseguirá un clima laboral estable y armonioso que ayudará a los trabajadores a estar más a gusto en sus funciones, alcanzando una motivación superior que ayudará a conseguir una mejora en la productividad empresarial.

136 Carlos del Val Tesis Doctoral

²⁷ A diferencia de la economía consumista basada en la cultura del tener, la Economía de Comunión se basa en la Economía del dar.

3.4. HACIA UNA CULTURA DE GESTIÓN ÉTICA EN EL ENTORNO EMPRESARIAL

España, sin una tradición en buena gestión y por tanto en muchos casos con directivos y gerentes poco o mal preparados, basa la dirección de sus empresas en pensamientos individualizados, cada uno con una cultura, una moral distintas que no siempre son sinónimos de una buena gestión.

Robins (2004) en su libro sobre Comportamiento Organizacional, señala que los gerentes de las empresas argumentan que los actos de sus jefes son un factor muy importante para la determinación del comportamiento moral o inmoral de sus organizaciones.

Teniendo esto en cuenta, los valores de quienes se encuentran en los puestos administrativos medios y superiores, tienen una gran influencia a la hora de implantar un ambiente ético y unos principios morales adecuados en las organizaciones que dirigen. Es decir, serían los propios dirigentes de las empresas los máximos responsables a la hora de trasmitir unos conceptos morales y unos valores éticos al resto de componentes de la organización.

Ya no se habla solamente de tener unos parámetros y objetivos humanos claros, sino también de disponer (ya que cada vez más se va demostrando lo importante que es en la gestión empresarial) de unos valores personales importantes que acompañen en todo momento las decisiones que se toman en la organización para llegar a alcanzar los objetivos empresariales.

Los objetivos de las organizaciones deben ser confeccionados, trasmitidos y explicados de forma explicita por los gerentes empresariales, de tal manera que haga sentir a los trabajadores que merece la pena alcanzarlos y que no son ajenos a ellos. "la formación explícita de los objetivos de una organización cumple con la función claramente emocional de articular la sensación compartida de bondad que nos permite sentir que lo que estamos haciendo merece la pena" (Goleman, 2000:383).

Los valores se convierten así en un elemento de valor no sólo a nivel individual (como algo que enriquece y da sentido), sino también como un elemento importante a nivel empresarial. Tal como indica Minus en su obra "A clear statement of personal values is very important for each of us as persons, but, so too it is important for the business we lead"²⁸ (1993:44).

Pero el implantar códigos de conducta moral que acompañen a las decisiones empresariales es algo que se debe hacer poco a poco y con una cultura organizacional adecuada, ya que aunque muchas personas coinciden en que las empresas socialmente responsables tienen mas probabilidades de ser más productivas, no hay que olvidar como dijo Goldratt (2005), que el objetivo de la actividad económica es finalmente ganar dinero y los empresarios no pueden olvidarse de esta meta. Una empresa que no gane dinero, difícilmente puede garantizar su subsistencia y por tanto estaría a merced del fracaso y cierre.

Tesis Doctoral Carlos del Val

_

²⁸ Una clara declaración de valores personales es muy importante para cada uno de nosotros como personas, pero también lo es para los negocios que dirigimos

Habría que ir orientando a las empresas que carecen o no ven el valor de los principios morales, hacia conceptos donde la ética se convierta en una de las piedras angulares de las decisiones y estrategia empresarial.

Es difícil plantear este cambio de rumbo a empresas (especialmente las PYME) que siempre han estado dirigidas bajo una dirección jerárquica fuerte y donde el trabajador se convierte en una mera pieza fácilmente sustituible.

Son necesarios casos de éxito de empresas donde claramente acciones y conductas morales hayan hecho más productivas a éstas, como pudiera ser el caso de las empresas basadas en la EdC, para que sirvan como ejemplo que pueda ser comunicado y enseñado a otras, cumpliendo con una función *evangelizadora* que convenza a los incrédulos de las ventajas de *ser buenos*.

Se tiene que conseguir como uno de los fines prioritarios, el bienestar de las personas que trabajan en las empresas, no solamente en el sentido de un bienestar económico, sino también en el sentido de un bienestar moral que haga que las empresas que sirven a fines morales sean más dignas de estima y legitimación social, y por tanto más interesantes para atraer a los mejores empleados, y sobre todo a clientes y accionistas.

Países como España deben por tanto hacer un esfuerzo notable y copiar de otras empresas que siguen unos principios morales claros, para que sus empresas y sus organizaciones corporativas desarrollen una cultura y principios éticos crecientes que les permitan no ser sólo más competitivas e incrementar su reputación corporativa, sino también servir de referente e impulsores del desarrollo y la sostenibilidad en España.

Estos principios éticos sumados a una buena gestión podrían ayudar a medio plazo a salir de la grave situación de crisis económica como la que se está viviendo en España, o al menos ayudar a fortalecer los cimientos de las empresas para conseguir que sean más robustas y aguanten las embestidas de futuras crisis económicas.

Se necesita un cambio en la cultura empresarial imperante para llegar a conseguir una cultura basada en principios éticos que apoyen las decisiones estratégicas empresariales.

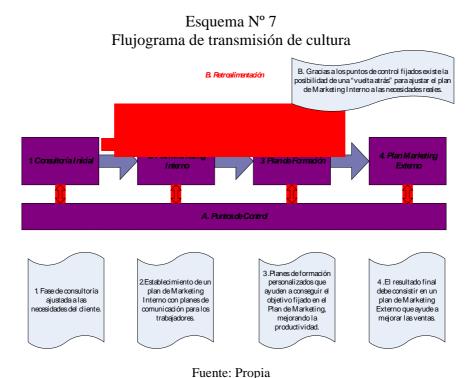
La cultura empresarial vigente en la mayoría de las empresas españolas, especialmente en las PYME, es altamente conservadora y por lo tanto difícil implantar cualquier cambio en la rutina ya configurada y consolidada. El avanzar hacia una cultura de integridad y transparencia que se apoye en principios de intercambio y confianza, plantea a los agentes precursores del cambio retos y consideraciones especiales.

Estos cambios podrían promoverse desde el núcleo de las propias organizaciones, basándose en la preparación y ejecución de planes internos de marketing que integren políticas de comunicación de los valores de la empresa y que comuniquen los objetivos a todos los estratos de la empresa.

Esta sería una forma de hacerlo, ya que para que se produzcan estos cambios sin provocar un rechazo por parte de los trabajadores, es evidente que no se puede ir de forma directa y agresiva con el mensaje de cambiar su *cultura* que tanto tiempo llevan ejerciendo. Esto sería sinónimo de rechazo absoluto por parte de la jerarquía empresarial y de los propios trabajadores.

Pero si el planteamiento está vestido en forma de colaboración con la empresa y este planteamiento se apoya en dotar a los trabajadores de herramientas, cursos, técnicas de auto conocimiento, de trabajo en equipo, de desarrollo de competencias socio-emocionales, etc. entonces sí se podría llegar a producir un verdadero y progresivo cambio cultural convenciendo poco a poco a los gerentes y directivos de qué este cambio es bueno para la empresa.

En el siguiente esquema se presenta un diagrama de flujo que podría ayudar a las empresas a comprender las fases que deben seguir para trasmitir su cultura a través de planes de marketing internos, con el objetivo final de realizar planes de marketing externos que ayuden a las empresas a mejorar su productividad y ventas y a incrementar su relación con todos los grupos de interés.



Tesis Doctoral

Carlos del Val

Se tiene que realizar una especie de consultoría inicial, un análisis previo de los puntos débiles en los que flaquea la empresa, para poder hacer planes customizados que sean efectivos para la buena marcha de ésta. Esta fase implica un conocimiento profundo de los procesos que se llevan a cabo en la organización, de su cultura, de sus miedos, de sus fortalezas y debilidades y para ello es necesario conocer los puntos de vista e inquietudes no solo de los gerentes y trabajadores, sino también de proveedores, clientes, agentes con los que se interactúa, es decir, de todos los grupos de interés.

Muchos de los puntos débiles detectados en este análisis previo podrían deberse a la pobreza de principios y normas éticas, y a la contra, muchas de las fortalezas y de cómo se ve a la empresa por parte de los grupos de interés, podría deberse a la existencia de estas normas morales, las cuales se convierten en motor generador de confianza.

Hay veces en las que la comunicación inadecuada por parte de la empresa hace que ni los trabajadores ni los grupos de interés sean conscientes de la existencia o no de valores éticos en la organización.

Una vez se tenga un conocimiento y una visión detallada del funcionamiento interno y externo de la organización, es necesario desarrollar un plan de marketing interno que contemple un análisis DAFO²⁹ y una estrategia que ayude a la empresa a mejorar sus resultados económicos. Dentro de este plan de Marketing habría que otorgar especial importancia a la comunicación que se desarrolle a nivel interno (en primer lugar) y externo (en posteriores fases). Este plan de comunicación es de vital

²⁹ DAFO. Cuadro sintético utilizado por los responsables de marketing donde se reflejan las debilidades amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización a la hora de competir en el mercado.

importancia para romper la reticencia a potenciales cambios que en general se tiene en toda organización. El plan de comunicación ayudará a romper estas barreras de entrada y hará que los cambios sean más fáciles de implementar.

Muchas veces las tareas que se tienen que desarrollar para promover los cambios son complejas en su ejecución y necesitan de formación extra, no solo en competencias aptitudinales, sino en competencias socio-emocionales que ayuden a los trabajadores a saber orientar mejor sus esfuerzos y energía. La formación en este tipo de competencias emocionales es entendida por algunos trabajadores y responsables de empresas como algo ajeno a la marcha y desarrollo de la empresa, y es función del plan de comunicación interno el hacerles comprender la importancia de estas competencias para su desarrollo personal y profesional.

Como etapa final se debe desarrollar un plan de marketing externo, mucho más orientado a los clientes y donde se deben establecer aquellas tareas que ayuden a mejorar los ratios empresariales. En esta fase, al igual que en la fase del plan de marketing interno, una buena comunicación se convierte en factor clave para hacer llegar esos nuevos valores y cambios de la organización a los distintos grupos de interés.

CAPÍTULO 4

LAS PEQUEÑAS Y

MEDIANAS EMPRESAS

(PYME) DEL SECTOR

TECNOLÓGICO

4.1. DEFINICIÓN DE PYME

Según el historiador y miembro de la Comisión Europea Verheuge (2006), las microempresas y las pequeñas y medianas empresas (PYME) son el motor de la economía europea. Constituyen una fuente fundamental de puestos de trabajo, generan espíritu empresarial e innovación en la UE y, por ello son vitales para promover la competitividad y el empleo.

La Comisión Europea adoptó el 6 de mayo de 2003 una recomendación sobre la definición de PYME que definía los tipos de empresa (autónoma, asociada y vinculada) y fijaba un método transparente para calcular los límites financieros y de número de empleados.

La definición presenta tres categorías distintas de empresas, cada una corresponde a un tipo de relación que pudiera tener una empresa con otra. Es necesario realizar esta distinción para determinar claramente la situación económica de una empresa y excluir a las que no son verdaderas PYME.

Para determinar si una empresa es PYME o no, hay que basarse en tres criterios:

- Cálculo de la plantilla
- Volumen de negocio anual
- Balance anual

Debido al hecho de la obligatoriedad de respetar los umbrales referidos al cómputo de personal, una PYME podría optar por cumplir bien el criterio del límite del

volumen de negocio³⁰ o el del balance general³¹. No tiene por que reunir ambos y puede superar uno de los dos sin perder su condición.

En la siguiente tabla se muestra la clasificación de categorías de empresas basadas en el número de trabajadores, volumen de negocio y balance anual.

Tabla Nº 5. Clasificación de las PYME

Categoría de	Nº Trabajadores	Volumen de negocio	Balance anual	
Empresa		anual		
Mediana	< 250	<= 50 Millones €	<= 43 Millones €	
Pequeña	< 50	<= 10 Millones €	<= 10 Millones €	
Micro	< 10	<= 2 Millones €	<= 2 Millones €	

Fuente: Elaboración propia.

³⁰El volumen de negocio anual se corresponde con los ingresos percibidos durante el año en concepto de ventas o prestación de servicios, una vez realizada la deducción de los descuentos y sin incluir el impuesto sobre el valor añadido (IVA) ni otros impuestos indirectos.

³¹ El balance general anual se refiere al valor de los principales activos de su empresa.

4.2. LAS PYME EN ESPAÑA

El tejido empresarial español junto con el de Italia, Grecia y Portugal está constituido por pequeñas unidades de producción, en mayor medida que en el resto de los países de la Unión Europea.

Según el INE (2010) en su Directorio Central de Empresas (DIRCE) en el año 2010 en España 3.350.972 PYME (empresas comprendidas entre 0 y 249 asalariados).

La mayoría de estas empresas ejercen su actividad en el sector servicios seguido del de comercio, estando las primeras dedicadas principalmente a la hostelería, actividades inmobiliarias y al transporte terrestre.

En el año 2008 las PYMES se vieron afectadas por una crisis sin precedentes, por lo que se destruyeron cerca de 68.000 empresas en un corto periodo de tiempo, lo que supuso una reducción cercana al -2,0%.

En la distribución por tamaño de asalariados el mayor peso porcentual lo soportan las empresas sin asalariados, que suponen el 52,7% del total de empresas, aunque la evolución de este tipo de empresa dentro del conjunto es descendente, ya que desde el 1 de enero de 1995 al 1 de enero de 2009, han pasado de representar el 57,6% al mencionado 52,7%. De este retroceso se están beneficiando las empresas pequeñas (10 a 49 asalariados) que, de suponer un 4,5% en 1995 han pasado a representar el 4,7% en el año 2008. Este transvase de las empresas sin asalariados a las pequeñas empresas contribuye a una mayor convergencia con el tamaño medio de las PYME de la Unión Europea.

De acuerdo con las últimas estadísticas Eurostat referidas a 2007, existen diferencias considerables en la contribución de las microempresas en el empleo, variando entre el 26,4% del Reino Unido y el 55,1% de Grecia, situándose España dentro de este intervalo en un 35,6%. Esta horquilla es más amplia que la que se observa tanto para las pequeñas como para las medianas empresas, en las que la contribución al empleo total es sensiblemente más homogénea.

De acuerdo con este informe de Eurostat, el porcentaje de PYME frente al total de empresas era mayor en España que la media de la Unión Europea. Así mismo las PYME ocupaban un porcentaje mayor del total de trabajadores, y porcentualmente contribuían en mayor medida que en la Unión Europea al valor añadido total. El valor añadido por persona ocupada y la productividad estaba por debajo de la media de la UE, siendo este uno de los principales problemas que tienen las PYME españolas.

En cuanto al volumen de ingresos de las PYME, según datos DIRCE a 1 de enero de 2008, el 96,8% de las empresas se concentraban en el tramo de menos de 2 millones de euros un 2,5%. Las que tuvieron ingresos comprendidos entre 10 y 50 millones representaron el 0,5%, y sólo el 0,1% ingresaron más de 50 millones de euros en el último año.

4.2.1. Las PYME españolas ante la crisis

La crisis económica ha afectado de lleno a las PYME en los últimos años. Más de un 88% ha sufrido de un modo u otro los efectos de la recesión económica en España.

En este sentido y según datos publicados por SAGE³² (2011), en la mayoría de los casos las empresas han descendido en ventas (72,89%), en beneficios (76,75%), o en número de clientes (60,5%), y en muy pocos casos (menos de un 20%) crecieron las ventas, su beneficio (16,4%) o sus clientes (31,7%). Preguntados los empresarios por la fecha en la que consideran que España saldría de la crisis, cabe destacar que más del 50% apuntaban a que esto ocurrirá entre 2014 y 2020, y un 40% estiban que será entre 2012 y 2013. Estos datos son poco alentadores y necesitan de un urgente debate y reflexión por parte de la sociedad para que se produzca un cambio real y significativo en el modo de hacer las cosas en las empresas.

-

Tesis Doctoral

³² Servicios de Gestión para PYME

4.3. DEFINICIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACION Y LA COMUNICACIÓN (TIC)

Una de las concepciones más actuales de lo que se entiende por TIC es la de la obra del sociólogo japonés Masuda (1981) quién agrupaba los elementos y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de las informaciones, principalmente de informática, Internet y telecomunicaciones.

El denominado sector TIC está formado por las industrias manufactureras o de servicios cuya actividad principal está vinculada con el desarrollo, producción, comercialización y uso intensivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones. El Sector TIC se caracteriza por altas tasas de innovación, progreso tecnológico y productividad, por lo que tiene un considerable impacto en la actividad y desarrollo económico de un país.

Las TIC incluyen conocidos servicios de telecomunicaciones tales como telefonía, telefonía móvil y fax, que se utilizan combinados con soporte físico y lógico para constituir la base de una gama de otros servicios, como el correo electrónico, la transferencia de archivos de un ordenador a otro y, en especial Internet que potencialmente permite que estén conectados todos los ordenadores del mundo, dando con ello acceso a fuentes de conocimiento e información almacenados en equipos informáticos de todo el mundo.

4.4. EVOLUCIÓN DE LAS TIC EN ESPAÑA

En la época actual conviven varios modelos de gestión empresarial, desde el modelo del capitalismo salvaje, el de las empresas cuyo único objetivo es sobrevivir y no ser engullidas por un mercado tan cambiante y exigente, hasta modelos de gestión conservadores que sin arriesgar mucho consiguen mantener su presencia en el mercado.

Estos modelos de gestión, en su gran mayoría de no muy buena gestión, llevan a un desalentador panorama de caos productivo para las PYME españolas que constituyen más del 90% del tejido empresarial español.

Las innovaciones tecnológicas en los ámbitos de la microelectrónica, la digitalización y la informática, así como las telecomunicaciones, Internet y la telefonía móvil, han constituido un importante avance tecnológico que ha aportado valor a gran cantidad de empresas de todos los sectores.

La sociedad de la información y su correspondencia con las TIC se han convertido en uno de los hechos más trascendentes y significativos de los últimos decenios, ya que han entrado en los sistemas productivos y modificado el mundo de la gestión empresarial.

Estas nuevas tecnologías han introducido en el pensamiento social y productivo nuevas actividades y necesidades inexistentes hasta el momento actual, aunque también es cierto que Internet, como dice Arco (2004) es además de un mosaico de oportunidades y riesgos para la ética civil y para los derechos humanos, una propuesta que reclama respuestas jurídicas y políticas. Hay un buen número de códigos propios tanto de los ingenieros como de los usuarios de Internet, y sin embargo no hay ningún

consenso efectivo, no ya acerca de una legislación internacional de uso común, sino ni tan siquiera sobre las razones que debieran conducir a ella.

El establecimiento a mediados de los años 90 de un ámbito bursátil específico para la *nueva economía*³³ basada en las nuevas tecnologías, el *Nasdaq*³⁴, representa la asunción del potencial económico de estas actividades y la influencia que tienen en la sociedad empresarial.

Un amplio abanico de innovaciones de proceso y de producto en materia informática y de telecomunicaciones generó la aparición de nuevas actividades productivas, alcanzando el sector español de tecnologías de la información en 2008, una cifra total de facturación de 19.017,64 millones de euros, mejorando este registro un 4,3% los resultados alcanzados el año precedente.

A pesar de este espectacular crecimiento, las posibilidades aportadas por los procesos de producción industrial masiva han incidido sobre el precio a la baja de los productos y servicios de las empresas a través de una guerra de precios a escala mundial para el mercado global. Todo ello favorecido por la ampliación de la liberalización de los mercados mundiales bajo la dinámica de los acuerdos de la OMC (Organización Mundial del Comercio). Esto ha llevado a una situación de oligopolios en la que unos pocos llevan el control total y el resto de empresas tienen que sufrir y luchar para poder sobrevivir, como le ocurre a la mayoría de la PYME del sector TIC en España.

Tesis Doctoral Carlos del Val

2

³³ "Nueva economía es aquella que gracias al cambio tecnológico y organizativo, genera niveles de productividad extremadamente altos y aumenta la competitividad de las empresas que utilizan estos nuevos modelos organizativos, sociales y tecnológicos en la red" (Arco,2004: 626)

³⁴ National Association of Securities Dealers Automated Quotation, es la bolsa de valores electrónica automatizada más grande de Estados Unidos.

En una época de profunda crisis económica como la que se está viviendo en España, la contribución de las TIC al crecimiento económico se ha hecho si cabe más patente. Las TIC constituyen hoy en día el factor individual más importante para la construcción de una economía competitiva. Nadie pone hoy ya en cuestión el papel clave que juegan las TIC para lograr un crecimiento económico sostenible y para garantizar el futuro bienestar de la sociedad española. El mercado TIC representa aproximadamente un 5% del PIB de la Unión Europea, y da empleo a 7 millones de ciudadanos europeos. Estas cifras configuran al sector TIC como un sector estratégico dentro de la economía española. Sin embargo, su impacto real en la economía es muy superior, derivado del impacto que el uso y aprovechamiento de estas tecnologías suponen.

Esta nueva economía está generando importantes cambios en el conjunto del entramado y las relaciones sociales. Las modificaciones en el mercado de trabajo, los efectos ideológicos y culturales, los cambios institucionales y políticos, y en definitiva, las nuevas relaciones del individuo con su entorno, definen algunos de los efectos de las actividades económicas basadas en el conocimiento sobre sus bases sociológicas e institucionales. En definitiva se trata de los efectos que la economía del conocimiento está generando en la construcción de la Sociedad del Conocimiento.

4.5. ECONOMÍA DIGITAL Y DELIMITACIÓN DEL SECTOR TIC EN ESPAÑA

La economía basada en la utilización generalizada de las TIC se denomina economía digital (la producción, consumo o intercambio de bienes y servicios que se efectúa utilizando productos bienes o servicios TIC).

El sector TIC en España engloba lo sectores de electrónica de consumo, servicios de telecomunicación y servicios de Internet, equipos de telecomunicación, servicios audiovisuales, contenidos digitales y productos audiovisuales, hardware informático, software informático y servicios informáticos.

En el siguiente esquema se puede observar la tipología de empresas que conforma el sector TIC y que engloba desde empresas que fabrican y distribuyen receptores de televisión, hasta empresas que se dedican a la formación en tecnologías.



Fuente: ASIMELEC

En el siguiente gráfico se puede ver la distribución por porcentajes, siendo el subsector de servicios de telecomunicación el más numeroso con casi el 50% del total. Este subsector incluye servicios de telefonía, comunicaciones fijas, telefonía móvil, servicios de Internet fijo y móvil, etc.

Software informático; 3,9%

Contenidos digitales; 3,4%

Servicios audiovisuales; 8,9%

Servicios de telecomunicaciones; 49,5%

Gráfico Nº 8 Distribución subsectores TIC en España

Fuente: ASIMELEC (2010)

Al añadir el contenido a la economía digital se obtiene la economía de la información. Dados los impactos de la economía de la información en ámbitos no económicos se ha acuñado el término de sociedad de la información: una sociedad que sustenta una parte significativa de sus actividades económicas, políticas y sociales, en las TIC y en el contenido.

4.6. LA INVESTIGACIÓN DESARROLLO E INNOVACIÓN (I+D+I) EN EL SECTOR TIC

El mundo está inmerso en un proceso de globalización que ha traído consigo una serie de ventajas e inconvenientes con los que guste o no hay que convivir.

Dentro de este contexto de globalización las empresas deben competir en un mercado cada vez más amplio y con más oportunidades, pero al mismo tiempo más demandante y con mayor número de competidores. La competitividad depende de la productividad y de que la capacidad innovadora de la empresa vaya creciendo, aumentando así la capacidad de la empresa, capacidad que se refiere tanto a innovación de productos como a innovación de procesos.

Existen además otros elementos que contribuyen asimismo a determinar el grado de competitividad de las empresas, entre los que se encuentran: la organización interna y la capacidad de gestión de la empresa; la calidad del entorno económico y las características del entorno institucional entre otras.

La calidad del entorno económico de la empresa se manifiesta en la disponibilidad de factores productivos: trabajo cualificado, energía, suelo, financiación, infraestructuras, servicios avanzados, centros de investigación y tecnológicos, proveedores eficientes, etc. teniendo el entorno institucional cada día mayor influencia en el comportamiento y la eficiencia empresarial.

La estrategia en política industrial debe ir dirigida a fomentar el aumento sostenido de la productividad, la investigación desarrollo e innovación que ayudarán a aumentar dicha productividad.

Como expone Segura (2006), el mero inicio de actividades de I+D está asociado a crecimientos rápidos de la productividad, y aunque las empresas grandes presentan ciertas ventajas para la realización de actividades tecnológicas, las PYME que logran alguna innovación de proceso experimentan un comportamiento de la productividad mas dinámico que las grandes.

Pero las inversiones en I+D no siempre son sinónimo de mejora en los procesos y productos, ya que algunas organizaciones aprovechan el empujón que están intentando dar los gobiernos a las empresas con ayudas económicas del tipo plan de incentivos o colaboración entre entidades destinándolos en muchos casos a actividades que poco tienen que ver con la innovación tecnológica. Esto supondría un comportamiento poco cívico y un malgaste de recursos por algunas empresas que solo ven en estas ayudas una fuente de financiación y no una vía para la mejora continua de las empresas.

De esta manera la mayor preocupación de las empresas que acceden a este tipo de fondos es el saber cómo justificar ante las administraciones públicas tales ingresos y no a invertirlos realmente en procesos de mejora, innovación y desarrollo.

La últimas cifras publicadas sobre las inversiones en innovación tecnológicas por el Instituto Nacional de Estadística (2009) ³⁵ indican que éste gasto en actividades para la innovación tecnológica en el año 2009 para las empresas españolas, tuvo un descenso del 11,5% respecto al año 2008.

Estas actividades de innovación deberían conducir al desarrollo o introducción de mejoras tecnológicas en las siguientes actividades:

-

157

³⁵ Estudio dirigido a una muestra de más de 43.400 empresas de 10 o más asalariados.

- Investigación científica y desarrollo tecnológico (I+D interna)
- Adquisición de I+D (I+D externa)
- Adquisición de maquinaria, equipos y software
- Adquisición de otros conocimientos externos
- Formación
- Introducción de innovaciones en el mercado
- Otros preparativos para producción y/o distribución

Según Pérez-Díaz y Rodríguez (2010) en el último informe COTEC sobre cultura e innovación:

Para que un medio social sea propicio a la innovación, conviene que estén suficientemente difundidas determinadas capacidades y disposiciones morales, como por ejemplo las que llevan a competir y cooperar lealmente sin miedo al oportunismo, al robo de las ideas propias o al engaño y sin caer en esos defectos uno mismo (Pérez-Díaz y Rodríguez 2010:93).

Para que estos hábitos y comportamientos sean algo normal, se necesita de un elevado nivel de confianza entre los miembros de una comunidad sin el cual sería difícil que se dieran las condiciones que facilitan los tratos vinculados a las empresas tecnológicamente avanzadas, y los tratos inherentes a las comunidades de innovación en general.

Se puede observar que a mayor proporción de individuos que pertenecen a asociaciones formales, se dará mayor oportunidad de desarrollar relaciones de confianza aprovechables en otros ámbitos.

Según Tabellini (2008) es conveniente contar con niveles altos de confianza en los demás para que se produzca una cooperación y una competición leales, y ambas lo son para que funcionen las comunidades de innovación. Si se desconfía de los otros, se tiende a compartir menos el conocimiento que uno adquiere ante el temor de que los otros puedan utilizarlo de manera oportunista, o quizá más importante, la falta de seguridad en que puedan cumplir los compromisos. Esto es especialmente relevante en colaboraciones que implican compartir conocimientos muy especializados de alto nivel, muy específicos de la colaboración en curso, y en un cierto plazo.

La desconfianza dificulta la creación de grupos de investigación en cualquier tipo de organización e incluso podría dificultar la formación de empresas de un cierto tamaño.

En los estudios sobre Capital Social definidos por Pérez-Díaz y Rodríguez (2010) se plantea la desconfianza genérica como algo que puede surgir fruto de experiencias cotidianas en las que son muchos los que traicionan la confianza de los demás, o como creencias y tradiciones pasadas en las que evitan las relaciones entre personas, etnias o comunidades por un determinado hecho histórico acontecido con o sin fundamento.

Esta desconfianza venga de donde venga se convierte en una barrera cultural que debe ser franqueada por aquellas personas con capacidad innovadora si quieren que sus proyectos salgan adelante.

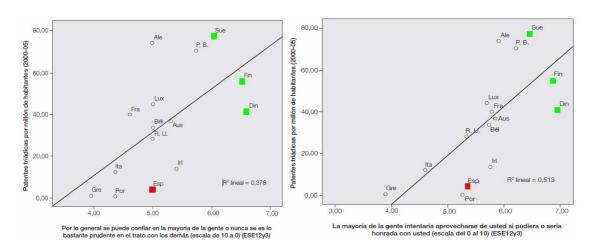
Pérez-Díaz y Rodríguez (2010) en su estudio calcularon la media de confianza genérica analizando la asociación positiva entre confianza genérica y tasa de patentes,

siendo este indicador de confianza muy utilizado en estudios sobre el crecimiento económico.

España (marcado con un cuadro rojo en el siguiente gráfico) ocupa un nivel intermedio en cuanto a confianza se refiere (tasa de patentes) con una media de 5,0 (sobre una escala de 0-10) aunque muy por debajo de países nórdicos como Suecia, Finlandia o Dinamarca (marcados con un cuadro verde).

Otro indicador de los niveles de confianza generalizada lo obtenemos gracias a la respuesta sobre una pregunta acerca del potencial de oportunismo de los demás en una escala también de 0-10, donde el 0 significa «la mayoría de la gente intentaría aprovecharse de usted si pudiera», y el 10 «la mayoría de la gente sería honrada con usted». En el siguiente gráfico también se observa que España se encuentra muy alejada de la media de los países nórdicos: Dinamarca (7,0), Finlandia (6,9) y Suecia (6,5).

Gráfico Nº 9 Relación de confianza con la tasa de patentes y potencial de oportunismo.

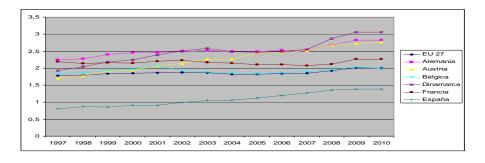


Fuente: Pérez-Días y Rodríguez del informe COTEC

España tiene un sistema de innovación poco desarrollado donde el peso de la Investigación y Desarrollo (I+D) con respecto al Producto Interior Bruto (PIB) es mucho menor que la media europea. Así la media europea del esfuerzo en I+D con respecto al PIB está alrededor del 2% mientras en España apenas supera el 1%.

Según los últimos resultados de la estadística sobre actividades de I+D del INE (periodo 1997-2010) tal cual muestra el siguiente gráfico, el gasto en investigación y desarrollo con respecto al PIB para 2010 se estimó en el 1,39% (aproximadamente 15 millones de euros) estando esta cifra todavía muy por debajo de la media europea.

Gráfico Nº 10. Evolución del PIB y de los gastos de I+D en Europa, 1997-2010



Fuente: INE

En la siguiente tabla se puede observar la comparativa del año 2005 al 2010 comprobándose que España está mal posicionada con respecto a la media europea.

Tabla Nº 6. Evolución del PIB y de los gastos de I+D EU27 (2005-2010)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Media
EU 27	1,82%	1,84%	1,85%	1,92%	2,01%	2,00%	1,91%
Alemania	2,49%	2,53%	2,53%	2,68%	2,82%	2,82%	2,65%
Austria	2,45%	2,46%	2,52%	2,67%	2,72%	2,76%	2,60%
Bélgica	1,83%	1,86%	1,90%	1,96%	2,03%	1,99%	1,93%
Dinamarca	2,46%	2,48%	2,55%	2,87%	3,06%	3,06%	2,75%
Francia	2,10%	2,10%	2,07%	2,11%	2,26%	2,26%	2,15%
España	1,12%	1,20%	1,27%	1,35%	1,39%	1,39%	1,29%

Fuente: INE

Según el diario digital *itpymes*.es en su publicación de junio del 2011, la I+D empresarial sufrió en 2009 y tal como muestra la anterior tabla, la primera reducción en gasto tras 15 años de continuo crecimiento, situándose en 14.581.676 millones de euros.

El número de empresas que realizan I+D ha disminuido en un 10%, concentrándose casi la mitad de los gastos de I+D en Madrid y Barcelona con un 49.3%, seguidos por Andalucía con el 10,8 %, País Vasco con el 9,2 % y la Comunidad Valenciana con el 7,7 %.

Aunque el número total de personas empleadas en I+D no ha dejado de crecer entre 2000 y 2009, la tendencia se rompió en el sector privado en este último año, donde el personal empleado en actividades de I+D disminuyó por primera vez en toda la década.

Los expertos siguen siendo pesimistas respecto a la futura evolución del sistema español de innovación, situándose en una posición de desventaja con respecto a Europa. Del resto de Europa casi el 83% considera que la demanda nacional no actúa como elemento motor de la innovación; un 80% apunta a la falta de cultura en los mercados financieros españoles para la financiación de la innovación, y un 78% de los expertos achacan como problema la escasa cultura de colaboración de las empresas entre sí y de éstas con los centros de investigación.

4.7. TENDENCIA DEL SECTOR TIC

Los últimos años han estado marcados por la crisis económica. Aun cuando los dos últimos trimestres del año 2009 se habían suavizado con respecto a las importantes caídas del mercado que se habían producido durante el primer semestre del 2009, las cifras han mantenido el signo negativo.

Las PYME del sector TIC se sitúan en el punto de mira de todos, pues sigue siendo éste el sector con mayor capacidad de crecimiento.

La nueva Comisión Europea ha incorporado una nueva cartera que bajo el nombre de Agenda Digital asume la tarea de impulsar las TIC como eje de la competitividad y de la recuperación económica europea. La elaboración y ejecución de esta Agenda Digital debe situar a las TIC en las prioridades políticas de primer nivel.

En medio de esta situación es importante tomar medidas para dinamizar los mercados TIC. Estas medidas deben encaminarse a reactivar la economía productiva, a impulsar el empleo en el Macrosector TIC, a apoyar la innovación en las empresas TIC, y a facilitar la incorporación de las TIC en todos los sectores productivos. Las medidas también deben apoyar el despliegue de las infraestructuras de telecomunicaciones y las iniciativas de eficiencia energética.

CAPÍTULO 5

LA PRODUCTIVIDAD

5.1. DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD

Existen muchas definiciones sobre productividad y la gran mayoría se vinculan con el ámbito empresarial. Se van a enumerar y citar alguna de estas definiciones para poder ver los distintos puntos de vistas y orientación de diversos autores en la materia.

Una definición común de la productividad es la que define Levitan (1984) como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, conocimientos, energía, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Marx (1980) en su obra *El Capital* define la productividad del trabajo como un incremento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin que se varíe el uso de la fuerza de trabajo, en tanto que la intensidad del trabajo es un aumento de la producción a partir de incrementar el tiempo efectivo de trabajo (disminuyendo los tiempos muertos y/o aumentando la jornada laboral).

Otra definición sobre el concepto de productividad es la que nos ofrece Schroeder donde la define como:

La relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora, o también se tiene que 'Menor número de insumos para misma producción, la productividad mejora (1993:533).

Otros autores como Koontz y Weirrich definen la productividad relacionando términos más actuales como pudieran ser las variables del tiempo y la calidad con la que

sale el producto o servicio de la siguiente manera:"Es la razón aritmética de producto a insumo, dentro de un período determinado, con la debida consideración de calidad" (1998:13).

La productividad evalúa la capacidad de una organización para elaborar los productos o servicios que son requeridos, y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir el valor agregado. Hasta una Organización no Gubernamental (ONG) o sin ánimo de lucro tiene la obligación de sacar el máximo rendimiento de sus recursos, adaptando sus esfuerzos a fin de conseguir una mayor rapidez en el envío de alimentos a países del tercer mundo o cualquier tipo de actividad orientada a la ayuda humanitaria que lleve a cabo.

Sin embargo todos coinciden en que la productividad es el proceso de obtener más de lo que se invierte y ajustar el trabajo a lo que se quiere en la empresa. Al ser la productividad algo muy ligado con la empresa, se procede a contextualizarlo directamente en el ámbito empresarial.

Para estudiar el funcionamiento de las empresas, el análisis económico actual utiliza el concepto de producto o productividad marginal, siendo el aumento en la producción que se consigue añadiendo una unidad más de un elemento. La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Algunas premisas que se debe considerar a la hora del estudio de la productividad empresarial van en la línea de que esta debe ser siempre comparable con otras empresas,

entre procesos, entre capitales, entre productos, ya que la productividad de una empresa si no la comparamos con algo, de poco valdría.

La productividad refleja características fundamentales tales como: avance tecnológico, mejoras, utilización óptima de los tiempos, etc. y es por ello que este concepto se ha convertido en la máxima preocupación no sólo de los directivos, sino de muchos gobiernos que ven preocupados como en un contexto de globalidad, el tejido empresarial de ciertos países se ve apocado y en inferioridad de condiciones con respecto a otros más productivos. Tal cual reflejan Aguirre de Mena, Rodríguez y Tous

La idea que no debemos perder de vista es que la productividad de una empresa es la resultante de todas las actividades que se desarrollan en ella, ya sean técnicas, industriales, comerciales, financieras o administrativas, no dependiendo exclusivamente del ámbito productivo en sentido estricto (2002:253).

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones cuando se dan cuenta de que tienen problemas de productividad, casi nunca se detienen a pensar si existe una conducta adecuada y una buena gestión que ayude a toda la organización, o intentan que todos los trabajadores participen de un proyecto provechoso que los involucre realizando un buen trabajo de equipo "(...) si uno hace un buen trabajo, se siente bien" (Robins, 2004:80). Es decir, la productividad es la que lleva a la satisfacción y no al contrario, por lo que el trabajador contento y motivado encontrará satisfacción por el simple hecho de desarrollar su actividad de una manera correcta.

5.2. LA PRODUCTIVIDAD EN UN CONTEXTO DE GLOBALIZACIÓN

La economía está hoy frente a un cambio fundamental donde los procesos de globalización pueden ofrecer nuevas oportunidades a muchos necesitados, o transformar el mundo en un gran supermercado donde la única forma de relación humana sea la económica, convirtiéndose todo en mercancía.

Para Kacowic las posibles definiciones del concepto de globalización deberían incluir los siguientes aspectos:

- a) intensificación de las relaciones económicas, políticas, sociales y culturales a través de las fronteras;
- b) el período histórico iniciado tras el fin de la Guerra Fría;
- c) la transformación del mundo por la anarquía de los mercados financieros;
- d) el triunfo de los valores norteamericanos a través de la agenda combinada del neoliberalismo en la economía y la democracia política;
- e) la ideología y la ortodoxia sobre la culminación lógica e inevitable de las poderosas tendencias de cambio en el mercado laboral;
- f) la revolución tecnológica con sus implicaciones sociales y
- g) La inhabilidad de los países en arreglárselos con los problemas globales que requieren soluciones globales, como la demografía, ecología, derechos humanos y la proliferación nuclear (1999:529).

La globalización tiene que ver con el fenómeno de que todos vivimos ahora en un mismo mundo sin fronteras ni barreras y donde todas las personas tienen acceso a la

información y a las oportunidades de una manera abierta y general, al menos a nivel teórico.

Esta generalización se convierte en un intento por hacer un mundo que no esté partido ni separado, sino abierto, en el que la mayor parte de las cosas sean iguales o signifiquen lo mismo, sin fronteras, no sólo geográficas sino sobre todo socio-culturales, económicas y políticas.

La acción de la globalización consigue una penetración mundial de capital (financiero, comercial e industrial), nuevas relaciones políticas internacionales, y el surgimiento de la empresa transnacional.

Con este proceso de apertura se inicia la industrialización de nuevas zonas (especialmente en el sudeste asiático), se comienza a producir la integración de los diferentes mercados financieros a escala mundial produciéndose un desarrollo de la informática y las telecomunicaciones que permiten el desarrollo de la economía a gran velocidad.

Es decir, la globalización es el macro proceso social que domina los fenómenos de cambio social iniciados a partir de la década de los sesenta en los países avanzados, pero que estalla en la década de los noventa a nivel mundial. Este fenómeno socio-económico viene acompañado por un individualismo en las acciones personales, primándose aspectos puramente materialistas frente a aspectos más humanos y relacionados con el ser humano. Esto conlleva inequívocamente a un empobrecimiento de los valores sociales y humanos.

In epoca di globalizzazione, ovverosia in epoca in cui il mercato con le sue regole conquista il mondo innescando nuovi e controversi processi non solo economici ma anche culturali, assitiamo ad un radicale cambiamento di stili di vita, di comportamenti , di atteggiamenti mentali. La filosofia che ne è alla base - quella dell'individualismo - penetra i piú vari orizonti culturali e religiosi del pianeta producendo sconvolgimenti etici e, quanto meno, rischi di impoverimento del primato della persona nel suo vissuto sociale³⁶ (Lubich, 2001:5).

Ante la globalización se han adoptado posturas completamente opuestas, desde aquellos que se resisten a ella de una manera radical porque no ven un beneficio para los países y para la población donde se están ampliando las desigualdades sociales y empeorando la suerte de los pobres (cada vez estos son más pobres y los ricos son más ricos), a aquellos que afirman que la era estado-nación ha terminado y debe dar paso a una nueva era global.

Existe una reflexión sobre el significado de la palabra globalización como un concepto ambiguo y desatinado, apto según los sectores críticos de la sociedad para ocultar el proceso real de expansión del capitalismo en escala mundial.

Chomsky (1997) habla de la globalización contemporánea no como de una expansión del *libre intercambio*, considerando a ésta como una expresión errónea, sino

Tesis Doctoral

_

Carlos del Val

³⁶ En la era de la globalización, es decir, en una época en la que el mercado con sus reglas conquista el mundo generando nuevos y controvertidos procesos, no sólo económicos sino también culturales, asistimos a un cambio radical en los estilos de vida, comportamientos, actitudes mentales. La filosofía que subyace - la de individualismo - penetra profundamente en varios horizontes culturales y religiosos del planeta, produciendo trastornos en la ética y riesgo de empobrecimiento de la persona en su experiencia social.

más bien como el producto de transferencias inter-empresarias, prácticas de *outsourcing o* externalización y otras operaciones similares.

En esta economía actual caracterizada por el progreso tecnológico, especialmente intenso en el área de las tecnologías de la información y las comunicaciones, los países que experimentan crecimientos fuertes y sostenidos de la productividad son aquellos que se caracterizan por un cambio tecnológico, una buena base de capital humano y un ambiente favorable a la innovación, teniendo al mismo tiempo estos cambios un impacto en los aspectos sociales y humanos.

Bruni expone el siguiente pensamiento en cuanto a los cambios sociales que en las últimas décadas se ha visto envuelta Europa:

En la época de la globalización, en la que el mercado y su ley del más fuerte conquista el mundo introduciendo nuevos procesos tanto económicos como sociales y culturales, asistimos a un radical cambio de estilo de vida y de actitudes mentales. La filosofía en la que se basa este nuevo estilo globalizador, sigue siendo el individualismo, que produce unos cambios éticos empobrecedores de la persona en su ambiente social, como se ha visto en occidente desde la aparición de la industrialización (2008_b:14).

Es indudable que la globalización aumenta la riqueza ya que gracias a los intercambios se producen sinergias, y que las nuevas redes de comunicación desde Internet a los teléfonos móviles, han abierto nuevas vías que facilitan a las empresas el proceso de hacer transacciones y operaciones que mejoran sus resultados de una manera más eficiente.

Pero el problema es que esta riqueza no es distribuida de una manera equitativa marcándose cada vez más las diferencias sociales, ya que la globalización no contempla ningún mecanismo de redistribución de la renta.

Los procesos de globalización han generado cambios importantes tanto en el entorno social como a nivel empresarial, donde los trabajadores han visto como han cambiado sus modelos de gestión.

Muchas estructuras empresariales debido al proceso de globalización que les envuelve, se han visto caso obligadas a generar grandes transformaciones en sus estructuras organizativas y en sus procesos, para lograr cuotas de producción mayores que les ayuden a seguir desarrollándose en un entorno cada vez más competitivo, y donde no hay posibilidad de relajarse ya que esto puede suponer que otra empresa le arrebate la cuota de mercado que durante tanto tiempo han luchado por conseguir.

Parece que la globalización sólo da cabida a estructuras empresariales grandes del tipo de multinacionales, olvidándose de la existencia de las PYME, pero esto no es del todo cierto, siempre habrá cabida para una PYME a pesar de estar inmersas en un entorno tan competitivo. Si estas consiguen adaptarse y evolucionar, como dice Cortina (2003), las PYME no solo podrán sobrevivir, sino también florecer en la economía global y contribuir a mejorar la globalización.

No es menos cierto que desde el momento en que las PYMES están constantemente luchando por sobrevivir, no tienen tiempo o recursos disponibles para poder dedicarlos a otros fines que en principio parecen no tener una relación directa con su actividad productiva. Parece que solamente las empresas grandes con suficiente

presupuesto y recursos tienen la posibilidad de seguir creciendo en un mercado global y competitivo, mientras que las PYME bastante tienen con sobrevivir en un mercado tan abierto.

Esta situación ha generado la necesidad de plantear fórmulas creativas y novedosas fuera de los estándares de la economía tradicional, que permitan a todo tipo de empresas el seguir avanzando y creciendo.

Por otra parte el concepto de persona se ha ido diluyendo a o largo de los tiempos en pro de las estructuras empresariales que han ido deshumanizándose poco a poco, donde la persona no lograba alcanzar una importancia clave dentro de las estructuras sociales y empresariales en la que desempeñaba su trabajo.

El concepto de persona ha sido analizado desde la perspectiva antropológica siendo varias sus definiciones:

Para el autor Chiavenato, las personas "Contribuyen en las organizaciones con aportes individuales y las organizaciones brindan retribuciones a las personas para que estas sigan realizando contribuciones" (2001:7).

Son las personas las que dan significado a las organizaciones estando unidas a estas y formando parte de ella. Cada persona, como dice Silvestro (2009), es un colaborador creativo y responsable que se auto renueva y aprende continuamente, pero que se ve limitado por una serie de interferencias creadas en las organizaciones, que por falta de imaginación y exceso de intolerancia y de confianza, han limitado la vida a normas, objetivos y evaluaciones.

Estas nuevas fórmulas basadas en culturas distintas apoyadas en principios de intercambio y confianza, no sólo significan participar en los beneficios o pérdidas materiales, sino también en ser solidario con el proyecto, participando en la toma de decisiones y ayudando al resto de actores sociales a crecer en equipo, superando así los desafíos que se les presentan con una visión más humana.

5.3. ELEMENTOS QUE DETERMINAN LA PRODUCTIVIDAD

En un principio los problemas de la baja productividad empresarial han sido achacados a factores diversos como la mala cualificación de los trabajadores o la mala supervisión y deficientes sistemas de gestión de los mandos intermedios y superiores.

Los mandos intermedios y superiores en la mayoría de los casos no han conseguido alcanzar la posición de líderes y no han sabido dar ejemplo ni enseñar casi nada de valor a sus subordinados. Los trabajadores esperan que las personas que jerárquicamente ocupan una posición superior sean ejemplos de conducta. "De mis superiores espero, fundamentalmente, que me enseñen algo" (Chavarri, 1991:277). Lamentablemente pocos son los casos en los que se logra encontrar estos perfiles.

Si los trabajadores y subordinados no ven un ejemplo ni algo que aprender de sus superiores, les perderán el respeto y nunca se alinearán con las directrices y objetivos de la organización.

Los gerentes de las empresas han luchado durante décadas con una contabilidad financiera y de gestión, lo cual no parece haber logrado medir adecuadamente las variables que determinan el valor de la compañía a largo plazo. La medida de este valor se ha basado en datos financieros y en contabilidades analíticas tradicionales, pero

nunca lo suficientemente profundas como para determinar y medir la realidad empresarial. "Depender únicamente de los indicadores financieros para tomar decisiones se ha convertido en un indicador de simpleza y falta de profesionalidad" (Epstein y Birchard, 2001:47).

Esto no significa que este tipo de análisis contables no sean importantes a la hora de dirigir y tomar decisiones en una empresa, ya que indudablemente hay que considerar los indicadores financieros como herramienta de gestión, pero hay que tener en cuenta otra serie de medidas complementarias a la hora de tomar decisiones para que estas sean acertadas y efectivas a la hora de tratar la problemática de la empresa.

El diseño de estas medidas no financieras del rendimiento plantea uno de los mayores retos posibles a los gerentes de las futuras empresas. Dichas medidas exigen que se mire en el interior del negocio y requiere una comprensión de las distintas relaciones que generan valor como pudieran ser la ética y el cuidar de las emociones de los trabajadores. Es decir, se debe por tanto ir más allá de las medidas tradicionalmente contempladas y ahondar en los factores humanos como elementos de valor empresarial.

Profundizando un poco más en el plano moral, se observa que una gran causa de posible debilidad de la productividad podría no deberse sólo a los factores puramente financieros, sino también a otros no tan tangibles como pudieran ser la falta de los mencionados códigos éticos y morales que generalmente no son trasmitidos y enseñados por los directivos y mandos intermedios de las empresas españolas al resto de trabajadores. La trasmisión de estos códigos de conducta moral se convertiría en un importante activo de cara a los accionistas.

"Una de las funciones esenciales del código ético... es la de generar legitimidad entre los stackeholders externos de la organización, algo que obviamente se pierde si no se da a conocer" (Lozano, 2004:183).

La ciudadanía está cansada de leer y escuchar casos sobre corrupción y codicia siempre con los mismos protagonistas. Personas cuyos cargos y puestos les colocan en situación de ventaja en cuanto a la toma de decisiones y que les benefician a nivel individual, pero casi nunca a la mayoría. Estas personas no trasmiten ningún valor positivo a la organización ni a sus subordinados sino más bien todo lo contrario.

Con estos malos ejemplos es fácil que personas rectas y honradas se vean tentadas a obrar de manera similar, ya que nunca se van a ver recompensados por sus superiores por obrar de manera correcta.

También es muy cierto que hay personas con una moral débil y muy dispuesta a dejarse corromper. No hay que ponérselo fácil sino poner todos los mecanismos posibles de detección, para que llegado un punto se les pueda *echar por tramposos*.

No hay tanto hombres honrados como situaciones propicias a la rectitud o desfavorables. Los organismos que alejan las ocasiones de deshonestidad, cuentan con empleados honorables. Las que descuidan su atención invitan a la desaprensión moral. Un hombre colocado en situación de aprovecharse suele delinquir, porque hace falta enorme vigor moral para no ceder a la postre. El heroísmo rara vez se continua largos años (Sánchez Gil, 1961:279).

La cultura organizacional de las empresas españolas viene siendo anacrónica, conservadora y muchas veces carente de principios éticos y sociales. Esto nos deja en

muy mal lugar con respecto a nuestros vecinos europeos que llevan generando códigos de conducta moral y RSC que les sirven de guía a la hora de la toma de decisiones.

El "aquí vale todo" con tal de conseguir los objetivos personales más que los colectivos es una práctica habitualmente utilizada por los gestores españoles y que por el bien de todos debe cambiar rápidamente.

Hay que hacer entender a los equipos directivos la importancia que tiene el ser responsables y trasparentes olvidando la codicia personal. La claridad y transparencia en las acciones y en la comunicación (tanto interna como externa) se llegarán a convertir en los referentes de rectitud empresarial, sin los cuales no se debería permitir participar en el juego empresarial a aquellos directivos y trabajadores que se salgan de las reglas marcadas.

Esto debe ser entendido cuanto antes por los directores de empresas para que puedan tomar medidas efectivas que ayuden a la mejora de la productividad empresarial, tomando como base estos principios de claridad y rectitud. Epstein y Birchard muestran su interés en convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva reflejándolo a través de esta sentencia:

Muy pocos directores comprenden plenamente el valor de rendir cuentas claras. No pueden definir este concepto con claridad ni aplicarlo para conseguir ventajas en el día a día ni a largo plazo. Sin embargo, la responsabilidad y la transparencia pueden dar a una organización una ventaja competitiva en la ejecución de su estrategia corporativa y a la hora de ayudar a los individuos, equipos y divisiones a conseguir un rendimiento inesperado (2001:18).

Que tan difícil se presenta el hablar de transparencia y claridad cuando ningún sistema las defiende y cuando la pesadumbre económica en que vivimos nos convierte en mercenarios haciéndonos des-priorizar el compromiso, abocándonos a una sociedad de supervivencia y de mentira donde la situación precaria de empleo nos envuelve a todos, donde existen expedientes de regulación y despidos masivos en todos los sectores, y donde en definitiva hay que hacer todo lo posible por sobrevivir.

España es uno de los países de la Unión Europea en el que más largas son las jornadas laborales y menor rendimiento se obtiene por hora trabajada. Un país cuya coyuntura e idiosincrasia parecen premiar al que más horas está en la oficina, en vez de premiar los méritos profesionales. Un país en donde como dice Gorosquieta (1978), una amplia opinión pública malformada y benevolente considera la estafa más bien como una astucia o habilidad que un verdadero fraude o delito contra el país. Un país donde priman los sueldos ridículos y donde gran cantidad de veces la mejor forma de conseguir *éxito* es por amiguismo y por acciones corruptas y amorales, en lugar de hacerlo por méritos profesionales.

Chavarri a modo de ironía comenta que: "la cultura popular nos dice que si al cabo de unos años de actividad te has labrado fama de competente, inteligente, cumplidor, trabajador, honrado a carta cabal y... buena persona, vas dado" (1991:51).

Estas desigualdades y dificultades a la hora de crecer y progresar profesionalmente generan en el trabajador un nivel alto de desmotivación al percatarse de que siguiendo unas conductas correctas y siendo realmente profesionales, pocos resultados van a conseguir.

Según PROUDFOOT (2008), más de 30% de los managers encuestados en España, achacan la falta de motivación y deseo a la baja productividad de las organizaciones, aun cuando muchas de éstas siguen despistadas sobre cuáles son las auténticas causas de la falta de dicha productividad intentando resolverlas en muchas ocasiones y tal vez erróneamente con planes de formación inadecuados que no se han adaptado ni a las necesidades reales de los trabajadores, ni a las de la propia organización.

Tales planes de formación son ofrecidos a los trabajadores como una obligación más que como una herramienta de mejora. La mayoría de las veces estos planes formativos quedan muy lejos de los objetivos de la organización. Todo ello no ayuda a mejorar la productividad y sólo consigue infrautilizar los escasos recursos de los que se dispone.

España en un país en el que se trabaja muchas horas, pero eso no significa que estas horas trabajadas sean al 100% productivas. La relación entre lo que se produce y los medios que se emplean para ello es peor que en otros países (tal vez haya efectividad pero no eficiencia³⁷). El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad.

Varios son los elementos que pueden incidir sobre el buen o mal resultado en lo que a productividad se refiere. La baja calidad de los productos que se entregan a los

1

_

Tesis Doctoral

Carlos del Val

³⁷ Definición propia: La diferencia entre efectividad y eficiencia es que en ambas se consigue el objetivo marcado, pero la eficiencia significa que se consiguen los objetivos con menos recursos, suponiendo que en ambos casos se utiliza la misma cantidad de tiempo, o en menos tiempo con la misma cantidad de recursos, y siempre manteniendo los mismos criterios de calidad.

clientes por no seguir unos procedimientos adecuados repercute directamente en la baja productividad.

Según fuente del programa de la EOI (2006) y con respecto a la calidad, se sabe que una baja calidad conduce a una productividad pobre. La prevención de errores y el hacer las cosas bien desde la primera vez son dos de los elementos clave tanto para mantener la calidad como para aumentar la productividad.

Hay otro factor importante que se evalúan a la hora del análisis de la rentabilidad como es la falta de inversión en tecnología que afecta a la productividad empresarial. Como sostienen Lafuente et al. (1985) en su libro sobre productividad y capital tecnológico, cualquiera que sea la medida empleada de productividad, las evidencias empíricas disponibles parecen indicar a nivel agregado la existencia de una relación entre productividad u *Output* y capital tecnológico vía proceso técnico.

Según un estudio publicado por PROUDFOOT Consulting (2008), varias son las causas que ayudan bien a aumentar o a disminuir la productividad de las empresas identificándose las siguientes principales razones:

- Programas de cambio
- Problemas en la tecnología y sistemas informáticos
- Motivación del trabajador
- Resistencia al cambio
- Liderazgo
- Comunicación
- Alineamiento de objetivos con planes de formación

- Estrés en las organizaciones
- Otros factores

5.3.1. Necesidad de programas de cambio

Un importante motivo por el que un país como España no llega a ratios deseados de productividad es la imposibilidad de los trabajadores para adoptar programas de cambio, aferrándose a los sistemas y métodos del pasado, funcionen éstas o no funcionen.

A pesar de que se han desarrollado mejoras en los sistemas de comunicación internos adoptando procedimientos de mejora, éste sigue siendo uno de los problemas clave para las empresas españolas. Por el motivo que sea, tal vez por miedo a perder el control de lo que cada persona hace en las empresas (especialmente en las de considerable tamaño) se van generando reinos de taifas que produce que incluso se desarrollen trabajos por duplicado o triplicado que se quedan en cada feudo sin llegar a ser compartidos ni comunicados a otros departamentos o compañeros de distintas áreas.

Factores como los anteriores producen un impacto económico y una baja productividad que puede llegar a suponer a un país un coste anual de miles de millones de euros.

5.3.2. La tecnología y sistemas informáticos

La inversión en I+D supone una apuesta para la mejora de los sistemas productivos. No obstante hay veces que no se tiene muy claro si lo que se está haciendo en las empresas en la línea de investigación se está haciendo bien o mal, ya que hasta la

fecha pocos son los estudios que buscan una relación entre las inversiones en I+D y la posible mejora en la productividad.

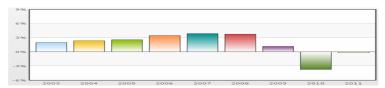
Son escasos los trabajos que estudian detalladamente los vínculos entre el gasto en I+D, la obtención de innovaciones y el crecimiento de la productividad con datos y empresas. Un análisis de este tipo permitiría saber si la desaceleración en el crecimiento de la productividad (...) se debe a que las empresas españolas invierten poco en I+D o a que no son capaces de explotar suficientemente bien sus innovaciones (Segura, 2006:153).

En el caso español, la mala planificación y control y la supervisión inadecuada destacan sobre otros factores (como podrían ser la cualificación de la mano de obra, la falta de motivación, los problemas de comunicación interna y los relacionados con las nuevas tecnologías de la información) que llevan a la falta de productividad.

España no está considerada como un país emergente. ¿Significaría esto que España con su bajo índice de productividad actual ya está rozando su límite de crecimiento? Lo cierto es que el crecimiento del PIB desde el comienzo de la crisis en el año 2008 ha sido negativo tal cual muestra el siguiente gráfico y de momento no hay síntomas para hacer un pronóstico distinto para el medio plazo.

Gráfico Nº 11.

Producto Interno Bruto (PIB) España 2003-2011



Fuente: CIA. https://www.cia.gov

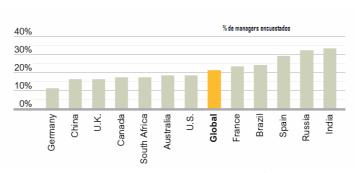
Esta situación provoca un estado de desconfianza frente al resto de países que no ven a España como una buena opción para invertir.

5.3.3. La motivación del trabajador en el puesto de trabajo

España tiene unos ratios bastante desesperanzadores en muchos de los parámetros analizados, ocupando el tercer lugar (por debajo de países como la India o Rusia), en cuanto a la baja motivación de los trabajadores, valor que sin lugar a dudas tiene su impacto en el modo en el que los trabajadores acometen las tareas asignadas.

La falta de motivación es uno de los grandes motivos por el que las empresas no consiguen alcanzar el nivel de productividad deseado. Como se observa en el siguiente gráfico, el 33% de los gerentes en la India y el 31% de los de Rusia consideran a este un factor a tener en cuenta a la hora de justificar la baja productividad de sus trabajadores.

Gráfico Nº 12. La falta de motivación de la fuerza de trabajo como barrera para alcanzar la productividad.



Fuente: PROUDFOOT Consulting

En España casi un tercio de los gerentes encuestados opinaban que la falta de motivación era el elemento clave por el que no se llegaba a los ratios de productividad deseados, ya que esta escasa motivación frenaba la consecución de los índices de productividad fijados.

El siguiente gráfico muestra como más del 30% de los managers encuestados en España achacaba a la falta de motivación y deseo el hecho de no conseguir mejores ratios de productividad en las empresas.

Falta de deseo para la mejora de productividad

40%

Superiori de la compansión de managers encuestados

Superiori de managers encuestados

Superiori de managers encuestados

Oscillar de la compansión de managers encuestados

Oscillar de manage

Gráfico Nº 13. Falta de deseo para la mejora de productividad

Fuente PROUDFOOT Consulting

Muchas veces se piensa que lo que más motiva a un trabajador es un buen salario sin tener en consideración otros factores más relacionados con el tema emocional. El trabajador no invierte gran parte de su vida solamente por conseguir dinero, busca otros elementos no tan tangibles que le aporten desarrollo y crecimiento como personas, busca el reconocimiento de sus compañeros, busca seguir aprendiendo y evolucionar, busca sentirse a gusto en un entorno de trabajo agradable.

"Il profito, o il denaro, é un incentivo troppo debole per muovere le energie più alte e potenti delle persone³⁸" (Bruni, 2009:40).

El error de muchos empresarios es simplificar las necesidades de los trabajadores según sus propios criterios, sin tener en cuenta las auténticas inquietudes de los empleados.

³⁸ Traducción propia: El beneficio económico y el dinero son incentivos muy débiles para mover la energía más alta y potente de las personas.

El trabajador no es un simple *Homo Economicus*, sólo interesado en ganar lo más posible, en el menor tiempo y con el mínimo esfuerzo; que el trabajo no es solo, ni principalmente , una actividad sensomotora, sino que en el interviene toda la personalidad del hombre, y, en fin, que el trabajador no actúa aislado (Álvarez, 1993:86).

No quiere decir esto que un buen salario deje de motivar a un trabajador y que lo único que le hace moverse a éste son causas internas, al fin y al cabo se necesita dinero para poder cubrir unas necesidades básicas. Lo que significa es que el empresario debe tomarse la molestia de analizar cual es la situación personal de cada uno de sus empleados (o al menos articular los mecanismos para intentarlo) y analizar otro tipo de criterios para lograr darle una retribución justa a su esfuerzo y a su situación. Álvarez enumera una serie de criterios a analizar por parte de los gerentes a la hora de crear retribuciones justas para sus empleados:

Los criterios verdaderos que habrá que tener en cuenta para la justa y equitativa retribución del trabajo son los siguientes:

- 1) Nivel de vida humano del trabajador y de sus familiares;
- 2) Correspondencia a la efectiva aportación;
- 3) Proporción con las condiciones económicas de la empresa;
- 4) Respeto al bien común nacional e internacional (1993:112).

Por tanto, si no se conocen las verdaderas necesidades de los trabajadores difícilmente se les va a poder retribuir de una manera justa y conseguir que estos estén

de verdad motivados canalizando toda su energía hacia la consecución de unos objetivos.

Los planes de carreras profesionales que ayuden al trabajador a conocer cual es su futuro en la empresa logran que éstos encuentren un elemento más para sentirse estables y seguros en la empresa en la que prestan sus servicios.

Si no existe este factor de estabilidad, bien porque el trabajador se ve retribuido de manera injusta o bien porque no encuentra su lugar en la empresa, estos empleados tienen riesgo de convertirse en meros mercenarios en busca únicamente de un mejor salario y una supervivencia profesional.

5.3.4. Resistencia del trabajador al cambio

Es difícil que los trabajadores sin un plan de carrera claro, sin incentivos que los motiven, sin una percepción de estabilidad laboral, acepten los cambios propuestos por las empresas para conseguir una mejora en la productividad. ¿Pero para qué se va a acometer este cambio? ésta es la pregunta que se hacen los trabajadores cuando se les ofrecen esta propuestas de cambio. Ya están quemados o en fase de *burn out*³⁹ y lo único que ven en el hecho de que se les cambien los esquemas que han estado aplicando durante toda la vida, es una mayor inestabilidad ya que se enfrentan a lo desconocido y a algo que en principio parecen no controlar.

La resistencia al cambio es un proceso inherente a los procesos de cambio y así lo tenemos asumido; pero quizá no se trate de una resistencia al cambio, sino a ser

_

³⁹ Síndrome del *Ouemado*.

cambiado. Si esto fuese así, hay que generar una nueva cultura empresarial alrededor de la ética acordada (Senge, 1993:87).

Los gerentes y líderes empresariales tienen la obligación de elaborar y comunicar planes que faciliten la adaptación a los cambios por parte de los trabajadores.

5.3.5. La falta de liderazgo en las empresas

El nivel de calidad profesional de los supervisores y managers es y ha sido un gran problema, ya no sólo para poder gestionar los equipos de trabajo asignados, sino también para trasmitir los valores éticos y morales que toda organización debería estar obligada a ofrecer a sus trabajadores.

Los supervisores y managers se han movido en muchas ocasiones por razones individualistas y egoístas utilizando al trabajador como simple maquinaria, y cuando esta se ha agotado o se ha estropeado, se han deshecho de ella o la han relegado a puestos donde no causaran problemas.

La trasmisión de valores éticos a través de una cultura de la empresa y que podrían llegar a motivar a los trabajadores, hoy en día son una utopía en la sociedad empresarial en la que vivimos.

"El líder es la única persona capaz de hacer que sus subordinados pasen del mero entendimiento al campo de la acción" (Caruso, Salovey, 2005:250-251).

Las estructuras jerárquicas suponen en muchos casos un problema más que una ventaja, especialmente en las empresas pequeñas y medianas que han surgido como empresas familiares, donde el dueño es a la vez el director y donde las decisiones manan

de éste, sin posibilidad en la gran mayoría de los casos de rebatir las decisiones tomadas por el jefe por temor a perder el puesto de trabajo.

En las estructuras empresariales grandes, como dice Isotta (1996), la empresa recurre a la autoridad legal, y para ello se data de un aparato administrativo burocrático. Por esto necesita de jerarquía, que consiste en crear un sistema de cargos menores con una jerarquía rígida de súper y subordinación. La jerarquía se implanta como una herramienta de autoridad para conseguir mayor eficiencia y rapidez en la toma de decisiones en estructuras que por su tamaño necesitan de estos mecanismos para poder ser más ágiles.

El problema viene dado cuando esta estructura jerárquica se utiliza tanto en las empresas pequeñas como en las grandes, no como un instrumento para ganar eficiencia en las acciones, sino como un utensilio de poder individualizado que ayuda a ciertos individuos a conseguir sus aspiraciones personales y no grupales, perdiéndose en muchas ocasiones el respeto entre el trabajador y el empresario. Este respeto es sagrado si se quiere conseguir una buena marcha en las empresas y una colaboración entre todos sus miembros.

"El empleado debe respetar al empresario y el empresario, a su vez respetar al empleado, porque si usted no respeta a los demás, ellos no le respetarán" (Mc Alpine, 1997:88).

En ocasiones esta jerarquía y sistema de cargos pueden llevar a un sistema demasiado estricto que puede llegar a ser perjudicial para la empresa.

"La gran empresa recurre a la autoridad legal, y para ello se dota de un aparato administrativo burocrático. Por esto necesita de jerarquía, que consiste en crear un sistema de cargos con una jerarquía rígida de súper y subordinación" (Isotta, 1996:105).

La jerarquía no debe servir como instrumento para imponer criterios, esta debe ser utilizada por los buenos líderes para que les ayude a agilizar la toma de decisiones que en algunos casos se ve entorpecida cuando hay demasiada participación, siendo el papel de los supervisores, directivos y managers de especial importancia a la hora de trasmitir un buen ambiente para que los trabajadores se sientan a gusto cuando desempeñan sus funciones y tareas.

Según Kouces y Posner (2005) el rasgo emocional más explícito del liderazgo es elevar la moral mostrando aprecio por los logros de los demás y celebrando los éxitos en común.

La mala gestión de algunos directivos es la que en muchas ocasiones lleva a un des-alineamiento entre los trabajadores y los objetivos corporativos, alejando a éstos de la meta fijada y haciendo que el sentimiento de pertenencia a la empresa cada vez esté más y más lejos.

Los directivos nos solo tienen que tener buenas aptitudes profesionales, deben ir más allá para que estos dealineamientos cada vez se produzcan menos.

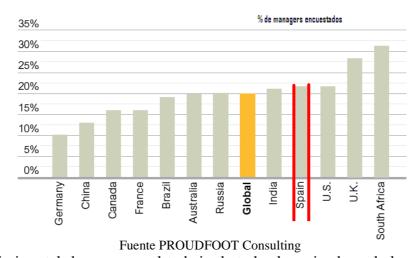
La competencia técnica y moral de la dirección es un factor que contribuye a la satisfacción de sus trabajadores. A todos gusta ser dirigidos por personas competentes y dignas. El éxito de una empresa le da forma y repercute en sus

relaciones humanas. Sus empleados se enorgullecen de pertenecer a ella y rinden más. Pero si los trabajadores creen que la dirección es incompetente o injusta, tendrá poco estímulo e sus tareas y no estarán orgullosos de trabajar allí (Gorosquieta, 1978:290).

La anterior referencia de Gorosquiera incide aún más en la casi obligatoriedad de las empresas de disponer de gestores competentes y con dotes de liderazgo que ayuden como dicen Aguirre, Castillo y Tous en el proceso de "dirigir y orientar las actividades relativas a una tarea de los miembros de un grupo de trabajo [...] ayudando al grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación de sus mejores capacidades" (2003:360).

Como muestra el siguiente gráfico, países como Australia, Rusia, Brasil, España o la India, a pesar de tener culturas y costumbres muy distintas los unos de los otros, coinciden en el hecho de que la baja calidad de los supervisores se convierte en una barrera importante para la mejora productiva.

Gráfico Nº 14. La calidad de los supervisores como barrera para mejorar la productividad



Hay que eliminar tal barrera con el trabajo de todos los miembros de la organización.

5.3.6. La correcta comunicación empresarial

La comunicación se puede definir como el acto de transmisión de premisas decisorias y de ideas, sentimientos o valores entre individuos.

La mala gestión empresarial viene en muchas ocasiones presidida por malas políticas de comunicación, tanto internas de cara al trabajador, como externas de cara a los accionistas, clientes y grupos de interés en general.

En numerosos casos y siempre escudados bajo el paraguas de la confidencialidad, los gerentes y responsables empresariales se guardan los datos e información o se los comunican de manera intermitente a sus equipos de trabajo generándose deficiencias en la circulación de información dentro de una compañía. Estas deficiencias también contribuyen a la crisis de credibilidad y responsabilidad, ya que se produce una pérdida de confianza por parte no solo de los trabajadores, sino de los agentes externos. Es muy difícil que se llegue a tener confianza en una estructura que no comunica de forma trasparente y clara la información pertinente, o al menos que propicie los canales y vías para poder obtener esta información.

Por otra parte no hay que olvidar tal como comentan Aguirre, Castillo y Tous que "la comunicación en el grupo de trabajo es un importante medio de expresión emocional de sentimientos, que fomenta la integración social del empleado y la satisfacción de necesidades de afiliación y pertenencia" (2003:414).

El siguiente gráfico muestra que la comunicación interna representa una importante barrera para poder aumentar la productividad si no se raliza correctamente.

% de managers encuestados

50%

Comunicación interna es una barrera de la productividad

Comunicación externa es una barrera de productividad

Comunicación externa es una barrera de productividad

Comunicación externa es una barrera de productividad

Comunicación interna es una barrera de la productividad

Gráfico Nº 15. La comunicación defectuosa como barrera para aumentar la productividad

Fuente: PROUDFOOT Consulting

Autores como Handy (1994) sostienen que contar hace las cosas viables, y el hecho de contarlas hace que las cosas cuenten. Debe existir una comunicación para que ésta pueda ayudar a que se produzcan sinergias entre los distintos departamentos de las empresas.

Las acciones y los comportamientos destinados a proteger la información de una empresa pueden llegar a ser muy exagerados ya que a veces y de forma errónea se ha creído por parte de muchos directivos que la ocultación de datos produce más beneficios que su divulgación. No hay error más grande, por supuesto que hay cierta información que debe ser manejada con absoluta confidencialidad dado su carácter estratégico e importancia para la buena marcha de la empresa, pero deben ser los gerentes responsables los que deben marcar esa barrera de una manera inteligente y crear buenas políticas de comunicación.

"Los gerentes responsables deben cambiar su planteamiento y comenzar a informar públicamente de sus resultados. En resumen, necesitan crear una estrategia de comunicación basada en una mayor transparencia" (Epstein y Birchard, 2001:211).

Hoy en día y cada vez más, los gerentes de las empresas van siguiendo estándares, procedimientos y pautas de comunicación dentro de las políticas de Responsabilidad Social que ayudan al flujo efectivo de la comunicación tanto interna como externa.

Se llegará a un momento en el que aquellas empresas que no sepan o no sean capaces de comunicar la información de manera adecuada, serán marginadas por no reflejar una confiabilidad que atraiga a los grupos de interés para llevar a cabo el proyecto empresarial.

5.3.7. Falta de alineamiento de objetivos con planes de formación

Hay ocasiones en que se fijan los objetivos empresariales sin tener en cuanta factores tan importantes como la formación necesaria de sus trabajadores para alcanzarlos, o simplemente la incompatibilidad entre ciertos objetivos contradictorios entre si.

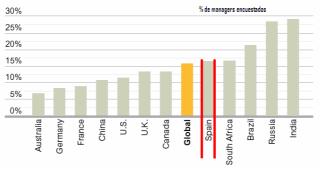
Para evitar problemas de incompatibilidades entre objetivos fijados y los planes de formación, los departamentos de RR.HH. deberían fijar en sus políticas sistemas y procedimientos para controlar el retorno de la inversión, el seguimiento de las competencias y aptitudes profesionales, manteniéndose alerta frente a las nuevas tendencias del mercado, de modo que se puedan ajustar estos planes de formación a las necesidades reales que les demanda el mercado.

En este sentido los trabajadores deben poseer una formación alineada con la estrategia empresarial, asunto clave tanto a la hora de la contratación como a la hora de la capacitación.

España sigue siendo un país en el que se siguen produciendo graves desajustes en referencia a la formación de los empleados con los objetivos que se les han fijado y que se espera alcancen dentro de la organización.

En el siguiente gráfico se observa que existen países donde un elevado porcentaje de los managers encuestados considera los desajustes entre los objetivos corporativos y la formación que se lleva a cabo para conseguirlos como un impedimento para lograr mejoras productivas.

Gráfico Nº 16
Des alineamiento de los objetivos corporativos para conseguir mejora de productividad



Fuente: PROUDFOOT Consulting,

Muchas empresas siguen despistadas sobre cuales son las auténticas causas de la falta de productividad, e intentan resolverlo con inservibles planes de formación poco o nada adaptados a las necesidades reales de la empresa y de sus trabajadores.

Estos planes de formación en muchos casos y especialmente en estructuras empresariales grandes, son impartidos a los trabajadores de cara a cumplir con las

normas internas que exigen unas determinadas horas de formación o que simplemente cuenta con la presión de las organizaciones sindicales que en cierto modo obligan al cumplimiento de un determinado número de horas de formación. Las presiones que ejercen los comités de empresa ayudan a que al menos se de formación a los trabajadores, sin embargo los esfuerzos por parte de estos comités deberían ir mucho más allá y preocuparse por el hecho de que esta formación ayude a los trabajadores a conseguir los objetivos que se les han fijado de forma más eficiente.

Estos planes quedan muy lejos de las necesidades reales de los trabajadores o de los objetivos de la empresa, ya que en casi ningún caso se invierte el tiempo suficiente para realizar un análisis de competencias que ayuden a definir mejor estos planes formativos que ayuden al cumplimiento de los objetivos.

A veces se confunde la cantidad con la calidad, ya que a pesar de que España, como muestra el siguiente gráfico, está por encima de países como Alemania o Francia en cuanto a horas de formación invertidas en los trabajadores, sin embargo se está muy por debajo de los ratios de productividad de los vecinos europeos.

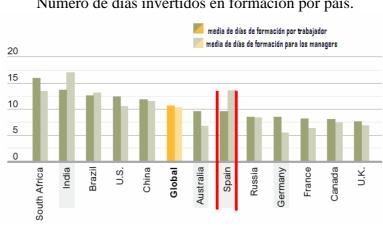


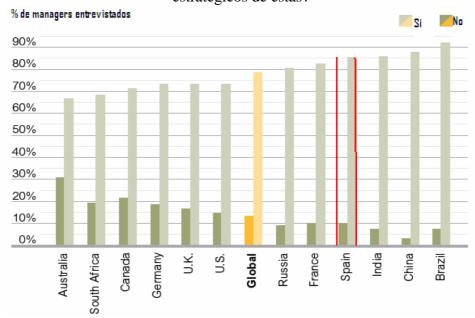
Gráfico Nº 17 Número de días invertidos en formación por país.

Fuente: PROUDFOOT Consulting.

Las inversiones en formación tienen que ser efectivas y minuciosamente calculadas para así poder ayudar a mejorar a las empresas en un proceso de transformación continua. Como dice Watkins y Marsick (1993), la organización que aprende es aquella que aprende continuamente y se transforma a si misma. La organización que aprende ha incorporado sistemas para conseguir y compartir el aprendizaje. Sin estos mecanismos para trasmitir el conocimiento, éste se irá perdiendo o quedará en las cabezas de unos pocos que con el tiempo irán abandonando la empresa, bien por voluntad propia o ajena.

En el siguiente gráfico observamos el des alineamiento existente en diversos países entre los programas de formación y los objetivos estratégicos de las empresas.

Gráfico Nº 18 ¿Están los programas de formación de las compañías alineados con los objetivos estratégicos de estas?



Fuente: PROUDFOOT Consulting.

Claramente existe un elevado porcentaje de managers en todos los países que consideran que los planes de formación poco ayudan a conseguir los objetivos

estratégicos de las empresas. Muchas empresas (especialmente las PYME) siguen argumentando que es la falta de recursos el factor mayoritario que intenta justificar una baja productividad.

Es la escasez de buenos planes estratégicos que relacionen factores de formación con objetivos, con elementos motivacionales y que por supuesto tengan muy en cuenta las inquietudes y aspiraciones personales de los trabajadores, lo que determina en elevada manera la buena o mala marcha de una empresa.

5.3.8. Efecto del estrés en la productividad de las organizaciones

En los años 30 Hans Seyle observó que todos los enfermos a quienes estudiaba, independientemente de la enfermedad que padecieran, presentaban síntomas comunes: cansancio, pérdida del apetito, bajada de peso y astenia, entre otras. Por ello, Seyle llamó a este conjunto de síntomas el síndrome de estar enfermo. El origen del estrés se encuentra en el cerebro, que es el responsable de reconocer y responder de distintas formas a los estresares y se produce como consecuencia de un desequilibrio entre las demandas del ambiente y los recursos disponibles del sujeto (estresares internos o externos).

El organismo humano dispone de mecanismos de protección ante situaciones que produzcan estrés y que tengan por finalidad conservar el equilibrio del cuerpo. La respuesta al estrés no es negativa en sí mima ya que se dispone de más recursos para hacer frente a las situaciones que se suponen anómalas. El estrés en un grado justo es positivo ya que nos mantiene alerta y activos, el problema viene cuando esta situación se descontrola y los mecanismos de alerta están sobrecargados, pudiéndose llegar a

dañar al organismo. Recuérdese que el cuerpo humano es inteligente, avisa y actúa, pero si se es tan loco de seguir forzando la máquina, está se verá obligada a pararse y desconectarse.

Las siguientes son algunas de las principales causas que pueden llegar a producir estrés en los trabajos y que han sido publicadas por el Instituto Nacional para la Seguridad y Salud Ocupacional (NIOSH):

- El diseño de los trabajos. Trabajo pesado, descansos infrecuentes, turnos y
 horas de trabajo largos, trabajos frenéticos y de rutina que tienen poco
 significado, no usan las habilidades de los trabajadores, y proveen poco
 sentido de control.
- El estilo de dirección. Falta de participación de los trabajadores en la toma de decisiones, falta de comunicación en la organización, y falta de política que sean favorables a la conciliación entre vida personal y familiar.
- Las relaciones interpersonales. Malos ambientes sociales y falta de apoyo o ayuda de compañeros y supervisores.
- Los papeles de trabajo. Expectativas de trabajo mal definidas o imposibles de lograr, demasiada responsabilidad, demasiadas funciones.
- Las preocupaciones de la carrera. Inseguridad de trabajo y falta de oportunidad para el crecimiento personal, el fomento, o el ascenso; cambios rápidos para los cuales los trabajadores no están preparados.

 Las condiciones ambientales. Condiciones desagradables y peligrosas como las áreas de trabajo muy cargadas, el ruido, la contaminación del aire, o los problemas ergonómicos.

El estrés en el trabajo es un problema creciente y con un coste personal, social y económico muy importante en las empresas que está afectando a su productividad.

Los gastos ocasionados por el estrés son elevadísimos y aumentan año tras año. Son numerosos los índices de absentismo, la baja productividad en la empresa, los accidentes profesionales y la escasa motivación en el trabajo que como consecuencia directa se generan por culpa del estrés.

Se considera que el estrés podría venir ocasionado cuando el trabajador detecta códigos de conducta poco éticos en la gestión que pueden llegar a minar la confianza que el trabajador pueda tener en la empresa y en sus directivos. Estas personas podrían llegar a tomar la decisión de permanecer *fuera de juego* ya que no comparten los criterios de poca ética de su organización, provocando esta situación que el trabajador reduzca su motivación y su involucración en los objetivos a lograr.

Los gobiernos y las organizaciones empresariales parecen darse cuenta poco a poco del devastador efecto que tiene el estrés en las organizaciones. El efecto negativo que produce el estrés, la falta de motivación, situaciones de quemarse o *burn out*, absentismo laboral, etc. son algunos de los muchos efectos que se producen en la estructuras empresariales, no sólo en el contexto empresarial español, sino a nivel mundial (manifestándose en mayor o menor medida según la cultura y el tipo de organización). Todo esto repercute de manera directa en la productividad empresarial,

uno de los problemas clave al que se enfrentan actualmente los empresarios de multitud de sectores y empresas.

Hay que señalar también el fenómeno que ha producido un cambio en la naturaleza de las empresas, pasando de ser empresas tradicionales orientadas a la producción, a empresas orientadas a servicios y con una alta relación interpersonal.

Esta mutación ha producido que las empresas vayan adquiriendo complejidad en sus procedimientos internos, en sus relaciones con los clientes tanto internos como externos, en sus exigencias y en la preparación de sus recursos. Esta nueva inclinación hacia empresas de servicios produce una mayor interacción con el mundo exterior, estando todos los trabajadores orientados a cliente. Es la nueva orientación a cliente la que produce mayores satisfacciones profesionales y al mismo tiempo las mayores decepciones y angustias, debido a las continuas exigencias del exterior y a la gran competencia en el mercado. Se crea así un clima de incertidumbre para los empleados que se intensifica con la adopción de diferentes esquemas de remuneración y de relación laboral (como por ejemplo los contratos a prueba, jornada flexible, remuneración orientada a objetivos, etc.).

Las empresas en definitiva, van mutando y cambiando a una velocidad frenética, y como consecuencia su capital humano debe adaptarse a estos cambios y nueva situación.

Algunos trabajadores comprenden cuáles son los elementos que les afectan en su entorno laboral y tienden a adaptarse a estos cambios constantes resolviendo las situaciones que se le plantean a diario de manera satisfactoria. Sin embargo, otros

sucumben frente a las presiones y exigencias externas e influencias internas, entrando en estados de tensión y bloqueo.

Son los departamentos de recursos humanos quienes deben ayudar a las organizaciones a afrontar estas nuevas situaciones, aunque desgraciadamente la mayoría de las organizaciones no cuentan con direcciones de RRHH efectivas como pudiera ser el caso de otros países de Europa o EE.UU., donde éstas sí tienen un peso específico a la hora de la toma de decisiones estratégicas. Como dice Flores "En el actual momento económico, las políticas de RRHH que lleven a cabo las empresas demostrarán si realmente practican Responsabilidad Social" (2008:7).

Las direcciones de RRHH (particularmente en España) no forman parte de la definición estratégica de las compañías (muy orientadas a la productividad), y es por ello que nunca van a poder implementar medidas efectivas para contrarrestar o prevenir los efectos y causas del estrés u otro tipo de afecciones producidas por causa del trabajo en las organizaciones. Estas medidas reguladoras deben venir amparadas por los gobiernos, de modo que las empresas se encuentren con menos barreras a la hora de poder implementarlas.

Al igual que se hacen auditorias de procesos en las empresas, debería existir algún tipo de auditorias y exámenes a los empresarios de modo que se evalúe el equilibrio y estado de ánimo de los trabajadores, los cuales según dicen las propias empresas, son su principal activo. Álvarez y De la Torre (2005) hacen una reseña sobre la necesidad de mantener una integridad emocional y de no ejercer presiones innecesarias a los trabajadores, que lo único que van a producir es estrés y tensión sin valor.

El principio ético fundamental, en lo que a una gestión de recursos humanos integral se refiere, es el de respeto a la integridad de las personas. Integridad en sentido amplio, es decir, tanto en lo físico como en lo emocional o psicológico, donde las personas se sientan de manera libre y al mismo tiempo responsable, sin presiones innecesarias en la intimidad o en esferas personales (Álvarez y de la Torre, 2005:129).

Un factor clave es la falta de ética empresarial y de códigos morales dentro de las organizaciones. Estos códigos de conducta por desgracia no son percibidos por los directivos de las organizaciones como algo a considerar y a tener en cuenta ya que opinan que no aportan valor, y más que una ayuda son una barrera para el logro de los objetivos fijados en las empresas.

La ausencia de unos valores y cimientos éticos y su poca integración en la cultura de la empresa, son elementos que pueden llegar a producir una desmotivación de ciertos trabajadores que no ven en estas estructuras un referente y modo a seguir. Son en definitiva los directivos y gerentes los máximos responsables para que estos valores formen parte de la cultura trasmitida y los encargados de comunicarlos a todos los eslabones de la cadena empresarial.

Se debe producir un cambio en las organizaciones empresariales que actualmente están sumidas en una profunda crisis económica y de valores, para que sean capitaneadas por las personas apropiadas, líderes que trasmitan los valores y cultura de una forma correcta, equilibrada y participativa.

De acuerdo con las afirmaciones de García y Dalan (1997) solamente la empresa puede avanzar para constituirse en el elemento básico para asumir el gran reto de construir una sociedad humana sostenible. Para ello es absolutamente esencial que las empresas estén conducidas por personas sensibles y dotadas de libertad responsable, sinónimo del máximo potencial creativo, porque no se puede entender la creatividad sin libertad.

Estas personas, y a través de medidas que tanto a nivel personal como social han de implementar en las empresas, podrán conseguir una mejora en las condiciones de los trabajadores, ya que no se debe olvidar tal cual argumentan Aguirre de Mena, Rodríguez y Tous que:

El estrés es una enfermedad que no sólo afecta a los individuos que lo padecen, al provocarles una incapacidad física o mental, sinó también a los empresarios y a los gobiernos, que han empezado a evaluar el daño financiero que les causan, debido al absentismo, al descenso de la productividad, a las indemnizaciones y a los gastos médicos en que se incurre (2002:148).

En el momento en el que los líderes empresariales se percaten de este hecho, se empezarán a implementar medidas contundentes para reducir las causas del estrés en los trabajadores ya que resulta evidente que su reducción ayudará a la empresa a conseguir mejores resultados en su actividad.

5.3.9. Otros factores que determinan la productividad

Las empresas siguen analizando la falta de productividad basándose en aspectos tradicionales como son: la falta de formación, des alineamiento de los objetivos con la formación, falta de comunicación, falta de incentivos económicos suficientes, etc.

Hasta la fecha las empresas no se han parado a pensar (tal vez por falta de tiempo o por no ver una implicación directa) que podría existir algún tipo de relación entre la falta de productividad y elementos como la inteligencia emocional y la buena salud mental de los trabajadores. Ni siquiera se plantean el hecho de que pueda existir una ventaja directa al aplicar principios y valores morales a la hora de la toma de decisiones.

Los elementos tales como la inteligencia emocional o la práctica de acciones éticas y morales están muy lejos de ser considerados por los empresarios (especialmente por los que dirigen empresas de poco tamaño), como elementos de valor para sus empresas y sus trabajadores. No creen disponer de recursos ni tiempo siquiera para pararse a pensar que esto les puede producir una serie de mejoras y ventajas que pueden repercutir en la motivación y productividad de sus trabajadores.

También es cierto que los empresarios no han llegado a conocer casos de éxito de otras empresas que les convenzan sobre el hecho de aplicar fórmulas distintas y métodos nuevos para mejorar los resultados de sus acciones, aun existiendo en el mercado ejemplos de empresas que han demostrado (al igual que las empresas que siguen la filosofía EdC) que la aplicación de principios éticos y la preocupación por el equilibrio emocional de sus trabajadores no es incompatible con la obtención de buenos resultados empresariales.

La mayoría de las empresas cuando se dan cuenta de que tienen problemas de productividad, revisan primero los procesos de fabricación y posteriormente las características del producto para ver si pueden arañar costes.

En otras ocasiones realizan inversiones en plataformas informáticas que les ayuden a mejorar los procesos productivos. Posteriormente hacen un análisis de planificación y de supervisión y casi nunca se paran a pensar si existe un ambiente de trabajo adecuado y unos códigos de conducta que engloben a toda la organización, haciendo a todos los trabajadores partícipes de un proyecto empresarial.

En muchos casos, cuando las empresas ven que no se consiguen los resultados esperados a corto lazo, toman la decisión rápida de despedir a sus trabajadores en lugar de plantearse alguna otra medida, ya que parecen más ventajosos e inmediatos los resultados cortoplacistas de dejar de pagar una cantidad de nóminas.

El autor De Zuani comenta que "Es preciso pues desarrollar formas innovadoras de construir el capital humano a través e la innovación para el futuro de los trabajadores, en lugar del recorte precipitado y negligente de costos y personas" (2003:24).

Se sigue creyendo por parte de muchos empresarios, que aplicar códigos morales o preocuparse de la motivación de los trabajadores, nada tiene que ver con las buenas prácticas empresariales y no aportan nada al crecimiento económico de la empresa.

Algunos autores como Robins (2004) afirman que: "Los trabajadores productivos tienen más probabilidades de estar contentos. Es decir, la productividad es la que lleva a la satisfacción y no al contrario. Si uno hace un buen trabajo, se siente bien" (2004:80).

Parecería entonces absurdo alimentar a priori la motivación de los trabajadores ya que está llegaría de forma automática al lograr estos hacer un buen trabajo.

En cuanto a la posibilidad de seguir una cultura empresarial amparada en principios morales Melé indica que:

Sentir la ética es saber vivir sabiendo y deseando que a la hora de morir, el mayor capital que has acumulado, a través de tu comportamiento, es el de haber conseguido el respeto y la consideración de los demás. Es saberte tranquilo de conciencia, es haber mantenido siempre una actitud de respeto por ti mismo (1998:143).

Lo importante es que las empresas españolas poco a poco vayan tomando conciencia del problema y se busquen soluciones y medidas al respecto, no quedándose bloqueadas sin saber como actuar. Estas medidas deben ser originales, novedosas y complementarias a las tradicionalmente empleadas para la mejora de la productividad ya que queda demostrado, al menos en el contexto actual, que las fórmulas empleadas son insuficientes o no se ajustan a las necesidades reales.

5.4. POSIBILIDAD DE CAMBIO EN PRO DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD

En los últimos tiempos y en particular durante las últimas tres décadas, el mundo ha estado sometido a una serie de fuertes cambios y transformaciones económicas, sociales y políticas, que han restructurado completamente el panorama de muchos países y organizaciones y el modo en el que tenían de hacer las cosas.

La globalización, los avances tecnológicos, la mejora en las condiciones de vida, las nuevas necesidades humanas relacionadas más con el desarrollo como persona que con la mera supervivencia, han hecho que muchas organizaciones se replanteen su modo de actuar y operar para poder adaptarse a estas nuevas demandas.

Aquellas organizaciones, no solo políticas o sociales, sino sobre todo las que se mueven en el contexto económico y empresarial y que no se adapten a estos cambios, están destinadas al fracaso y al estancamiento. Se debe producir una especie de selección natural que ayudará a que se filtren en el mercado aquellas organizaciones capaces, no solamente de percibir el cambio, sino que además sean capaces de articular los mecanismos que les hagan adaptarse a estos.

La adaptación al cambio es un tema que está más relacionado con la actitud apropiada que con la aptitud, ya que querer es poder, pero ¿realmente se quiere cambiar algo? Pártase de la base de que realmente se quiere mejorar y cambiar, y que desde todos los ámbitos (desde fuera y desde dentro) se presiona a las empresas porque ellas tienen gran influencia sobre las vidas de muchas personas (accionistas, trabajadores, familias, sociedad, proveedores, gobiernos y políticos...).

Estas acciones de cambio deben ser promovidas por personas que ocupan puestos de responsabilidad, personas e individuos que ayudan a generar una cultura en la empresa y un modo de comportarse, y a la que se les responsabiliza porque muchas veces sólo ellas pueden evitar determinadas acciones, o si ya ha ocurrido un hecho dañino, repararlo.

Epstein y Birchard encuentran una responsabilidad directa entre las acciones de las empresas con los directivos que las ejecutan.

La principal responsabilidad de crear la organización transparente y responsable, recae en manos de los ejecutivos. Son ellos los que deben establecer un nuevo tono en la cultura organizativa, favoreciendo una evaluación mas precisa, una mejor difusión de la información y un proceso de aprendizaje continuado (2001:37).

Ciertos empresarios van hacia una permanente búsqueda de maximización de la ganancia aún a costa de todo y de todos, y que obliga al resto de trabajadores a comportarse también de manera egoísta y carente de principios y códigos morales, ya que a veces esto es para ellos la única vía de supervivencia.

Como dijo Marx (1992), para vivir hace falta comer, beber, alojarse bajo techo, vestirse y algunas cosas más, y si bien esto es cierto también lo es que hay muchos modos de llegar al mismo fin, no siendo todos estos modos válidos.

En todos los países desarrollados hay legislación detallada que especifica que responsabilidades tienen las personas y las corporaciones en un determinado contexto económico y político. Además hay sistemas judiciales que tratan de imponer las

responsabilidades legales cuando es necesario, hasta aquí nada nuevo, lo que es nuevo es la conciencia y demanda sobre la necesidad de una responsabilidad corporativa y que debe hacerse efectiva incluso cuando la ley no alcanza a imponerla.

Una organización que haya descuidado sus responsabilidades puede encontrarse ante una bancarrota moral⁴⁰ que inevitablemente le conducirá a una bancarrota contable y una falta de productividad que acabará rompiendo la confianza de los accionistas, clientes, sociedad, etc. y en definitiva de todos los grupos de interés.

Las organizaciones con una sólida cultura basada en principios éticos se caracterizan por anticipar esas demandas, asumiendo sus responsabilidades antes de ser planteadas como quejas, o antes de producirse un daño irreparable. Esto es lo que podemos llamar una actitud proactiva que se distingue de la actitud reactiva basada en responder a las demandas una vez que ya están planteadas.

Para salvaguardar a las organizaciones de esta temible situación, existen en España organismos que velan por salvaguardar el cumplimiento de los códigos de conducta como: Forética, la Fundación Empresa y Sociedad, el Foro de reputación corporativa o las iniciativas de carácter internacional / europeas, que poco a poco van ganando su espacio en las empresas en pro de organizaciones más justas y respetuosas con la sociedad en la que conviven.

⁴⁰ Concepto desarrollado por Francés, P. (2003)

5.5. NUEVAS HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR

El hombre es un ser egoísta por naturaleza que busca su propio bien. Esto que parece un tema instintivo y de supervivencia, se convierte en algo dañino ya que el ser humano necesita de otros seres humanos para poder subsistir y crecer, sin esta convivencia estaría destinado a la desaparición.

La educación consumista que venimos recibiendo desde que somos niños, donde parece que todas nuestras acciones deben estar orientadas hacia la obtención de bienes materiales, hace que el ser humano aísle e individualice sus acciones.

Se hace necesaria una educación y formación desde temprana edad basada en el respeto mutuo, en la necesidad de buscar un nivel de confianza que ayude a crecer y no a destruir y engañar, donde se enseñe a que el bien del grupo suma más que la suma de todos los bienes individualizados, y que haga aflorar aquellos principios morales y éticos que han quedado ocultos por causas materialistas o que han sido mal inducidos por una mala influencia del entorno.

El problema con el que nos encontramos es principalmente que esta educación basada en el respeto y la confianza ha sido escasa y no se ha tenido en cuenta, al centrarse las empresas en la educación académica y cognitiva.

Las personas llegan en la edad adulta a desempeñar puestos de trabajo que no motivan en absoluto y donde se sienten incómodos. Nadie ha enseñado que es lo mejor para cada uno, pensando que un buen salario es la razón principal que motiva a hacer las cosas.

Los constantes avances en psicología empresarial en las áreas de inteligencia emocional consiguen que poco a poco las personas vayan conociéndose mejor a si mismas, de manera que puedan orientar sus recursos y esfuerzos hacia la consecución de los objetivos personales.

Gracias a las nuevas técnicas de formación en el complejo proceso de las emociones se pueden llegar a conseguir ciertas mejoras en la conducta, actitud y motivación de los trabajadores que se traducirán en una mayor productividad. Estas técnicas ayudarán a potenciar el desarrollo de ciertas competencias socio emocionales que nos ayudarán a conseguir los objetivos, no solo profesionales sino sobre todo humanos y personales.

Estas competencias consisten en una serie de habilidades necesarias en todas las fases del desarrollo del individuo que determinan el éxito o el fracaso del mismo tanto en sus relaciones sociales como en su desarrollo académico o profesional.

La motivación, la capacidad de trabajo en equipo, la empatía, la asertividad, la destreza ante la resolución de cualquier tipo de conflicto y la inteligencia intrapersonal e interpersonal (comprenderse a uno mismo y a los demás), son distintas competencias socio emocionales que pueden ir en pro de una mejor empresa ayudando a los trabajadores a conseguir un incremento en la productividad.

Por otro lado y como ya se ha desarrollado en el capítulo uno, los trabajadores deben disponer de modelos gerenciales a seguir y saber que las personas que están encargadas de dirigirles actúan siguiendo unos principios justos y morales. De no ser

así, podría fácilmente darse el caso en el que el trabajador se desligase de la empresa por no sentirse identificado con ésta.

Los departamentos de RR.HH. deben ser capaces de implementar unos sistemas que ayuden no sólo a seleccionar a los gerentes y trabajadores que dispongan de principios morales sólidos, sino también de articular mecanismos internos de detección y corrección de comportamientos amorales y poco alineados con principios éticos para poder erradicarlos.

Vemos que se hace necesaria la implementación de herramientas a modo de códigos de conducta moral que ayuden a dirigir las acciones hacia lo bueno alejándose de los comportamientos egoísta e individualistas, y también de herramientas de formación en el campo de la inteligencia emocional, de modo que conjugando de manera adecuada el binomio ética, inteligencia emocional se podría llegar a una mejora significativa del modo de vivir de las empresas y sus trabajadores, y en consecuencia a una mejora de su productividad.

CAPÍTULO 6

VIABILIDAD

DEL

BINOMIO

ÉTICA-

PRODUCTIVIDAD.

LA

ECONOMÍA

DE

COMUNIÓN (EdC) COMO

FILOSOFÍA DE CAMBIO

6.1. ALTERNATIVAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADAS EN PRINCIPIOS ÉTICOS

A partir de la concepción del *homo economicus*⁴¹ el mercado, sobre todo en el nivel de la cultura popular, llegó a ser el lugar en el que no existía espacio para la libre expresión de sentimientos morales tales como: el altruismo, la reciprocidad, la relación humana, etc. La solución entonces pasaba por un nuevo despegue de las formas de organización económica que configuraban una *economía civil*, encontrando así la sociedad la manera de expresarse en el nivel económico, proponiéndose como fuerza autónoma e independiente tanto a nivel de la economía pública como de la privada.

El proyecto de Economía de Comunión (EdC) se presenta como una alternativa a la economía tradicional que sigue los principios de procesos de decisión democráticos, primacía de las personas y del trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas, finalidad de servicio a sus miembros o a la colectividad antes que de lucro, y autonomía de gestión.

Para la Dra. en Economía de Hacienda Baldarelli (2005) este proyecto es una utopía que puede convertirse en realidad, algo tan obvio que nadie había pensado. Es una filosofía económica que está en el mercado y lo respeta, y que abre nuevas perspectivas, en conclusión, una humanización de la economía abierta a la sociedad mundial.

No hay que entender a las empresas que siguen la filosofía de EdC como organizaciones no gubernamentales que recogen recursos para entregárselos a los

Carlos del Val

Tesis Doctoral

_

⁴¹ Hombre económico en latín. Concepto utilizado por la escuela neoclásica para modelizar el comportamiento humano racionalizado ante estímulos económicos.

pobres. Si fuera este el caso existen organismos mucho más efectivos y preparados para este tipo de actividades (ONG, organizaciones de ayuda humanitaria, Caritas...), pero tampoco hay que entenderlas como organizaciones deshumanizadas donde no existe lugar para la benevolencia y donde el beneficio es el único y último objetivo. La EdC trabaja para su propio interés pero siempre pensando en sus trabajadores y en la sociedad en la que desempeñan sus funciones. No se convierten en empresas que regalen, sino que se basan en principios de intercambio, gratuidad y confianza.

La EdC se convierte en un proyecto para construir una sociedad más justa en el que haya menos personas obligadas a vivir en condiciones muchas veces inhumanas.

La primera idea sobre las Empresas de Comunión fue la de considerarlas como *productoras de riqueza* (beneficios) y de puestos de trabajo. Se pensó en la empresa como en el instrumento natural para responder a un problema que esencialmente estaba ocasionado por la injusticia y la incorrecta distribución de los bienes.

Si se hubiera utilizado la lógica económica habitual en estos temas, tal vez se hubiera pensado en otro tipo de instituciones, pero se necesitaba generar algo novedoso, creativo, y ante todo aplicable a una realidad económica agotada.

La misión natural de la empresa tradicional es, ha sido y será la de crear puestos de trabajo y producir bienes y servicios, aunque no tenga entre sus objetivos primarios la redistribución de la riqueza. La idea de la EdC iba más allá de la vocación de una empresa tradicional al generar no solo beneficio para la empresa sino también satisfacción para el trabajador y la sociedad en la que desarrollan su actividad.

"Quando una azienda pruduce profitto, ciò significa che i fattori produttivi sono stati adeguadamente impiegati ed i corrispettivi bisogni umani debidamente soddisfatti⁴²" (*Baggio*, 2005:125).

Los empresarios que se adhieren al proyecto EdC demuestran con su trabajo una forma de actuar alternativa al sistema racional propio de la teoría económica. Muchos se convirtieron en empresarios afrontando las dificultades naturales de la puesta en marcha de nuevas empresas que logren ser productivas.

Estas factorías y haciendas deben estar dirigidas por un equipo gerencial competente y capaz y donde los trabajadores deben partir de la filosofía del dar, estando los equipos de trabajo formados por personas con un grado de motivación elevadísimo, hombres nuevos que busquen el auténtico cambio empresarial con una cultura empresarial fresca y novedosa.

Es cierto que este factor motivacional nace de personas que han estado inmersas desde hace tiempo (en la mayoría de los casos desde que eran niños) en una cultura donde el dar, la reciprocidad y la confianza son elementos enseñados y aprendidos, ya que se consideran clave para el desarrollo no sólo humano sino también económico, y que con su empeño han elegido vivir en primera persona este tipo de cultura y de adoptarla a todas las facetas de sus vidas, incluyendo la laboral.

Realmente no estaríamos hablando de nuevos modelos económicos, sino de una filosofía económica basada en la cultura del dar y orientada a hombres con una mentalidad abierta y nueva.

1

Tesis Doctoral

Carlos del Val

⁴² Cuando una empresa produce beneficio, esto significa que los factores productivos han sido adecuadamente empleados y las correspondientes necesidades humanas debidamente satisfechas.

En la Economía de Comunión las ganancias compartidas deben ser producidas respetando las leyes, los derechos de los trabajadores, de los consumidores, de las empresas de la competencia y de la comunidad. Un objetivo que no es fácil de realizar cuando se está rodeado por un mundo donde las relaciones entre la ética y la economía brillan por su ausencia.

Las empresas que se adhieren a la Economía de Comunión hacen posible la creación de relaciones interpersonales particularmente positivas ya sea dentro de la empresa como fuera, con todos los grupos de interés con los que interactúa (trabajadores, clientes, suministradores, sociedad, gobiernos...) produciendo así una calidad de trabajo particularmente apreciada y muy orientada hacia el cliente al que sirven y sociedad en la que conviven y a la que contribuyen.

Lo que se intenta es replantear los sistemas de valores de las empresas con la intención de reorientar a la sociedad civil favoreciendo la denominada "cultura del dar" que constituye la base de las EdC.

Cuando esta cultura impregne a todas las capas de las estructuras empresariales y a todos los actores que se relacionan e interactúan con estas, se podrá conseguir un clima laboral estable y armonioso que ayudará sin lugar a dudas a una mejora en la productividad empresarial.

Esta cultura del dar tiene que ser vista como una cultura de generosidad e intercambio frente a la cultura que sólo fomenta el beneficio individual y el poseer a costa de lo que sea, ya que el hombre en general y sobre todo en situaciones de crisis

financiera y económica como la que estamos viviendo, tiende a ser egoísta y a defender su parcela contra todo lo ajeno a él.

El obrero, como todo hombre, es egoísta y tiende a ver con cristal de aumento su propia contribución personal y no a valorar el trabajo de su prójimo, aunque sea miembro de la misma empresa [...] Donde está el hombre, hay que contar con la acción corrosiva del egoísmo (De Yurre, 1969:621).

La EdC opera dentro del mercado y vive una sana cultura de empresa, produciendo de esta manera bienes y servicios de manera eficiente en modo económico, respetando las reglas de la competencia con responsabilidad y respeto.

Por todo esto la EdC no está dirigida tanto a organizaciones sin ánimo de lucro con finalidad benéfica, sino más bien a empresas comerciales con una naturaleza de creación de beneficio. Las personas que son beneficiarias de las ayudas repartidas por la EdC no son únicamente vistas como *los asistidos*, sino que estos a su vez forman parte del proyecto, contribuyendo con lo que esté en su mano en un momento concreto. Aquellos que cuando han pasado de una situación precaria y se han recuperado alcanzando un grado mínimo de independencia económica, empiezan a ayudar a aquellos otros cuya situación no es tan buena.

Estas acciones tienen su fundamento en la cultura del dar, no en un ámbito filantrópico sino en una compartición donde se da y recibe, siempre en un contexto de reciprocidad.

Las empresas que siguen la EdC están compuestas por personas que meten en común los beneficios, ya que se vive una experiencia de comunión, transformando

desde dentro de las propias empresas las estructuras tradicionales que han imperado hasta la fecha, implementando un estilo de vida de comunión y una cultura del dar que ayude a éstas a ser más eficientes y donde se viva en armonía.

Mantener un equilibrio en un grupo donde la comunión está tan presente puede resultar a veces complicado si no se definen bien las relaciones entre sus miembros. "Para una economía que quiera abrirse a la gratuidad, el desafío consiste en saber mantener juntas y al mismo tiempo separadas la relación económica y la relación de amistad" (Bruni, 2008_a:59).

Pero esta cultura del dar que implica una gratuidad no se debe entender como el dar y no recibir nada, tampoco se debe entender en el sentido opuesto como el dar y esperar obligatoriamente algo a cambio, la gratuidad se debe entender como el dar cuando uno puede dar y el recibir cuando uno lo necesita y las otras empresas están en disposición de dar, aunque ellas hasta ese momento no hayan recibido nada y tal vez nunca lo reciban ya que no lo necesitan.

Puede que alguien intente aprovecharse de esta gratuidad sin pensar dar nada a cambio en el futuro, probablemente existan casos, pero lo cierto es que rápidamente serán detectados e invitados a abandonar esta comunidad por el bien de todos.

"La gratuidad supone arriesgarse a obtener un resultado peor si el otro no responde y seguir haciendo la parte que le corresponda aunque los demás no lo hagan (e incluso se aprovechen)" (Bruni, 2008:130).

En este tipo de EdC se otorga al trabajador un valor muy importante, haciéndole partícipe de los asuntos de la empresa y viviendo en un clima de trabajo solidario,

trasmitiéndose no sólo a los trabajadores sino a todo el conjunto comercial y grupos de interés (proveedores, clientes, competidores...) un modo de actuar y de participar inusual en los sistemas productivos actuales y que permite una mayor humanización de las personas, gestionando la producción de la empresa guiándose por los siguientes principios básicos:

- Difundir y vivir la cultura del dar dentro y fuera de la empresa.
- Proponer comportamientos inspirados en la gratuidad, solidaridad y comunión.
- Promover con todos los actores posibles (del mundo empresarial, comunidad local, gobiernos, proveedores, clientes...) relaciones de confianza con la mirada puesta en el bien común.
- Destinar parte de los resultados obtenidos a paliar las necesidades urgentes de personas en situación desfavorecida.

Si las Empresas que siguen la filosofía de EdC perdieran estos principios de actuación, las relaciones humanas en el entorno empresarial se convertirían en meras relaciones de intercambio y la racionalidad se reduciría a la calculabilidad, convirtiendo la felicidad en utilidad. La EdC intenta aportar una serie de elementos que eviten este reduccionismo utilitarista, sin querer decir esto que haya un tipo bueno de empresas y otro malo que no se ocupa en ninguna medida de las personas que trabajan en ellas. Lo que se intenta explicar es la necesidad de incorporar nuevos elementos a los esquemas de gestión empresarial tradicionales para que estos mejoren y crezcan en conjunto con los distintos actores de la sociedad civil y empresarial, intentando aportar nuevas alternativas para que las empresas sean más justas, fraternas y humanas.

6.2. DEFINICIÓN DE ECONOMÍA DE COMUNIÓN (EdC)

La Economía de Comunión, concepto relativamente nuevo creado en 1991 e impulsado fundamentalmente por Chiara Lubich y el Movimiento de los Focolares, se puede definir como la economía de la persona, ya que tiene como centro al hombre, y este es considerado el núcleo y el fin de la vida económico social, buscando reducir en lo posible las grandes desigualdades que existen entre regiones o ciudades.

La Economía de Comunión es una propuesta que ha motivado a un grupo de empresarios pioneros y visionarios a desarrollar proyectos empresariales exitosos caracterizados tal cual argumenta Bruni (2000) por la *cultura del dar* y la comunión que muchos empresarios en todo el mundo tratan de hacer realidad en la vida de cada día, tanto en las opciones de consumo o de ahorro e inversión, como en las productivas y de empresa.

Las empresas de EdC no deben ser entendidas como empresas que no buscan el lucro ya que su objetivo al igual que cualquier otro tipo de empresas, salvo que hablemos de ONGs, es la de conseguir beneficio económico para poder subsistir y crecer, pero tampoco deben ser entendidas como empresas cuya máxima prioridad sea la de ganar dinero, des priorizando las facetas humanas de la empresa y valores morales de sus trabajadores.

6.3. ORIGEN DE LA EdC

Ante los inminentes cambios sociales, políticos y económicos que se están viviendo a nivel mundial, y ante las distintas injusticias sociales enquistadas en la sociedad, las distintas técnicas de investigación económica buscan nuevos paradigmas que se impongan sobre las ambiciones individuales y egoístas que no tienen en consideración el bien grupal.

En esta constante búsqueda por construir una unidad e integración social sobre principios más profundos que mantengan el propósito de hacer de cualquier actividad de intercambio un entorno de comunión entre todos los agentes que participan en ella, nace en Brasil en el año 1991 y como respuesta a una demanda cada vez mayor de un sistema de economía de mercado más justo, el proyecto de la Economía de Comunión (EdC). Este movimiento de empresas administradas con una cultura nueva: una cultura de comunión = dar, recibir, compartir, una cultura de confianza y gratuidad, se presenta como una alternativa a la economía tradicional, siguiendo los procesos de decisión democráticos que priman a las personas y el trabajo sobre el capital en el reparto de las rentas, estando al servicio a sus miembros o de la colectividad antes que del lucro y del beneficio individual.

La EdC incorpora nuevos elementos a los arquetipos tradicionales para que las empresas mejoren y crezcan en conjunto con los distintos actores de la sociedad civil y empresarial con los que interactúan, demostrando que es posible la coexistencia de modelos de gestión empresarial orientados al beneficio con prácticas éticas y humanizantes.

"L'economia di comunione propone comportamenti ispirati a gratuità. Solidarietà e attenzione agli ultimi ⁴³," (Lubich, 2001:34).

Hace años conceptos como los anteriores: confianza, reciprocidad, gratuidad, tenían poco sentido en contextos empresariales y económicos ya que encajaban poco o nada con los objetivos finales de las empresas. Hoy en día la situación está cambiando y ya podemos oír hablar de todos estos conceptos referidos al entorno empresarial.

La EdC es hoy en día una realidad a la que se han sumado cientos de empresas de los cinco continentes y que continúa evolucionando y creciendo.

Carlos del Val

Tesis Doctoral 223

_

 $^{^{43}}$ La economía de Comunión propone comportamientos inspirados en la gratuidad. La solidaridad y la atención a los últimos.

6.4. CARACTERÍSTICAS DE LA EdC

Cada vez es mayor el número de voces que demanda nuevas fórmulas o complementos a los arquetipos empresariales tradicionales ya que se detecta una necesidad de cambio que ayude a garantizar la supervivencia de cierto tipo de empresas.

No es ninguna utopía el construir la unidad y la integración social sobre nuevos principios más profundos, manteniendo el propósito de hacer de la actividad económica un entorno de comunión entre todos los agentes que participan en ella.

"l'economia civile si presenta come espressione di un umanesimo fraterno che vuole comporre in una nuova sintesi tutti gli strumenti, le conoscenze, le figure professionali, i beni, le instituzioni che l'economia ha prodotto... 44" (Baggio, 2005:19).

De esta manera, implicando a todos los empleados en un ambiente de trabajo en equipo donde todos se sientan partícipes, tanto de lo bueno como de lo malo, se conseguirán mejores resultados en la organización.

El implicar a todos los agentes en el esfuerzo para alcanzar los objetivos empresariales, que pueden ser no solo el beneficio de los socios, sino también la calidad de la producción y el sentar las bases de un mayor trabajo y desarrollo, consigue crear un ambiente de relaciones solidarias en el que cada cual puede actuar sin temores ni cálculos de conveniencia personal, por lo que puede expresarse el máximo nivel de trabajo humano: el trabajo creativo (Bruni, 2001:56).

⁴⁴ la economía civil se presenta como una expresión de un humanismo fraterno que tiene la intención de crear una nueva síntesis de todas las herramientas, los conocimientos, las figuras del profesionales, los activos, las instituciones que la economía ha producido...

En la misma línea, el prolífico autor que trata la temática de la inteligencia emocional, Goleman (2000) afirma que sólo los trabajadores que deciden comprometerse voluntariamente con sus colegas pueden llegar a crear una empresa triunfadora.

Las empresas de comunión tienen el objetivo de crecer juntas para ir esquivando los problemas que se les vayan presentando a lo largo del camino. Si emprenden el camino juntas tendrán mucha más fuerza que si lo hacen por separado y podrán producirse sinergias en sus actuaciones.

Para que este proyecto tenga éxito se debe crear una cultura que se manifieste a través de distintas dimensiones, como pueden ser los valores, los ritos o las creencias pudiéndose así fundamentar las acciones y decisiones de empresas adheridas a la EdC.

6.4.1. Los emprendedores / empresarios de la EdC

En las empresas que se adhieren a la EdC los emprendedores desempeñan un papel fundamental, ya que ellos se convierten en los líderes y motor de empuje de las empresas.

Uno de los aspectos antropológicos claves del cambio de la figura del emprendedor de una empresa clásica, es que el emprendedor en una empresa adherida a la EdC no está solo, ya que además pone parte de sus propios recursos en riesgo para conseguir fines sociales y se siente en consecuencia parte de la comunidad para la que opera.

El clima de comunión creado con los otros emprendedores, con los trabajadores y con la propia comunidad le permite superar situaciones de crisis y gestionar los desafíos que se le presentan a una empresa de estas características.

En este tipo de empresas se intenta que reine un ambiente basado en la armonía, el intercambio y la confianza, generándose así un capital de relación que no es económicamente cuantificable ni tangible pero que es de un elevado valor.

Para los emprendedores de EdC, la empresa representa una dimensión colectiva, social y no individual o privada, estando la finalidad de una empresa basada en la EdC orientada principalmente a los socios, a los trabajadores, a los clientes y a la sociedad en la que desempeñan su actividad.

Nos se puede plantear una razón clara y unos parámetros por los que un empresario decide sumarse o crear una empresa bajo este modelo tan *utópico*. La respuesta podría encontrarse en el hecho de que estos emprendedores intentan alcanzar una justicia social en la que han sido educados durante toda su vida y en hacer algo que de verdad sea justo y vaya en línea con los factores éticos y morales que su educación les ha impreso.

Estos emprendedores son personas con un carisma especial, con unas bases y principios sólidos que les harán generar un clima óptimo que ayude a crecer a la empresa, especialmente a estas PYME que conforman la mayoría de las empresas que siguen la filosofía EdC.

Bruni (2009) afirma que uno de los secretos del éxito de las pequeñas y medianas empresas se encuentra en la autoridad carismática del empresario y fundador, y es

precisamente por esta razón por lo que el proceso de cambio generacional es siempre muy delicado en estas organizaciones.

Todo lo anterior nos puede llegar a sonar a las representaciones utópicas de Owen de un mundo inalcanzable e idealizado y así lo sería si no se contará con el apoyo de otros emprendedores para los que la EdC sería un camino real que se está abriendo y que parte de la cultura del dar y donde se humanizan las organizaciones empresariales dándole valor a las personas que conforman su estructura. Una economía que está centrada en una función social y en el hombre, a quien se le da un valor por el cual vivir, y en definitiva una ayuda para solucionar parte de los grandes problemas del mundo.

Para lograr alcanzar este objetivo hacen falta personas motrices que ayuden a empujar el proyecto empresarial, considerándose la formación como un elemento clave de desarrollo. La formación de un "hombre nuevo⁴⁵" se convierte en un elemento indispensable, no sólo de arranque y empuje, sino también de continuidad de las empresas.

La formación de un hombre nuevo significa también crear personas que van a ser capaces de relacionarse con otros creando una relación de solidaridad, de portar valores humanos a la organización y al entorno en el que se desenvuelven.

"(...) non si puó fare un'economia nuova, una politica nuova, una scienza nuova, una medicina nuova senza uomini nuovi⁴⁶," (Lubich, 2001:54).

Carlos del Val

Tesis Doctoral 227

4

⁴⁵ Concepto que se refiere a la formación y trasformación de las personas, pero no sólo a nivel de formación académica, sino sobre todo espiritual.

⁴⁶ No se puede crear una economía nueva, una política nueva, una ciencia nueva, una medicina nueva sin hombres nuevos.

Para la gran mayoría de los emprendedores, la EdC tal cual está organizada es eficiente, no obstante como señalan y como refleja Bruni (2000), como en toda organización hay aspectos mejorables que están relacionados sobre todo con los aspectos de formación, información y cooperación:

La información y formación de los emprendedores, la compartición de la experiencia, el empeño por modificar los aspectos jurídicos del país, que no facilitan a la empresa solidaria, el número de empresas EdC, la formación de un hombre nuevo, el profundizar en el aspecto teórico de las EdC y la cooperación entre teoría y práctica (Bruni, 2002:342).

Es muy importante que se produzca contacto entre los futuros emprendedores y los actuales compartiendo sus experiencias, no solo las buenas sino también las malas. Se deben organizar congresos y eventos donde estas experiencias se compartan y sirvan como base de mejora y aprendizaje para los emprendedores existentes y para los futuros.

6.4.2. Los emprendedores y la concurrencia en la EdC

Debe existir una actitud de respeto y de no conflicto entre los diversos negocios de EdC. Supongamos que en una misma ciudad se abren dos negocios de idénticas características, esto no producirá más que una división del mercado y ninguna de las dos empresas se vería favorecida si empezaran a competir por una cuota de mercado, salvo que el mercado genere la suficiente demanda para que coexistan ambas empresas.

La mayoría de estas empresas son pequeñas, estando el número de trabajadores comprendido entre 1-10 en más del 52% de las empresas. Son empresas "normales"

desde un punto de vista estructural y organizativo donde más del 80% de ellas ha invertido en tecnología para mejorar sus procesos y capacidad productiva.

Estas nuevas inversiones en maquinaria y tecnología no significan una traducción inmediata en reducción de puestos de trabajo, sino que se traduce en una mejora de la calidad de los productos y de las condiciones de los trabajadores.

Los empresarios adheridos a la EdC formulan estrategias, objetivos y planes empresariales teniendo en cuenta los criterios típicos de una correcta gestión e involucrando en esta actividad a los miembros de la empresa, tomándose así decisiones de inversión con prudencia pero prestando especial atención a la creación de nuevas actividades y puestos de trabajo productivos.

La persona y no el capital está en el centro de la empresa, tratando los responsables de la actividad de utilizar lo mejor posible el talento de cada trabajador, favoreciendo la creatividad, la asunción de responsabilidades y la participación para definir y lograr los objetivos de la empresa.

6.4.3. Los trabajadores de la EdC

La gran mayoría de los trabajadores de una empresa de EdC considera buena o muy buenas las relaciones humanas en la empresa. Esto no es una mera casualidad, ya que la mayoría de los emprendedores prefieren contratar personas a las que conocen personalmente, siendo la forma de ser del trabajador un aspecto muy importante a la hora de contratarle (sin olvidar por supuesto las aptitudes académicas y profesionales para el puesto a desempeñar).

Muchos de los emprendedores afirman interesarse por la vida personal de los trabajadores, de su situación familiar, salud, etc., sobre todo para poder ayudarles a resolver problemas en caso de que los tuvieran. Esto es importante a la hora de lograr un acercamiento a estos y un entorno agradable donde el trabajador se sienta a gusto y orgullosos de formar parte de esta ambiente de trabajo.

Se han dado casos que se han dado en los que los trabajadores por los motivos que sean, baja motivación, poca implicación en el proyecto, o simplemente porque no tienen las aptitudes necesarias para desempeñar el trabajo, han sido avisados de un posible despido al igual que ocurriría en una empresa de cualquier tipología.

Desde luego una empresa que sigue la filosofía EdC no es una ONG y tiene unos objetivos que necesitan alcanzar para poder subsistir y continuar con su proyecto. En estos casos como en cualquier otro tipo de empresa y cuando no se ve una mejora o cambio en el modo de actuar de los trabajadores, estos serán cesados de su función.

Los trabajadores deben sentir que su trabajo es útil y que la empresa donde trabajan se preocupa por los problemas sociales. Según Bruni (2001) la casi totalidad de los trabajadores que conocen EdC, la consideran un proyecto eficaz para resolver problemas socioeconómicos de determinadas regiones. Este reconocimiento que tienen los trabajadores les ayuda a estar más motivados y a gusto en la organización en la que desempeñan sus funciones.

6.4.4. La empresa de EdC

Las empresas de EdC como refleja Silvestro (2009) en su tesis doctoral no se conforman con realizar *islas felices* y economías de nicho, sino que yendo hasta las

raíces organizacionales de una empresa y a partir de una visión de la economía como una actividad humanizante, buscan transformar dichos ámbitos de la producción y el servicio con el objetivo de crear unas comunidades de trabajo dirigidas al desarrollo de la persona de una manera integra, contemplando a la vez su repercusión social.

Santoro (1999) en su investigación doctoral sobre política económica, trata los distintos aspectos antropológicos, laborales, económicos y culturales de las EdC.

Sobre el aspecto antropológico afirma que cualquiera que sea la posición de una persona dentro de la empresa, ésta busca la realización plena en sus dimensiones individual, social y espiritual.

Sobre el aspecto laboral comenta que a través del trabajo, el hombre se desarrolla a si mismo potenciando sus cualidades humanas, creciendo y poniendo su talento al servicio de la comunidad.

En cuanto al aspecto económico, la empresa ha de ser una unidad productiva orientada a la creación de bienes y debe conseguir estimular la participación de todos sus trabajadores en pro de la actividad productiva. Estos bienes no solo deben ser bienes materiales sino también bienes relacionales, que sin embargo no son servicios que se consumen individualmente, sino ligados a las relaciones interpersonales.

Y por último, el aspecto cultural en el que los trabajadores siguen la cultura del dar, más que la del poseer, teniendo siempre en mente un destino y distribución justa de la riqueza. Viviendo de esta manera, el trabajador logrará realizarse alcanzando un estado de bienestar interior.

Los anteriores aspectos se apoyan sobre los ejes en los que se basa la EdC, estos son la solidaridad, la comunión, el intercambio, y la confianza. Hoy es sabido que las sociedades tienen necesidad de estos principios autónomos para poder desarrollarse de modo armónico y ser capaces de favorecer el intercambio (mediante contrato), la redistribución de la riqueza, y la gratuidad/reciprocidad, como práctica simbólica que refuerza el sentido de pertenencia a la comunidad y la confianza en esta. Las sociedades se desarrollan y crecen de modo armonioso si se mantienen activos estos principios básicos.

6.5. PILARES DE LA EdC

Como se comentaba en el apartado anterior, en toda sociedad, organización o estructura que tenga como deseo no sólo el de perdurar sino también el de crecer, deben existir unos principios básicos que permitan desarrollarse a cualquier tipo de organización, incluyendo a las estructuras empresariales.

Las empresas que siguen la filosofía de EdC se rigen bajo unos principios de solidaridad, comunión, intercambio y confianza entre otros, que hacen que estas, en su gran mayoría pequeñas estructuras empresariales, puedan subsistir y seguir creciendo.

6.5.1. La solidaridad

Se habla de solidaridad desde todo tipo de medios (Televisión, prensa, radio...) y desde todos los ámbitos (político, social, económico, etc.) incluso se llega a usar el concepto de solidaridad cuando las empresas quieren promocionar sus productos recubriéndolos de esta capa para que lleguen antes a los sentimientos de los clientes y así activen su decisión de compra. Todo lo anterior ha llevado a un abuso del término y por tanto ha producido una confusión en cuanto a su verdadero significado y su origen.

La definición lingüista pura reconoce a la solidaridad como la "adhesión circunstancial a la causa o a la empresa de otros⁴⁷", sin embargo parece carente de esencia cuando sabemos que hay personas que sacrificarían hasta su vida por ser solidarios con una causa o movimiento, independientemente de su justicia.

_

233

⁴⁷ www.rae.es

Parecería interesante como dicen Villar y García-Baro "(...) precisar no solo el sujeto de la solidaridad, sino también los valores y principios éticos que supone" (2004:20).

La solidaridad es un valor de gran importancia para el ser humano, pues gracias a ella no sólo se ha alcanzado un desarrollo a lo largo de la historia, sino que el ser humano ha logrado sobrevivir y salir adelante de desastres (guerras, pestes, incendios, terremotos, inundaciones, etc.). Sin embargo, como dice Silvestro en su tesis doctoral "la solidaridad no está circunscrita a un solo aspecto de la vida del hombre, como puede ser la vida familiar, pues esta posee una dimensión social, civil, uniendo en consecuencia a los ciudadanos de una comunidad" (2009:26).

La aplicación de la solidaridad como valor clave en nuestra sociedad nos puede ayudar a lograr resultados de calidad de vida excelente y por tanto debe ser practicada y cultivada en todas las facetas de la vida de una persona.

6.5.2. La comunión

La primera definición que encontramos en el diccionario de la RAE sobre comunión es la de la participación en lo común y el de la participación que los fieles tienen y gozan de los bienes espirituales, mutuamente entre sí, como partes y miembros de un mismo cuerpo.

Este parece ser un concepto ligado más con la religión y no con la sociedad ni la economía, aunque realmente todo está relacionado. La comunión tiene su razón de ser en el destino universal de los bienes y esto es común a todos los seres humanos.

La propiedad y las otras formas de poder privado sobre los bienes materiales, contribuyen a la expresión de la persona y además permiten al hombre ejercitar su aportación responsable a la sociedad y en la economía, siendo de gran interés favorecer el acceso a todos, individualmente o en grupo a un cierto poder sobre los bienes materiales.

La responsabilidad de la persona o la de un grupo de personas no es la de tener sólo por el hecho de acaparar, sino la de conseguir bienes para que estén disponibles en el momento en que se presenten las necesidades, subrayando la EdC la compartición de los bienes de manera desinteresada a la comunidad como un acto necesario.

Todo esto tiene un sentido cuando vemos que las empresas de EdC se desenvuelven dentro de contextos económicos muy ligados a la sociedad en la que desempeñan su actividad económica. ¿Por qué no van a compartir y ser solidarios con una sociedad de la cual obtienen recursos y bienes? Visto desde un punto de vista interesado y egoísta, es una acción lógica la de la compartición de bienes, ya que esas mismas personas que se benefician actuarán de igual manera en un futuro, creándose una cadena de favores y acciones solidarias y recíprocas.

6.5.3. El intercambio

En el apartado anterior se hablaba de cadenas de favores y de hacer el bien a otra persona o grupo de personas para que posteriormente y si hicieran falta éstas se comporten de igual manera. En este punto se va a hablar del concepto de intercambio recíproco como elemento clave para que se genere una confianza entre las relaciones humanas y empresariales.

Hace años conceptos del tipo reciprocidad, gratuidad felicidad, fraternidad..., tenían poco sentido en contextos empresariales y económicos, ya que encajaban poco con los objetivos finales de las empresas. Hoy en día la cosa está cambiando y ya se puede oír hablar de todos estos conceptos referidos al entorno empresarial.

Uno de los principales comportamientos en la naturaleza y no sólo en el ámbito humano, es aquello que trata de responder a un favor con otro favor y a un ataque con otro. Ésta es la esencia de la regla de dar a quien da y no dar a quien no da, y se traduce en lo que los estudiosos sociales definen como regla de la reciprocidad e intercambio que prima sobre cualquier otro tipo de leyes y que constituye los cimientos de la sociedad.

"La reciprocidad es la que permite en determinados momentos ir más allá de lo exigido en un contrato formal, porque los distintos componentes de la empresa sienten que forman algo más que un entramado de intereses" (Bruni, 2008_a:136).

Históricamente la atención se ha centrado en la economía tradicional generadora de bienes cuyo único fin era el de obtener beneficios para los accionistas y los propietarios de estas empresas. Pero existe otra economía nacida de personas que se involucran en la vida económica y civil sin hacer grandes distinciones entre una y otra, ya que ambas están emparejadas y destinadas a vivir en conjunto y armonía.

Realmente estos movimientos económicos y empresariales nacen de unas demandas específicas y de dar respuesta a las necesidades y deseos concretos de personas que se claman un auténtico cambio en el modo de hacer las cosas.

Un ejemplo de fraternidad no muy remoto en el tiempo es el que llevó al nacimiento del Monte de Piedad⁴⁸ a ayudar a aquellas familias que no podían tener acceso a créditos con unas tasas estipuladas de intereses, teniendo que acudir a los usureros, los cuales les encaminaban a un precipicio de miseria. Existen otros ejemplos históricos de organizaciones como hospitales o escuelas públicas que han ayudado de forma desinteresada a las personas que en ese momento han necesitado ayuda. Todas estas acciones carismáticas y basadas en principios de gratuidad han ayudado al nacimiento de la economía social y al crecimiento de la sociedad.

"In questi secoli, attraversati da mille contraddizioni, l'ídeale di una economia finalmente civile ha accompagnato lo sviluppo del pensiero e della prassi economica, e ancora oggi l'economia reale diventa economia civile ogni qualvolta un'impresa, u organizzazione, un consumatore, una scelta individuale riesce a fare il salto della gratuità e suscitare rapporti nuovi, rapporti di reciprocità 49; (Bruni y Zamagni, 2004:279).

La reciprocidad es la forma más típica en el que las sociedades de economía que prescinden de mercado realizan intercambios. Dado que todos los seres humanos vivimos en algún tipo de sociedad y que además cada uno tiene al menos algunas posesiones, la reciprocidad se puede encontrar en todas las culturas y constituye el principio fundamental de toda relación humana.

Tesis Doctoral Carlos del Val

_

⁴⁸ Los Montes de Piedad fueron una iniciativa de los franciscanos que atendían las demandas de las clases sociales más necesitadas de protección, a través de la concesión de préstamos sin interés e intentando con ello suavizar los abusos de la usura, que era una práctica muy habitual en el s. XV.

⁴⁹ En estos siglos, atravesados por mil contradicciones, el ideal de una economía civil, ha acompañado al desarrollo del pensamiento y la práctica económica, y hoy en día la economía real se convierte en la economía civil cada vez que una empresa u organización, un consumidor, una elección individual logra dar el salto de la gratuidad y suscitar relaciones nuevas, relaciones de reciprocidad.

Este intercambio no se tiene que entender como el yo te doy y tú me tienes que dar la misma o mayor cantidad. No es un concepto de cantidad, sino el ser recíproco en la medida de mis posibilidades y no necesariamente a través de dinero sino también a través de otro tipo de acciones de intercambio.

La gratuidad se convierte en un estadio superior del concepto de intercambio constituyéndose en la base de la cultura del dar. En el caso de la gratuidad no se espera nada a cambio cuando voluntariamente se entrega el fruto del esfuerzo a los más necesitados y se comparten los bienes de los que se dispone con las personas menos favorecidas. Aunque éstos no tengan nada que compartir, se espera que si en algún momento hiciera falta algún tipo de ayuda a quienes han aplicado el principio de gratuidad, aquellos a los que se ha ayudado actuarían de igual manera.

El principio de gratuidad es el principio fundamental de toda relación humana; la autoridad y el buen gobierno se apoyan en él y de él extrae su legitimación. Decir esto implica reconocer que primero somos personas iguales en dignidad y después, en otro plano diferente, tenemos distintas funciones, tareas y responsabilidades.

Por gratuidad entiendo aquí la actitud interior que nos lleva a acercarnos a cualquier persona, a cualquier ser vivo y a nosotros mismos no como personas para usar, sino con las cuales entrar en relación, representándolas y amándolas. Por esto existe un lazo muy estrecho entre gratuidad y las actividades realizadas por motivos intrínsecos (actividades que llevan a recompensa en si mismas) (Bruni, 2008:51).

La EdC no representa a organizaciones no gubernamentales sin ánimo de lucro, sino más bien a empresas que sufren la misma problemática que cualquier otra, enfrentándose a créditos, impuestos, EREs⁵⁰, embargos, etc. pero sin olvidar la importancia que tienen los principios de reciprocidad y de intercambio de favores que ayudarán a conseguir un ambiente de comunión imprescindible para la buena marcha y supervivencia de este tipo de empresas.

Estas empresas al igual que cualquier otra necesitan sobrevivir, y para ello se deben meter en la rutina del trabajo duro. No significa que sean mejores o más altruistas, sino que siguen una cultura de intercambio, siendo el primer paso el ser conscientes de que no se puede ser feliz en solitario, de que uno no puede alcanzar su propia felicidad si en primer lugar no se alcanza la grupal en un ambiente de comunión.

A lo largo del ejercicio económico 2009-2010 doce empresas de comunión ofrecieron servicios gratuitos a otras empresas de estas características cuando a éstas les hizo falta, y aunque supieran que iba a resultar complicado el cobrar este tipo de servicios prestados.

Otras siete empresas de comunión contribuyeron a proyectos sociales, proporcionando servicios gratuitos a familias necesitadas o impartiendo cursos de formación gratuita para personas desempleadas prestando así un servicio a la sociedad en la cual desarrollan sus actividades económicas.

Estas cualidades en las que se sustentan las empresas de comunión (solidaridad, comunión, intercambio y confianza) aunque realmente son inherentes a la persona,

239

⁵⁰ Expedientes de Regulación de Empleo es un procedimiento en la legislación española mediante el cual una empresa en situación de crisis busca autorización para despedir trabajadores.

necesitan del ejercicio y entrenamiento habitual ya que no son automáticas. Se podría decir que es como entrenar un deporte en el que aunque tengamos unas condiciones físicas que nos permitirían desarrollarlo, siempre es interesante el entrenar para que esas aptitudes crezcan y se mecanicen.

6.5.4. Confianza

La interacción social se asienta sobre una base de confianza que cada persona otorga a los demás dentro de un criterio de buena fe. Normalmente no se espera que todo aquel con quien nos encontremos diga mentiras, busque aprovecharse o pretenda hacer daño, sino todo lo contrario. El engaño es además una fuente de desmotivación y en consecuencia una gran causante de baja productividad. A juicio de Chavarri "(...) el engaño es un insulto a la dignidad del empleado y garantiza un total despego de este hacia los intereses de la empresa. Es fuente de desmotivación profesional" (Chavarri, 1991:71).

Este principio de buena fe a su vez tiene sus bases en las normas de convivencia que toda persona imprime de manera natural cuando entra en relación con otra para configurar un espacio social, y que no es otra cosa que el pacto ético indispensable para que el grupo pueda subsistir.

Sin ética cada quien actuaría de manera desarticulada y destructiva, generándose un caos de desconfianza de grandes proporciones que haría desestabilizar el sistema social, ya que el comportamiento ético está estrechamente conectado con la generación de confianza. Cuando alguien falta a la ética, está minando la confianza básica que sus

interlocutores le han depositado, ya sea porque se sienten engañados, manipulados o utilizados.

En este sentido la confianza es un capital generado con la base de las acciones éticas cuyo crecimiento es lento, siendo clave en la vida cotidiana de cualquier persona y siéndolo mucho más para quienes representan el interés de otras personas o grupos. En estos casos la exigencia de honestidad, transparencia e idoneidad son inexcusables, aunque algunos sigan pensando que el saber mentir parece una necesidad para progresar en el mundo de los negocios. La mentira se está convirtiendo en la base de operaciones de muchas empresas. "Mentir, que según la moral tradicional, es una falta elemental de ética, no lo es en el mundo del liderazgo" (Chavarri, 1991:56).

Mentir a los empleados, a los clientes, a los accionistas es algo tan normal hoy en día, que ya casi no se sabe apreciar ni discernir cual es la línea divisoria entre la verdad y la mentira.

No hay modo alguno de vivir la empresa como una modalidad de comunidad moral, sin una ciudadanía moral (con autonomía y responsabilidad) y ésta sólo es posible en virtud de una cultura de confianza.

Estudios psicológicos determinan que hay una estrecha relación entre el hecho de relacionarse con otras personas (amigos, familia, compañeros de trabajo...) con la satisfacción personal. Las acciones de la mayoría de los componentes de la sociedad son

acciones individuales que no miran por el bien común, aunque la sociedad civil⁵¹ tenga mecanismos de regulación que hagan que esas acciones reviertan en el bien común.

"Civil society is providentially designed so as to turn the overall effect of individual actions to everyone's advantage⁵²" (Bruni, 2008_b:18).

La buena armonía en las sociedades y en los mercados es la clave para su crecimiento, no pudiendo existir desconfianza entre sus componentes, ya que eso evitaría que se generasen relaciones productivas.

"Cultures in which people look at others as potential co-operators grow and develop much more thrivingly and rapidly than those social realities in which each person looks at the other with diffidence and as a potential rival in a zero-sum game⁵³, (Bruni, 2008:37).

Si las personas observan que existe una buena actitud por parte de sus conciudadanos, éstas estarán dispuestas a ayudarles y a ofrecerles ayuda, estando la gente dispuesta a sacrificar su bienestar material por ayudar a aquellos que han sido amables con ellos.

An agent would be willing to sacrifice part of his material wealth in order to be kind to someone who has been kind, or is expected to be, kind to him and to

Tesis Doctoral

Carlos del Val

⁵¹ El término sociedad civil como concepto de la ciencia política designa a la diversidad de personas con categoría de ciudadanos que actúan generalmente de manera colectiva para tomar decisiones en el ámbito público que conciernen a todo ciudadano fuera de las estructuras gubernamentales.(fuente Wikipedia.org) La sociedad civil está providencialmente diseñada de manera que da la vuelta a las acciones individuales en beneficio de todos.

⁵³ Las culturas en las que las personas miran a los demás como potenciales colaboradores crecen y se desarrollan mucho más rápidamente que aquellas en las que cada uno mira al otro con desconfianza y como un potencial rival en un juego de suma cero.

punish anyone who has been, or is expected to be, unkind to him⁵⁴ (Gui & Sugden, 2005:111).

Se puede decir que se convierte en un principio básico donde se actúa acorde a la actitud y comportamiento de una determinada persona ante una acción concreta. Es decir, si se recibe un mal trato o desprecio por parte de una persona ante una actitud que no lo merecía, probablemente la actitud hacia esta persona se vuelva árida y desconfiada, ocurriendo lo contrario si la respuesta hacia una acción concreta fuera cortés y gentil.

En la época en la que se vive se requieren más y no menos procesos colectivos de decisiones y más acciones cooperativas. La nueva economía política ha demostrado que en la base de toda *quiebra de mercado* radica la incapacidad de éste de generar resultados cooperativos. Por otro lado, la obtención de estos resultados es efecto directo de la presencia en el sistema económico de considerables redes de confianza. Arrow (1972) sostiene que gran parte del atraso económico puede ser explicado por la falta de confianza. El tema exige altos niveles de cooperación y ésta presupone la existencia de fuertes vínculos de confianza entre los agentes económicos.

Incluso en el nivel empírico hoy se acepta el nexo entre confianza y posibilidad de desarrollo de un país o de un área geográfica. El resultado obtenido por Knack (1996) vuelve a determinar el nexo entre el grado de confianza que prevalece en las relaciones interpersonales y los niveles de inversión privada. El autor encuentra que la mayor parte

Tesis Doctoral Carlos del Val

_

⁵⁴ Una persona estaría dispuesta a sacrificar parte de su riqueza material con el fin de ser amable con alguien que ha sido amable, o se espera que sea amable con él, y para castigar a cualquiera que haya sido, o se espera que sea poco amable con él.

de los países que generan un grado de confianza superior a la media, muestran niveles de inversión mayores de los previstos. Se podría afirmar con seguridad que el mercado es una institución regida esencialmente por la confianza. Cuando la confianza llega a extenderse de modo generalizado, se convierte en un verdadero y valioso bien público.

La confianza no se puede lograr en situaciones en las que las desigualdades sociales tienden a aumentar ni en una sociedad en la cual los centros de decisión del poder económico y financiero son anónimos y difusos.

No es sólo un problema de injusta distribución de los beneficios o de las riquezas; hay también un problema de injusta producción del beneficio y de injusta acumulación de las riquezas. Igualmente la generalización de la confianza presupone que crezca el nivel de la competencia técnica que sirve de base para la certificación de ésta confianza.

La confianza sería algo así como el elemento que hace que el sistema social se mantenga desplegando sus efectos en prácticamente toda forma de interacción social (aunque en el campo económico su función ha estado enfocada en el ámbito de las relaciones de los contratos, de las relaciones laborales, en las teorías del desarrollo económico o en los estudios del capital social).

Probablemente una de las afirmaciones más directas sobre el papel que tiene la confianza en el ámbito social es aquella de Simmel (2003) según la cual, sin la confianza generalizada de la que las personas se nutren mutuamente, la sociedad se desintegraría. Una sociedad sin confianza perdería la cohesión interna, no tendría posibilidad de crecer y no podría ser considerada propiamente como una sociedad.

Las sociedades modernas se caracterizan por un elevado grado de interdependencia y relación en donde todas ellas funcionan en un entorno global que necesita de comportamientos cooperativos en muchos ámbitos de la vida social, económica, financiera y cultural. A juicio de Bauman "las relaciones son ahora el tema del momento y, ostensiblemente, el único juego que vale la pena jugar, a pesar de sus notorios riesgos" (2008:9).

Acciones cotidianas en un entorno relacional como comprar un billete para viajar en avión, ir al médico y saber que se va a ser atendido por un profesional, o acudir a un policía sabiendo que su función es la de proteger a la ciudadanía, representan hechos no aislados y rutinarios sin los cuales veríamos más complicada la vida.

"Trust is basically a matter of interpersonal relationships and that the relational factor should play a central part in its understanding⁵⁵" (Gui & Sugden, 2005:114).

Las nuevas tecnologías, la era de la globalización con una economía de mercado cada vez más amplia, las relaciones entre distintos países y culturas, aportan al ambiente social cada vez mayor complejidad.

Cada vez más aparecen sociedades donde la calidad de vida aumenta, pero también es verdad que este crecimiento tan acelerado de las sociedades hace que exista un nivel de anonimato e impersonalidad que dificulta las relaciones humanas, siendo un ejemplo claro de este aspecto el nuevo modo de relacionarse que ha surgido en la era de Internet, donde las relaciones cada vez son más individualistas y donde parece que todo el mundo es autosuficiente.

_

⁵⁵ La confianza es un tema de relaciones interpersonales y el factor relacional debe jugar un papel central en este entendimiento.

El crecimiento de una economía así como la eficacia política de una comunidad no dependen únicamente del capital físico o humano como argumenta la teoría económica tradicional, también este crecimiento es debido a aspectos como las relaciones humanas y sociales donde la confianza se convierte en un elemento clave para que se produzca un crecimiento y desarrollo de estas relaciones.

El concepto de Capital Social ha activado un gran debate que ha producido una enorme cantidad de estudios que intentan encontrar argumentos que relacionen las decisiones de los individuos en un contexto social y humano, con el efecto que pudieran tener en la economía.

Granovetter (1973) puede ser considerado uno de los impulsores más importantes del debate sobre el papel del Capital Social. Desarrolla la teoría del *embeddedness*⁵⁶, a través de la cual se propone analizar el modo en el cual en la sociedad industrial moderna las acciones económicas se arraigan en las estructuras sociales relacionales.

Según este autor el nivel de integración puede ejercer un fuerte impacto sobre la acción económica. Una visión correcta de la acción social y económica debería tener en cuenta el hecho de que los individuos toman decisiones y actúan en un contexto social que sin duda influencia y determina parcialmente la propia elección. Tales influencias según Granovetter vienen sistemáticamente distorsionadas por los modelos de explicación tradicionales que tienden a subestimar (modelo neoclásico) o a exagerar (modelo neoinsitucionalista) la importancia de estas influencias y relaciones.

_

⁵⁶ Embeddedness entendido como arraigo.

En este contexto económico la confianza pasa a ser un elemento fundamental de la teoría social por una variedad de razones, como por ejemplo para justificar y racionalizar la existencia de comportamientos de riesgo o también para justificar la existencia de elevados niveles de cooperación.

Se podría preguntar si la confianza es parte de los valores internos de una persona o ésta se produce por el hecho de que cualquier actividad de la vida necesita del elemento de confianza, ya que ningún ser humano puede ser autosuficiente y vivir sin interrelacionarse.

Supóngase el ejemplo de la *Mafia* y la *Camorra* italiana, organizaciones delictivas donde sus componentes se basan en unos códigos de respeto y de jerarquía establecidos desde hace décadas. La *familia*⁵⁷ supone el núcleo sobre el que gira toda la estructura delictiva, existiendo una confianza extrema entre los componentes de la banda. Tal es el grado de confianza y respeto entre ellos que son capaces de eliminar a cualquiera de los miembros que no respeten esos valores. Por tanto se podría considerar que la confianza no confiere un mayor grado de moral a quien la posea ya que la *Mafia* y la *Camorra* no son precisamente representantes de valores morales.

Según Baier (1985) una relación de confianza puede considerarse moral solamente si:

- Ésta no se basa en la posibilidad de influenciar la elección de aquel que se ha fiado
- No se deben esconder eventuales violaciones de la confianza recibida

Tesis Doctoral Carlos del Val

⁵⁷ Término utilizado por el crimen organizado que define a la estructura familiar como núcleo de la organización mafiosa.

Tampoco existen datos lo suficientemente fiables como para poder afirmar que la confianza es un trato y una faceta común en todos los seres humanos. Hay situaciones en la que se podría decir todo lo contrario, ya que sobre todo en el momento en que se vive de crisis y recesión económica, los ciudadanos no se fían ni de las instituciones que deberían ampararlos y protegerlos, ni de sus propios conciudadanos.

La confianza no deja de ser un elemento constitutivo de la vida social y necesaria para aquellos grupos que quieran desarrollar normas de convivencia. Como dice Pelligra "la fiducia é come l'aria che respiriamo⁵⁸" (2007:17), sin una base de confianza es difícil, por no decir casi imposible, el construir cualquier tipo de organización.

Fiarse de alguien significa construir una relación en la cual se opera de manera conjunta para poder alcanzar un estado de cosas mejores de como estaban antes de la relación de confianza, produciéndose una relación sinérgica entre ambas partes donde se suma y no se resta.

Fiarse podrá significar el arriesgarse, pero no en el sentido de un riesgo como en el que se incurre cuando por ejemplo se apuesta en el juego, sino de la incertidumbre y del riesgo que viene dado por la imposibilidad de controlar el comportamiento de aquellas personas con las que se interactúa, ya que hay una elevada incertidumbre en cuanto a la respuesta de sus actos al no conocerlas bien.

Varias son las teorías que se han propuesto para tratar el concepto de la confianza, ya que para un Kantiano fiarse tendría sentido solamente en un mundo en el cual todos

_

248

⁵⁸ La confianza es como el aire que respiramos

se comportarán de una manera confiada, siendo esto preferible a un mundo en el cual ninguno se fiaría por miedo al oportunismo de sus semejantes.

Hume (2000) en su tratado sobre naturaleza humana expone que una persona debe comportarse de manera confiada solamente si tal confianza pudiera representar un medio para la consecución de otros fines y solamente si esta confianza es común a todos los miembros de la comunidad.

El filósofo Pettit (1995) analiza la lógica que gobierna una relación de naturaleza de confianza, pudiendo ser considerada esta elección como algo racional no solamente en la creencia de la confianza de aquellos sobre los que se confía, sino también en el hecho de que las personas sobre las que se deposita confianza sean responsables de los actos de confianza.

For a society where people are disposed to be trusting, and where their trust is generally well placed, is almost certain to work more harmoniously and fruitfully than a society where trust mains to appear or spreads. If we are not clear about the good reasons why people might trust one another, we are in danger of designing institutions that will reduce trust or even drive it out"⁵⁹ (1995:344).

La confianza viene generalmente percibida como una característica que tiene que ver con las relaciones humanas. Parece entonces natural suponer que la relación de

Tesis Doctoral Carlos del Val

~.

⁵⁹ Para una sociedad donde las personas están dispuestas a ser confiables y donde su confianza es generalmente bien aceptada, es casi seguro trabajar con mayor armonía y de manera más fructífera que en una sociedad donde no hay confianza. Si no tenemos claro sobre los beneficios por los que una persona debe confiar en la otra, estamos en peligro de diseñar instituciones que pueden reducir la confianza o incluso expulsarla.

confianza sea considerada como dice Pelligra (2007) como un *alter identitario* y no como un comportamiento impersonal orientado al respeto de una máxima universal.

Por poner un ejemplo, si algunos familiares o personas muy allegadas se encuentran en una situación problemática, el ayudarse surge como consecuencia de la relación que pueda unirles y no de la obligación de cumplir una ley que les obligue a ayudarse mutuamente.

Es indudable que el éxito de las elecciones dependerá no solamente de nuestras acciones, sino de la relación de estas acciones con las que pudieran realizar otras personas que están dentro de nuestro ámbito relacional.

El hecho de desplazarnos en avión para acudir a una entrevista para un negocio en el que se han invertido recursos, no dependerá solamente de la obligación de acudir a esta reunión a la hora fijada, sino también del hecho de que el avión que va a llevarnos de una ciudad a otra esté en perfectas condiciones técnicas y que los controladores responsables de este espacio aéreo se encuentren cumpliendo con sus obligaciones. Se supone que todo debe ser así ya que se han fijado las normas con anterioridad para que no se produzcan cambios a lo ya pactado. Los acontecimientos y experiencias hacen ver que existe un alto riesgo, especialmente en ciertas fechas del año, de que alguno o varios elementos de esta relación puedan fallar simultáneamente para que no se pueda acudir a la entrevista de trabajo.

El premio Nobel de economía Arrow (1974) desarrollaba el concepto de confianza en el que en las empresas de colectivos de cualquier tipo se haría difícil o imposible la relación de confianza, no sólo porque el elemento "A" puede traicionar a "B", sino

también porque aunque "B" quiera la confianza de "A" es poco probable que "A" se fíe de "B". Está claro que esta falta de conciencia social representa una pérdida económica en sentido real.

El acercamiento económico al comportamiento humano ha definido los principios de economía basados en el hecho de que cada agente está centrado e interesado exclusivamente en sus intereses personales y no en los del resto de agentes.

Mueller (1989) comenta que el principio de comportamiento de base en economía es que el hombre es un maximizador, racional y egoísta. Éste es el asunto principal que caracteriza al considerado *Homo Economicus*, concepto utilizado en la escuela neoclásica de economía para modelizar el comportamiento humano, refiriéndose al hombre como un ser que desea poseer dinero y que es capaz de casi todo con tal de conseguir sus objetivos de riqueza.

El modelo económico standard explica las razones instrumentales que le hacen a un hombre moverse y comportarse de una manera u otra en los entornos familiares, en el mercado, en el ámbito político, con tal de lograr su meta. Este comportamiento le convierte en un ser que subsistirá y perdurará de generación en generación.

La variabilidad del fenómeno confianza varía mucho y depende del país donde nos encontremos. Elaborando un modelo matemático de la confianza, Zak (2008) ha descubierto que la confianza se encuentra entre uno de los indicadores más interesantes de la riqueza de un país, estando los países con niveles bajos de confianza entre los más pobres, frenándose la circulación de inversiones y recursos por parte del resto de países.

El nivel de confianza reciproca representaría un componente esencial para cualquier intercambio económico, siendo la escasez de confianza la que impediría que se produjeran oportunidades de intercambio comercial y de inversiones con el resto de agentes.

6.5.4.1. Economía y confianza. La teoría de juegos

La temática relativa a la relación entre economía y relaciones de confianza no es una tarea fácil, ya que se tienen que abrir nuevas alternativas a los modelos económicos clásicos que den lugar a una nueva orientación donde la confianza responsable pueda mejorar un sistema de reglas y relaciones capaces de valorizar los recursos motivacionales que se encuentran en todo ser humano.

Si bien es cierto como lo explicaba Aristóteles, que no se puede ser feliz sin amigos, también es cierto que la confianza genera la atmósfera para que los seres humanos se relacionen y desarrollen, generando un nivel elevado de bienestar que les ayude a alcanzar un grado más hasta lograr la meta de la felicidad.

Cualquier sociedad que quiera y desee un bienestar y un crecimiento, debe plantearse cuales son los factores y reglas de conducta que pueden favorecer a esta confianza, o por el contrario aquellos que la obstaculizan.

La fiabilidad genera confianza y la confianza genera fiabilidad. Esto es interesante en el sentido que la propia confianza entre los miembros de cualquier organización puede generar fiabilidad y riqueza.

En este proceso de causa efecto reside buena parte de la paradoja de la confianza que representa el gancho con el cual se puede lograr la certeza, siendo el elemento que ayuda a alcanzar un nivel superior en el plano económico.

No se habla solamente del *yo* sino también del *tu* y donde el *tu* es algo complejo y con el cual estamos obligados a entendernos y a colaborar si deseamos una situación de bienestar y de crecimiento. La confianza hace que esa complejidad en el ser humano sea más tenue, consiguiendo que todos los complejos procesos que nos rodean se simplifiquen en cierta manera.

No podemos obligar a nadie a que sea amigo de otro ni a que acepte de manera recíproca la confianza, pero es indudable que cuando existe esta apertura del uno hacia el otro, el otro ya estará en predisposición de generar una respuesta constructiva que de pie a una relación que sume y no reste.

Cuando se observa que el origen de la confianza que se nos presenta no es del todo claro o viene acompañada de elementos turbios e interesados, automáticamente la respuesta a esta invitación será débil. Si no se percibe esta amenaza o no se ve que existen esos otros intereses ocultos, es entonces cuando nos ponemos en una situación de vulnerabilidad.

Esto también supone un riesgo, el riesgo del oportunismo de aquellas personas que aprovechan esta confianza ajena para conseguir unos beneficios, dejando en un estado de vulnerabilidad a la persona que ha mostrado una confianza inicial. La confianza generará y hará crecer a las sociedades y a las personas que las conforman cuando ambas partes renuncien al oportunismo y al aprovecharse del prójimo.

¿Pero podría ser confiado ante una persona que no se fía de uno? Sería un acto de mucho riesgo. Las relaciones interpersonales serían el medio en el cual la confianza y la fiabilidad pudieran prosperar ya que en línea con Hollis (1998) las personas son seres sociables antes que individuales y plurales antes que singulares. Se necesita de la colectividad y de la vida en sociedad para poder seguir progresando y creciendo.

Poco a poco se va arrojando luz sobre una realidad en gran parte conocida. Las empresas del siglo XXI deberán preocuparse por cómo infundir confianza a fin de crear lazos más fuertes con sus clientes. El secreto del éxito comercial parece estar no sólo en conseguir nuevos clientes, sino fundamentalmente en cuidar los actuales y fortalecer la relación con ellos. Aquellas empresas que logren elevar los niveles de confianza de los clientes al actuar como un amigo confiable que ofrece productos de calidad y prioriza la atención al cliente, serán las que prosperen en el mundo interconectado de hoy.

Para poder representar de manera gráfica estas relaciones de confianza y posibilidades de beneficio en la literatura económica, se han venido desarrollando las teorías de juegos o *trust game*⁶⁰ que se caracterizan por la posibilidad de mutuo beneficio o éxito, en el cual cada jugador partiendo de una situación neutra, obtiene un beneficio superior al cual tenía al principio del juego.

La teoría de juegos utiliza modelos matemáticos para estudiar interacciones en estructuras de incentivos y llegar a poder tomar decisiones utilizando estrategias óptimas así como las acciones que los jugadores pueden tomar con mayor probabilidad

_

⁶⁰ Juego de la Confianza.

cuando los costes y los beneficios de cada opción no están fijados de antemano, sino que dependen de las elecciones ajenas.

Como en todo juego existe un número de jugadores, un conjunto de jugadas posibles para esos jugadores, y una recompensa o castigo para cada una de las estrategias llevadas a cabo.

Como se observa en la siguiente tabla, cada jugador tendría dos estrategias que están especificadas por el número de filas y el número de columnas.

Tabla Nº 7 Estrategias Teoría de juegos

		ESTRATEGIAS JUGADOR_2 (Columnas)	
		Izquierda	Derecha
ESTRATEGIAS JUGADOR_1 (Filas)	Arriba	4,3 Ganancia	-1,-1 _{Pérdida}
	Abajo	1,1 _{Pérdida}	3,4 _{Ganancia}

Fuente: Propia

El jugador_1 puede elegir entre dos estrategias que son las correspondientes a las filas de arriba o de abajo. El jugador_2 podría elegir entre las estrategias correspondientes a las columnas de la izquierda y de la derecha. Las recompensas serían distintas según se escoja una estrategia u otra (filas/columnas).

El primer número representaría la recompensa recibida por el jugador_1 de las filas arriba y abajo; el segundo es la recompensa del jugador_2 de las columnas de izquierda o derecha. Si el jugador_1 eligiera arriba y el jugador_2 eligiera izquierda entonces su recompensa sería 4 y 3 respectivamente.

Cuando existe un nivel de duda sobre la estrategia que va a tomar el otro jugador, entonces nos encontramos ante una forma extensiva de juego.

La tabla representada es asimétrica ya que en cualquiera de los cuatro resultados posibles los jugadores van a recibir un premio desigual. Existen dos estrategias de ganancia y dos de pérdidas.

Si fuera el jugador_2 quien iniciara la partida, lo más seguro es que eligiera la estrategia "derecha" ya que es la más beneficiosa para él (obteniendo 4 unidades y suponiendo que el jugador_1 eligiera la estrategia fila de abajo).

Si el jugador_1 eligiera la opción arriba, nos encontraríamos ante unos resultados perjudiciales para ambos. Es decir, el jugador_2 escogería la opción en base a lo que piensa que el jugador_1 elegirá basado en sus sistemas de valores y lógica común.

Solamente en caso de una venganza cabría pensar que el jugador_1 elegiría la estrategia arriba cuando el jugador_2 comenzó la partida con la estrategia derecha siendo el peor de los casos imaginables en este juego.

Basándonos en un principio de confianza e intercambio, si el jugador_2 comenzara la partida, intentaría elegir aquella jugada en la que un segundo movimiento del jugador_1 llevara a una situación de máximo beneficio para los dos. Esta sería la jugada Izquierda / arriba (ganancia 4,3). La ganancia es superior para el jugador_1 a pesar de que quien ha empezado el juego es el jugador_2 (y en principio quien hubiera contado con mayor ventaja). La suma de las ganancias sería de 7 (igual que el beneficio de la jugada derecha / abajo también comenzada por el jugador_2).

La reciprocidad determinará un movimiento o estrategia en principio menos ventajoso para el jugador que comienza el juego y que a priori contaría con la ventaja del primer movimiento (al igual que sucede con el juego del ajedrez al mover las fichas blancas primero, o el jugador de tenis que empieza el juego con su servicio).

La reciprocidad hará replantearse al jugador_2, el definir en principio una estrategia menos ventajosa para él, ya que confía en que el jugador_1 en futuras jugadas y en momentos futuros del juego hará lo mismo de manera recíproca, es decir, elegirá una estrategia en principio menos beneficiosa para él, aunque con ganancias para ambos.

Si ambos jugadores comenzaran la partida sin la base de los principios de confianza e intercambio, lo más seguro es que comenzarían con estrategias agresivas con un cómputo total de beneficio mucho menor. Estas estrategias amenazantes se suelen ejecutar para hacer ver al contrincante que se dispone de un empeño firme y que no hay opciones para estrategias que perjudiquen a este primer jugador, que en principio dispone de la ventaja del juego al comenzar él la partida.

El caso de la mayoría de las guerras en las que los contrincantes se empeñan en seguir luchando para alcanzar una victoria, a pesar de que esto suponga la pérdida de miles de vidas en la batalla, supondría un ejemplo de estrategia amenazante y destructiva. Al final de toda guerra uno de los bandos se hace con la victoria a pesar de que aun *venciendo* haya debilitado tanto sus tropas que una futura batalla les colocaría casi automáticamente en una situación de derrota.

Este símil de la guerra serviría también para explicar los casos de "guerras de precios" que muy a menudo (especialmente en la década de los 80) utilizaron distintas compañías para acabar con sus competidores, demostrando así su hegemonía y poder en el mercado. Estas compañías con tal de conseguir la cuota de mercado, estaban dispuestos a bajar los precios de sus productos, a pesar de que esta bajada reducía su flujo de caja y debilitaba la base financiera de la empresa.

Si se plantearan negociaciones en las que se repartiera el mercado entre ambas empresas, lo mas seguro es que estas saldrían beneficiadas y no llegarían a una situación de "0,1" en el que finalmente uno de los jugadores quedaría en situación de pérdida absoluta y el jugador *ganador* llegaría a un escenario donde, aún habiendo ganado la batalla y al igual que en las guerras, se encontraría muy debilitado y sin prácticamente recursos con los que emprender futuros proyectos comerciales.

Varios son los ejemplos de este tipo de juegos, pero el más conocido de todos ellos es sin duda el conocido como *Dilema del Prisionero*. El enunciado de este juego comienza cuando un policía arresta a dos sospechosos de haber cometido un atraco a un banco. No hay pruebas suficientes para inculparles, pero ambos son culpables de un delito de robo castigado con una pena de diez años, por lo que si ninguno de los dos confiesa, solo podrían ser condenados por un delito menos grave y por lo tanto a menos años de cárcel (tres años cada uno).

El policía que les ha arrestado y que sabe que son culpables está dispuesto a comenzar un juego separando a cada uno e ellos y ofreciéndoles el mismo trato. Este acuerdo estaría basado en reducciones de pena si alguno de los presos accediera a

colaborar y a declarar en contra de su compinche. La siguiente tabla muestra las distintas alternativas que podrían darse en este caso y que básicamente son tres:

- Si uno de los prisioneros traiciona al otro, y el otro no, el traidor quedará libre y el otro será condenado a diez años
- Si ninguno de los prisioneros se traiciona mutuamente, ambos tendrán una condena de tres años por un delito menor
- Si los dos prisioneros se traicionaran entre sí, sus condenas respectivas serían de diez años cada una

Tabla Nº 8. Opciones de negociación

		Prisionero B	
		Traiciona	No Traiciona
ero A	Traiciona	10 + 10 = 20 años	0 + 10 = 10 años
Prisionero	No Traiciona	10 + 0 = 10 años	3 + 3 = 6 años

Fuente: Propia

La solución al problema dependerá de que cada uno de ellos escoja no traicionar al otro, esperando y deseando que el otro tampoco le traicione. Lo mejor para los dos arrestados es que ambos nieguen el robo, para así obtener una sumatoria de condenas de tres años por un delito menor, pero cuando en la negociación con el carcelero éste les ofrece la posibilidad a uno de ellos de salir libre, entonces seguramente ambos dudarían sobre la opción a elegir, salvo que ambos confiaran ciegamente el uno en el otro y supieran que jamás se van a traicionar.

6.6. REPARTO ECONÓMICO EN LA EDC

Diversas empresas, principalmente de pequeño y medio tamaño, han ido sumándose a esta nueva filosofía de gestión empresarial denominada EdC en la que cada vez se agrupan un mayor número de empresas.

La novedad de esta propuesta con respecto a otros tipos de economía social radica en que el beneficio producido gracias a la actividad de las empresas se destinará en partes iguales y de la siguiente manera:

El primer tercio iría destinado a las personas más necesitadas, los pobres, entendiendo al pobre no solamente como el que carece de dinero, sino el pobre de principios y de valores, el pobre que no tiene una relación con los otros. Esta parte es destinada principalmente a aquellos países donde existen grandes desigualdades en el reparto de la riqueza, países tercermundistas o emergentes en el territorio africano, sudamericano o asiático, donde hay escasez de comida y medicinas, y donde los desastres naturales forman parte de su día a día.

"(...) l'economia di comunione è nata per arrivare un giorno a dare questo esempio: un popolo dove non c'é l'indigente, non c'é il povero" (Lubich, 2001:61).

Ayudar a los *pobres* es el fin último de la EdC ya que siempre que se ayuda a una persona a reincorporarse a la vida civil se está ayudando a construir una sociedad más humana. No se acaba con la pobreza únicamente con dinero, sino dando a los marginados de la sociedad la posibilidad de tener una oportunidad para ellos y sus familias.

En el siguiente gráfico se muestra el desglose de las ayudas generadas por las empresas adheridas a la EdC a lo largo del 2011 y que básicamente se distribuyen en: ayudas para la escolarización, ayudas para la actividad productiva (para que especialmente en países pobres se puedan establecer nuevas pequeñas empresas que ayuden a la gente a salir de la pobreza), ayudas para la integración social, ayudas para construir nuevas viviendas para los más desfavorecidos, y por último ayudas para la salud y medicina.

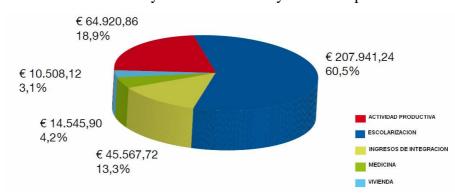


Gráfico Nº 19. Proyecto de desarrollo y asistencia por sectores

Fuente: Reporte EdC 2010-2011.

El segundo tercio del beneficio estaría destinado al desarrollo de estructuras que ayuden a crear *hombres y mujeres nuevos*. Esta formación de *hombres nuevos*⁶¹ se dirige a ayudar a solucionar otro tipo de pobreza más relacionada con la pobreza de principios y motivación y no tanto con la escasez de alimentos y material.

Cada vez son más los trabajadores que todos los días acuden a sus puestos de trabajo sin ningún tipo de motivación ni aliciente para poder desempeñar sus funciones de una manera eficaz y competente. Estos trabajadores necesitan recibir formación en

261

⁶¹ Concepto con el que se designa en EdC a aquellas personas que mediante una formación adecuada puedan llegar a contribuir al desarrollo de la EdC, colaborando con las empresas que siguen esta filosofía, bien como trabajadores, empresarios, colaboradores, etc.

algún otro tipo de cultura que haga crecer su motivación y ánimos. Por este motivo la formación de los *hombres nuevos* se realiza particularmente en las *ciudadelas*⁶² donde funcionan los *Polos Industriales*⁶³, destinándose las ayudas principalmente a la construcción de centros de encuentro, a la impresión y publicación de libros y a la bolsa de estudios para jóvenes.

En los siguientes gráficos se puede apreciar la distribución (tanto por tipo de estudio, como por sector) de las ayudas destinadas a la formación de *hombres nuevos*. Las empresas que siguen los principios de EdC son conscientes de la importancia que tiene la formación, no sólo en entornos desfavorecidos donde el simple acceso a la educación básica se hace muy complicado, sino también de la formación concerniente a los futuros trabajadores y emprendedores de empresas de EdC.

Las ayudas económicas para la formación de hombres nuevos abarcan distintos niveles de formación, no quedando relegada ésta a la formación a nivel universitario tal cual se refleja en el siguiente gráfico.

61 11% 119 22% 42% 135 25%

Gráfico Nº 20. Bolsa de estudios financiada por tipo de estudio (2010-2011)

Fuente: Reporte EdC 2010-2011.

Tesis Doctoral Carlos del Val

_

⁶² Concepto con el que se define a los núcleos urbanos que suelen estar no muy alejados de los centros de trabajo o *Polos Empresariales*

⁶³ A semejanza de los parques empresariales en España, son los núcleos de trabajo donde se ubican las empresas de economía de comunión.

Como se observa en el siguiente gráfico, se realizan diversas aportaciones en las distintas instituciones formativas y académicas, siendo la Universidad de Sophia la que mayor cuantía recibe. Esta Universidad cercana a Florencia imparte una serie de masters en distintas materias de índole no sólo económica o de administración empresarial, sino también en las ramas de la filosofía, la ética y la política principalmente, que se consideran básicas para la formación de los futuros líderes de este tipo de empresas.

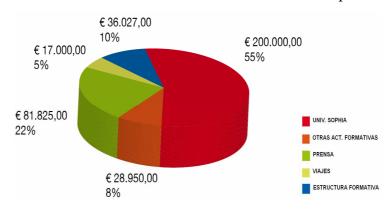


Gráfico Nº 21. Formación de "Hombres Nuevos" `por sector.

Fuente: Reporte EdC 2009-2010.

Más del 57% de las cantidades aportadas en la formación de *hombres nuevos* ha sido Invertida en la Universidad de Sophia (Florencia, Italia). Esta práctica demuestra la fuerte apuesta que se tiene para la creación y formación de una cantera de jóvenes que en un futuro podrán convertirse en el relevo generacional de las empresas que ya están activas, bien ocupando el rol de trabajador o como futuros emprendedores.

"Puó esere mancata una formazione adeguata a questa cultura . E per questo che urge far nascere delle scuole per imprenditori, economisti, profesori,e studenti d'economia per ogni componente dell'azienda⁶⁴" (Lubich, 2001:47).

El último tercio de los beneficios se destinaría a las propias empresas para que se consoliden y sigan creciendo e invirtiendo en nueva maquinaria, mejoras productivas, investigación y desarrollo, formación para sus trabajadores, etc. Esto garantizaría la innovación y la modernización de los sistemas productivos empleados haciéndose más competitivas.

Este reparto de los beneficios no representa una nueva forma jurídica de la empresa ni nuevas prácticas, sino más bien habla de una visión de la economía y de la sociedad y de un nuevo paradigma económico.

⁶⁴ Se puede echar de menos una formación adecuada en este tipo de cultura. Es por ello que es urgente hacer nacer de las escuelas para emprendedores, economistas, profesores, y estudiantes de economía para cada uno de los componentes de la empresa.

6.7. LOS POLOS O CENTROS EMPRESARIALES DE EdC.

La EdC es hoy en día una realidad en constante crecimiento compuesta por empresas instaladas en los denominados *polos empresariales* (al modelo de los parques empresariales que existen en España), principalmente Pymes cuyo objetivo es el de poder desarrollarse como entidad creando puestos de trabajo y vivir en una cultura de comunión.

En el año 1991 la fundadora de la EdC Chiara Lubich propone que las empresas de EdC surgidas en Brasil se aglutinen en el primer polo industrial. A este primer *polo empresarial* se le conoce con el nombre de *Espartaco*, convirtiéndose así en la primera experiencia piloto cuyo aprendizaje, aciertos y errores valdrían para ayudar a instaurar nuevos polos empresariales en otros países.

En los primeros años nacieron en América Latina y en Europa, junto a pequeñas actividades productivas varias empresas, algunas situadas en las áreas productivas de las ciudadelas del movimiento; otras orientadas a compartir las ganancias con los pobres y a promover junto a ellos la cultura del dar.

A finales de 1998 se contaban más de 654 empresas y 91 actividades productivas en funcionamiento., la gran mayoría tal cual indican los siguientes gráficos, empresas de una dimensión mediana o pequeña con facturaciones no superiores a los 20 millones de dólares, pero que contaban con una gran fuerza laboral.

0%
3% 19
2-10
11-50
51-100
>200

Gráfico Nº 22. Número medio de trabajadores en empresas EdC.

Fuente: Reporte EdC 2009-2010⁶⁵

Pocas son las empresas con gran volumen de facturación. La empresa AZUR ubicada en el Loppiano (Florencia) dedicada a la fabricación de muebles y enseres para bebés podría ser considerada una excepción por su considerable tamaño tanto en número de trabajadores como en lo relacionado con el volumen de facturación tal cual indica el siguiente gráfico.

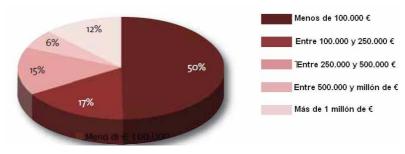


Gráfico Nº 23. Subdivisión por facturación

Fuente: Reporte EdC 2009-2010⁶⁶

Con objeto de reflejar la diversidad de empresas que a base de esfuerzo no sólo han conseguido mantenerse, sino sobre todo crecer, se pone el ejemplo de una pequeña empresa de tres artesanos que se encuentra en Italia y que se transformó en pocos años en un conjunto de cooperativas que actualmente da trabajo a cerca de 260 personas.

Tesis Doctoral

Carlos del Val

_

⁶⁵ Datos disponibles para el 77% de las empresas

⁶⁶ Datos disponibles para el 50% de las empresas

Otro caso significativo es el que se produjo en Alemania, donde por iniciativa de veintitrés empresarios de Solingen, nació la *Solidar Capital*, una sociedad financiera dedicada al desarrollo de empresas de EdC en los países del Este y de otras partes del mundo que requieren un desarrollo económico.

Según la distribución por sector, la gran mayoría de las empresas de EdC (el 55%) son empresas de servicios, el 26% son empresas dedicadas a la producción (como puede ser el caso de la empresa AZUR ubicada en Loppiano y que se dedica a la fabricación de ropa y muebles para bebés) y el 19% se dedican al comercio.

19% Producción
Servicios

Gráfico Nº 24. Subdivisión de empresas EdC por sector productivo

Fuente: Reporte EdC 2009-2010.

Un objetivo importante para la EdC es promover la formación de los *polos empresariales*, de modo que funcionen como un laboratorio visible y un punto de referencia ideal y también operativo para las otras empresas EdC, constituyéndose hasta el momento seis parques o *polos empresariales* con la siguiente ubicación geográfica:

- Polo Espartaco (Brasil Vargem Grande Paulista)
- Polo Lionello (Italia Loppiano)
- Polo Solidaridad (Argentina O'Higgins)
- Polo Ginetta (Brasile Recife)
- Polo Mariapoli Faro (Croacia Krizevci)

• Polo Belgio (Bélgica)

Y otros tres están en etapa de iniciación⁶⁷:

- Polo François Neveux (Brasil Belem)
- Polo Filippine (Filipinas)
- Polo Ottmaring (Alemania)

El *polo* Lionello Bonfanti en Loppiano (Florencia) es el núcleo de operaciones y la sede de los eventos culturales relacionados con la EdC en Italia. Este *polo* al igual que el resto de polos en el resto del mundo, funciona precisamente como un *polo* de atracción de nuevas empresas que quieran comenzar a trabajar en la filosofía del dar.

La principal ventaja de este polo es que en la misma región de Loppiano donde se ubica, existe desde hace algunos pocos años la Universidad de Sophia, donde se imparten masters en distintas ramas (rama política-económica y rama teológico-filosófica) impartiéndose asignaturas de economía, finanzas, política, filosofía, teología, etc. que ayudan a los jóvenes de distintas nacionalidades a formarse en la cultura EdC.

Ya son varias las promociones de alumnos de diversas nacionalidades y culturas que han presentado sus tesinas obteniéndose la laurea por esta Universidad. Estos nuevos hombres y mujeres que no sólo han adquirido conocimientos en diversas materias para la buena gestión empresarial, sino que complementariamente han adquirido conocimientos sobre la nueva cultura del dar, el intercambio, y el bien para la comunidad, componen la cantera de futuros empresarios de este tipo de empresas. Esta cantera de jóvenes constituye el relevo generacional para sustituir a los actuales emprendedores, garantizándose así el futuro de las empresas EdC. Serán por tanto estos

⁶⁷ Datos memoria 2010.

hombres nuevos los encargados de recoger el testigo para que se sigan manteniendo las empresas existentes y para generar otras nuevas.

En el siguiente gráfico observamos la evolución en los últimos 15 años a nivel mundial del número de empresas de comunión.

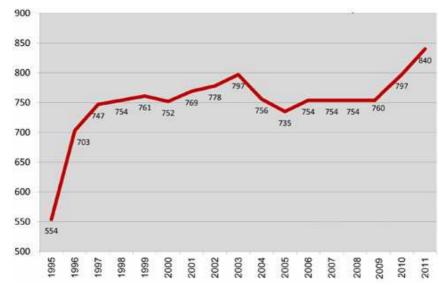


Gráfico N°25. Evolución del número de empresas EdC en el mundo (1995-2011)

Fuente: Reporte EdC 2010-2011

Las empresas de EdC también pueden quebrar, ya que se mueven bajo los mismos criterios fiscales y reglas legislativas que cualquier otro tipo de empresa, no estando exentas de tributar a hacienda, pagos a la seguridad social, EREs, etc.

Algunas personas podrían llegar a pensar que por su carácter ético y moral las empresas de EdC son empresas protegidas por algún tipo de organización que las financia y las apoya en los momentos difíciles. La *banca ética*⁶⁸ ayuda con créditos a este tipo de empresas, pero al igual que cualquier otro banco se rige bajo criterios muy

-

 $^{^{68}}$ Surge como parte de la economía alternativa que busca una economía no especulativa y cuyas actividades generen un impacto social o medioambiental positivo

estrictos a la hora de la concesión de ayudas, no financiando aquellos proyectos de alto riesgo o de poca consistencia.

Las empresas de EdC cuentan con el incondicional apoyo de todos los miembros del equipo de trabajo y con la solidaridad de otras empresas de EdC que les podrán ayudar en momentos de dificultad si así hiciera falta, generándose un ambiente de solidaridad y reciprocidad.

En cuanto a la ubicación y reparto geográfico de las empresas de EdC, de las 840 empresas existentes en el año 2011, el 32% (292) se encontraban en el continente americano, estando más de la mitad de éstas ubicadas en Brasil (167). El 60% de las empresas se encontraban en Europa (498), y de este porcentaje casi la mitad de las empresas (247) se ubicaban en Italia.

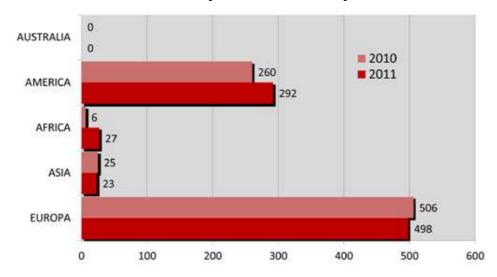


Gráfico Nº 26. Distribución de empresas de Comunión por continente 2010-2011

Fuente: Reporte EdC 2010-2011.

El mayor número de empresas de EdC se encuentra en Italia (247 empresas), 36 de ellas en el sur del país, 75 en el centro y 136 en el norte) seguido de Brasil con 167

empresas, en tercer lugar se encuentra Argentina con 50 empresas, seguido por Francia con 70 empresas.

En EE.UU. poco a poco se van adhiriendo más y más empresas, popularizándose esta cultura empresarial de EdC y demostrando con su ejemplo que es posible el binomio ética / productividad.

En España existen más de 20 empresas que siguen la filosofía EdC, ubicándose la mayoría en ciudades grandes como Madrid y Barcelona.

Los datos reflejados en este capítulo demuestran que las empresas que siguen los principios y filosofía de EdC son empresas que se desenvuelven en un entorno competitivo igual al de cualquier otro tipo de empresa. No obstante estas empresas se consolidan como estructuras que actúan de forma solidaria con empresas de similares características, apoyándose en momentos difíciles. Esta peculiaridad es la que les da mayor fuerza y la que posiblemente les ayude a sobrevivir en la época de incertidumbre económica tan fuerte como la que se está viviendo a nivel mundial.

La consolidación de este tipo de empresas irá demostrando poco a poco que el binomio ética / productividad es viable y podrá servir de ejemplo a otros empresarios que quieran seguir una cultura y filosofía empresarial distintas. Una cultura del *Dar* centrada en el trabajador y basada en principios de reciprocidad, gratuidad y respeto.

SEGUNDA PARTE

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 7

PROCEDIMIENTO,

OBJETIVOS E HIPÓTESIS,

7.1. PROCEDIMIENTO

Kerlinger (1986) definía la investigación científica como un estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de las propuestas hipotéticas sobre las supuestas relaciones que existen entre los fenómenos observados.

Primeramente cabría señalar que el procedimiento que se llevó a cabo en esta tesis se inscribió a los pasos básicos para la realización de cualquier investigación y que según Dominick (2001:13) debe contemplar las siguientes etapas:

- 1.- Selección del problema
- 2.- Revisión de la investigación y las teorías existentes
- 3.- Elaboración de las hipótesis o interrogantes
- 4.- Determinación de la metodología apropiada
- 5.- Recopilación de la información
- 6.- Análisis e interpretación de los resultados

7.- Presentación de los resultados

En lo que compete propiamente al diseño de investigación, con la finalidad de recabar la mayor información posible en base a los objetivos planteados y considerando el tema de la viabilidad, se utilizaron básicamente dos técnicas de investigación, una cualitativa y otra cuantitativa

En relación a las técnicas de índole cualitativas, Morgan afirmaba que: "las dos técnicas principales usadas para recoger información en la metodología cualitativa son la observación participativa y las entrevistas en profundidad" (1998:9).

En este estudio se descartó la técnica de observación participativa del *Focus Group*⁶⁹ por la dificultad en su aplicación y de conseguir reunir a un grupo significativo de personas que se ofrecieran a discutir e intercambiar opiniones sobre la materia en cuestión. Sin embargo y dentro de la metodología cualitativa, las entrevistas en profundidad se convertían en una herramienta viable y aplicable que proporcionaba una información muy útil que ayudaba a orientar con mayor precisión los métodos cuantitativos de investigación. Estas entrevistas en profundidad aplicadas a diez trabajadores y a cinco gerentes de PYME del sector TIC de Madrid (a los cuales se les realizaron preguntas de diversa índole, cuyo objetivo era el de la obtención de información clave que ayudara a tener un conocimiento mayor del entorno) ayudaron no sólo a tener un primer acercamiento y a orientar mejor las bases del estudio, sino sobre todo a delimitar el conjunto de preguntas que finalmente conformarían el cuestionario EIPE-36⁷⁰.

En el bloque cuantitativo se utilizó el método de la encuesta ya que

La aplicación de una encuesta que pueda considerarse como una 'muestra representativa' del universo sería un paso necesario, entendiéndose como 'muestra' a: 'un subconjunto representativo de la población completa, entendiéndose que una muestra que no sea representativa de toda la población,

Tesis Doctoral Carlos del Val

_

⁶⁹ Es una técnica de estudio de las opiniones de un grupo utilizada principalmente en ciencias sociales y en estudios comerciales. El objetivo es indagar en las actitudes y reacciones de un grupo específico frente a un asunto.

⁷⁰ EIPE-36: Emotional Intelligence for Productivity in Ethical values of 36 items. Test desarrollado por Del Val (2011) compuesto por tres bloques de ítems que miden valores de inteligencia emocional, ética y productividad de los trabajadores.

independientemente de su tamaño, es inadecuada para los propósitos de análisis, pues los resultados no pueden ser generalizados (Dominick, 2001: 81).

Se elaboró el cuestionario EIPE-36, el cual se difundió a más de 3000 trabajadores de PYME del sector TIC de Madrid a través de una herramienta de encuestas en entorno Web (datos que se analizaron posteriormente utilizando la herramienta de análisis estadísticos SPSS V20.0).

El hecho de seleccionar Madrid no fue una decisión aleatoria, ya que un estudio de mayor ámbito geográfico suponía unas dificultades de desarrollo, las cuales lo hacían inviable. La multiculturalidad y procedencia geográfica de los trabajadores de Madrid de diversas regiones del país, convertían a esta comunidad en un entorno propicio para la obtención de una muestra representativa.

Tal cual muestra el siguiente esquema para el diseño de la investigación se utilizaron técnicas cuantitativas y cualitativas, y como fuentes de información, las primarais y secundarias.

Fuentes Primarias

Fuentes Primarias

Fuentes Secundarias

Cualitativo
Entrevistas en profundidad

Cuantitativo
Encuestas EIPE-36

Cuantitativo
Encuestas EIPE-36

Cuantitativo
Encuestas EIPE-36

Cuantitativo
Encuestas EIPE-36

Esquema Nº 9. Técnicas y fuentes empleadas en la investigación

Fuente: Propia.

7.2. OBJETIVOS

A lo largo de la historia se han estudiado en la gran mayoría de los casos los conceptos de ética, productividad e inteligencia emocional de forma aislada e inconexa. Los nuevos avances en el área de la psicología, especialmente en lo concerniente a la inteligencia emocional, han hecho que muchos estudiosos se planteen este avance como una nueva herramienta que ayude a las empresas a mejorar sus resultados económicos gracias a la motivación de sus empleados.

La ética se convierte en otro elemento clave para que los trabajadores vean un significado a su función en la empresa, siendo el binomio ética empresarial (BE) e inteligencia emocional (IE) una fórmula ideal para mejorar la productividad empresarial.

Gracias a este tipo de estudios y a mostrar que existen casos de éxito de empresas que siguen una cultura diferente basada en principios de intercambio y confianza (como la EdC), se intenta promover un cambio filosófico en la cultura empresarial, de modo que poco a poco y a través de un proceso de *evangelización* se consiga generar un cambio en la cultura de las empresas y en su modo de proceder. Éstas apoyarían su gestión en principios éticos y no en principios desmotivantes, injustos, anacrónicos, que a corto plazo sólo conseguirían minar la moral del trabajador, y en consecuencia su eficacia empresarial.

Empresas administradas con una cultura nueva basada en una filosofía de comunión, dar, compartir, que se presenta como una alternativa complementaria a los

sistemas de gestión empresarial tradicionales y que sigue procesos de decisión democráticos y justos primando a las personas sobre el capital.

Sí los departamentos de RRHH de las empresas se dieran cuenta de la importancia que tienen los principios morales y las competencias socio emocionales intrínsecas de las personas a las que seleccionan, tal vez este hecho ayudaría a ubicar en los puestos de mayor complejidad y responsabilidad a los perfiles más adecuados que cuenten no sólo con aptitudes socio emocionales, sino con una actitud orientada hacia la ética y moral. Estos perfiles se convertirían en el embrión de un nuevo modo de hacer las cosas, ayudando a guiar a los trabajadores hacia acciones en oro de la comunidad y no hacia acciones individualistas y egoístas.

7.3. HIPÓTESIS

Las hipótesis representan un elemento fundamental en el proceso de investigación ya que establece relaciones entre los hechos aportando una posible solución al problema planteado, relacionando las variables, y sirviendo como punto de enlace entre la teoría y la observación.

Sierra (1999) afirma que las hipótesis científicas también son suposiciones, y desde esta perspectiva enunciados teóricos supuestos, no verificados pero probables, referentes a variables o a relación entre variables.

En el proceso de planteamiento de las hipótesis se siguen una serie de criterios para facilitar su formulación:

- Se formulan las hipótesis afirmativas o positivas y las hipótesis nulas que afirma lo contrario
- Se plantea la relación entre variables
- Se posibilita el someter a prueba las relaciones expresadas
- Son de poder predictivo y explicativo

Sarabia (1999) sostiene que para que una hipótesis merezca la consideración científica se requiere, además de las condiciones anteriores, las siguientes:

- Debe estar bien formulada semánticamente y ser conceptualmente clara.
- Debe poseer cierta consistencia lógica.
- Dentro de lo posible debe estar fundamentada en el conocimiento previo.

Las hipótesis que se presentan en este trabajo son de tipo descriptivas ya que son afirmaciones más generales e involucran diversas variables.

También existen hipótesis del tipo correlacional, pretendiéndose encontrar una posible asociación o relación entre dos o más variables, sin que sea importante el orden de presentación de éstas. Para verificarlas se utilizan pruebas estadísticas de correlación.

En este estudio se plantean las siguientes hipótesis (en modo afirmativo y nulo) que intentan encontrar las relaciones entre las variables de ética, inteligencia emocional y productividad de los trabajadores.

- H₁: Existe correlación entre el nivel de ética de los trabajadores y su nivel de productividad.
- H_{1_Nula}: No existe correlación entre el nivel de ética de los trabajadores y su nivel de productividad.
- H₂: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de productividad de estos.
- H_{2_Nula}: No existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de productividad de estos.
- H₃: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la

subescala de claridad emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores

- H_{3_Nula}: No existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores
- H₄: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores
- H_{4_Nula}: No existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores
- H₅: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de ética de estos.
- H_{5_Nula}: No existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de ética de estos.

Tesis Doctoral

Carlos del Val

- H₆: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de ética de estos.
- ullet H_{6_Nula}: No existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de ética de estos.
- H₇: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de ética de estos.
- H_{7_Nula}: No existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de ética de estos.

CAPÍTULO 8

TÉCNICAS

DE

INVESTIGACIÓN

8.1. DESCRIPCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS

En lo que compete propiamente al diseño de investigación, con la finalidad de recabar la mayor información posible en base a los objetivos planteados y considerando el tema de la viabilidad, se utilizaron básicamente dos técnicas de investigación, una cualitativa y otra cuantitativa

En relación a las técnicas de índole cualitativas, Morgan afirmaba que: "las dos técnicas principales usadas para recoger información en la metodología cualitativa son la observación participativa y las entrevistas en profundidad" (1998:9).

En este estudio se descartó la técnica de observación participativa del *Focus Group*⁷¹ por la dificultad en su aplicación y de conseguir reunir a un grupo significativo de personas que se ofrecieran a discutir e intercambiar opiniones sobre la materia en cuestión. Sin embargo y dentro de la metodología cualitativa, las entrevistas en profundidad se convertían en una herramienta viable y aplicable que proporcionaba una información muy útil que ayudaba a orientar con mayor precisión los métodos cuantitativos de investigación. Estas entrevistas en profundidad aplicadas a diez trabajadores y a cinco gerentes de PYME del sector TIC de Madrid (a los cuales se les realizaron preguntas de diversa índole, cuyo objetivo era el de la obtención de información clave que ayudara a tener un conocimiento mayor del entorno) ayudaron no sólo a tener un primer acercamiento y a orientar mejor las bases del estudio, sino sobre

Tesis Doctoral Carlos del Val

284

_

⁷¹ Es una técnica de estudio de las opiniones de un grupo utilizada principalmente en ciencias sociales y en estudios comerciales. El objetivo es indagar en las actitudes y reacciones de un grupo específico frente a un asunto.

todo a delimitar el conjunto de preguntas que finalmente conformarían el cuestionario EIPE-36⁷².

En el bloque cuantitativo se elaboró el cuestionario EIPE-36, el cual se difundió a más de 3000 trabajadores de PYME del sector TIC de Madrid a través de una herramienta de encuestas en entorno Web (datos que se analizaron posteriormente utilizando la herramienta de análisis estadísticos SPSS V20.0).

El hecho de seleccionar Madrid no fue una decisión aleatoria, ya que un estudio de mayor ámbito geográfico suponía unas dificultades de desarrollo, las cuales lo hacían inviable. La multiculturalidad y procedencia geográfica de los trabajadores de Madrid de diversas regiones del país, convertían a esta comunidad en un entorno propicio para la obtención de una muestra representativa.

285

⁷² EIPE-36: Emotional Intelligence for Productivity in Ethical values of 36 items. Test desarrollado por Del Val (2011) compuesto por tres bloques de ítems que miden valores de inteligencia emocional, ética y productividad de los trabajadores.

8.2. LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

La información obtenida gracias a las entrevistas realizadas a trabajadores y gerentes de empresas del sector TIC de Madrid fue clave para hacer el análisis y contextualizar el objeto de estudio, por lo que algunas de las opiniones vertidas por los entrevistados se encuentran recogidas dentro del presente trabajo.

En esta investigación se han aplicado cinco entrevistas individuales al personal de dirección y mandos gerenciales con el fin de tener una visión concreta de estos perfiles, y también se han realizado diez entrevistas a la plantilla base y trabajadores.

La información obtenida gracias a las entrevistas se convierte en factor clave para la contextualización del objeto de estudio.

La entrevista consistía básicamente en una serie de preguntas abiertas las cuales tenían por objeto el profundizar en temas relacionados con la importancia que tiene la ética y la inteligencia emocional en aspectos productivos. También se realizaron preguntas sobre la cultura de la propia empresa y cómo ésta afectaría o no a las acciones cotidianas y a las decisiones que se toman en ésta.

La encuesta estaba compuesta por seis preguntas cerradas (donde las respuestas debían ser cortas, concisas y en algunos casos donde sólo se debía contestar SÍ o NO) y seis preguntas abiertas donde se le permitía al encuestado ampliar su opinión acerca del asunto en cuestión.

Las preguntas comenzaban tratando conceptos generales sobre ética, productividad, inteligencia emocional y cultura organizacional. De no conocerse los

términos, el encuestador sin ánimo de dirigir al encuestado, le ofrecía ayuda al encuestado para así poder continuar con las preguntas.

A modo de resumen se puede adelantar que el 100% de los entrevistados creían conocer el concepto de ética empresarial o Business Ethics como el modo de actuar bien y de hacer bien las cosas, desde el punto de vista humano. Solamente dos de los encuestados conocían algún organismo que tratara sobre temas éticos a nivel de empresa, aunque ninguna de estas empresas disponía de un sistema o código implementado en su empresa.

Los cinco encuestados del nivel gerencial coincidían en que el implantar un sistema de códigos éticos y conducta moral sería bueno y muy provechoso para la empresa y empleados, pero que la carga diaria de trabajo y los problemas del día a día les impedía dedicar recursos a estos asuntos. Varios entrevistados coincidían en que debería ser el gobierno el impulsor de proyectos de implementación de códigos de conducta y moral y que debía ser éste quien arbitrara (al menos en un principio) a las empresas, pero que también debía ser éste quien ayudara a las empresas (con algún tipo de ayuda en consultoría) a implementar estos códigos en las pequeñas organizaciones. No se veía justo el que se penalizara a las PYME por no incluir en sus organizaciones políticas de RSC, siendo estas tareas adicionales una carga y una obligación que con el dimensionamiento actual de recursos financieros y humanos no podrían acometer.

Curiosamente los encuestados de nivel de trabajadores, resaltaban el hecho que debería ser obligatorio el implantar este tipo de códigos de conducta, lo cual hace pensar que estos esperan una mejora en las condiciones laborales y tal vez una mejor calidad de

vida (conciliación vida familiar-laboral, igualdad de género...). A pesar de que las respuestas del grupo del nivel gerencial iban en la línea de que existía conciliación entre vida personal y familiar, las respuestas del grupo de trabajadores hacen pensar que estas dimensiones entrarían en conflicto con las respuestas del nivel gerencial.

Todos los encuestados coincidieron en la necesidad de un cambio filosófico para poder salir de la crisis y ser más competitivos, pero aquellos encuestados que no pertenecían al nivel gerencial veían serias dificultades en poder implementar cambios sustanciales si éstos se enfrentaban o entraban mínimamente en conflicto con la cultura de la empresa.

Todos los encuestados coincidían en que el poseer un alto grado de motivación ayudaba a desarrollar las tareas y el trabajo de manera más eficiente y comprometida, pero que en la situación actual se hacía difícil el llegar a un grado adecuado de motivación cuando, y como era el caso de algunos de los entrevistados, las empresas se veían obligadas a reducir personal.

Durante la estancia doctoral en la Universidad de Sophia también se tuvo la oportunidad de entrevistar a un número reducido de emprendedores y trabajadores de empresas de EdC del Polo Lionello y de enviar un cuestionario no sólo a ellos sino también a trabajadores de otras empresas de otros polos empresariales.

Tanto la información resultante de este cuestionario como el de las entrevistas, ayudaron a crear las bases para la elaboración del cuestionario definitivo EIPE-36 que se ha utilizado en esta investigación y que constituye la herramienta clave para la obtención de información.

8.3. LA ENCUESTA

La encuesta junto con las entrevistas en profundidad se convierten en las dos herramientas fundamentales para la obtención y recolección de los datos que posteriormente serán analizados y contrastados.

La entrevista en profundidad se emplea en esta investigación como herramienta de análisis cualitativo que será aplicada previamente al envío de las encuestas, constituyendo éstas la herramienta de análisis cuantitativo. La información obtenida en las entrevistas servirá como base para poder definir un cuestionario que se ajuste a las necesidades de la investigación.

Para la obtención del cuestionario definitivo de 36 elementos al que se le denominó EIPE-36 (Emotional Intelligence, Productivity and Ethic values), se siguieron una serie de pasos que consistieron principalmente en el análisis de varios tipos de herramientas y cuestionarios ya validados por cada uno de los bloques de preguntas que conformarán el cuestionario final. Este análisis en profundidad para los bloques de inteligencia emocional, ética y productividad produjo como resultado un filtrado de las anteriores herramientas que guiaron y apoyaron la redacción de las 12 preguntas que conformaban cada uno de los bloques del EIPE-36.

Es decir, se realizó el análisis anterior para los bloques de 12 preguntas que medirían la inteligencia emocional del trabajador, 12 que medirían la ética, y otras 12 que medirían la productividad de este.

Una vez definido el cuestionario final, éste se distribuyó usando una herramienta de encuestas que permitía su distribución de modo electrónico y fiable. Esta encuesta se

distribuyó a una población de más de 3.000 trabajadores de empresas PYME del sector TIC de Madrid con una tasa de respuesta del 10%. No obstante y a pesar de esta baja tasa de respuesta se consiguieron recolectar 252 respuestas válidas que se consideraron suficientes para continuar con el análisis de los datos y la viabilidad de la investigación.

Para el análisis de la información de las encuestas se utilizó el programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) en su versión 20.0. Sus principales aplicaciones se ciñen a la investigación de mercados, al ámbito de la administración pública y el marketing, al análisis de encuestas, y en general al ámbito de las ciencias sociales.

Se eligió este programa estadístico ya que es una herramienta que permitía realizar análisis multivariados que conllevan la obtención de información compleja, permitiendo incluso la predicción. Dependiendo de cómo se diseñen los instrumentos de recolección de datos también se puede convertir en una herramienta útil para la construcción de perfiles con datos depurados y precisos procedentes en este caso de cuestionarios distribuidos en formato electrónico, como es el caso del cuestionario EIPE-36.

Asimismo este paquete estadístico reducía en gran medida el tiempo empleado en preparar los datos extraídos de las encuestas para posteriormente llevar a cabo el análisis.

A través de este programa se trataron los datos, importados de plantillas Excel que contenían la información recogida de los cuestionarios distribuidos con la herramienta de encuestas *Encuesta Fácil*.

A modo resumen se presenta el siguiente gráfico donde se reflejan las etapas básicas para la definición, distribución y análisis de la información obtenida gracias al cuestionario EIPE-36.

ANALISIS DE CUESTIONARIOS EL EL FILICA PRODUCTIVIDAD

CUESTIONARIOS EL SER EDI TEQUE SPITE WERP SELEVITADO SPITE SELEVITADO SPITE SELEVITADO SPITE SELEVITADO SPITE SELEVITADO SPITE SELEVITADO SPITE SELEVITADO SELEVITADO

Esquema nº 10 Proceso elaboración y envío cuestionario EIPE-36

Fuente: Propia.

El proceso básico consistiría en los siete puntos descritos en el anterior esquema:

1. En primer lugar se realizaron entrevistas en profundidad a trabajadores y gerentes de las PYME del sector TIC de Madrid. Fruto de estas entrevistas se obtuvo información que ayudaría a definir las bases del cuestionario y a conocer mejor el entorno de estudio.

- Se analizaron varios sistemas y herramientas de medición de valores de ética. inteligencia emocional y productividad del trabajador.
- Se realizó un análisis y filtrado de los métodos analizados obteniéndose el cuestionario final EIPE-36
- Se procedió con el envío del cuestionario a un número aproximado de 3000 trabajadores de empresas de pequeño y mediano tamaño del entorno TIC de Madrid.
- 5. Se recibieron las respuestas de los encuestados por el mismo sistema de encuesta fácil.
- 6. Se exportaron los resultados en un formato Excel a la herramienta de análisis estadístico SPSS.
- 7. Se analizan los datos extrayendo una serie de conclusiones.

8.3.1. Sistemas de medición de la inteligencia emocional del trabajador

Con el objeto de definir el bloque de preguntas que midieran las competencias e inteligencia emocional de un trabajador, se efectúa el análisis de varios sistemas y herramientas ya validadas y utilizados principalmente en el ámbito de la psicología empresarial los cuales miden diferentes subescalas relacionadas con la inteligencia emocional.

El objetivo de este análisis es que una vez estudiadas y analizadas las características, ventajas e inconvenientes de cada uno de los sistemas de medición de la inteligencia emocional, se elija el más apropiado para los propósitos de esta tesis y estudio.

Después de un análisis global de todas las opciones y sistemas ya validados donde se consideraron principalmente factores como el nivel de fiabilidad y validez de los cuestionarios, y donde se evaluaron factores como la cantidad de preguntas de los test (algunos de los test analizados constaban de un número de ítems demasiado elevado, lo que convertiría en algo inviable la aplicación de la encuesta) se opta por el test TMMS (Trait Meta Mood Scale) en su versión de 12 items y que tiene una fiabilidad de entre el 0,7-0,85. Este test dispone por otra parte de una adecuada y sólida fundamentación a nivel teórico o psicométrico.

A continuación se presenta un resumen de los distintos sistemas y herramientas analizadas y más utilizadas en el campo de la psicología que se consideró mejor se podían adaptar a las necesidades de la presente investigación.

8.3.1.1. EL TMMS

La Trait Meta-Mood Scale o TMMS de Salovey et al. (1995) puede considerarse la primera medida de la inteligencia emocional. El TMMS ha mostrado consistentes evidencias de su validez como una medida del rasgo de meta conocimiento de los estados emocionales y de su utilidad a la hora de explicar las diferencias individuales en el proceso de regulación emocional y en el ajuste psicosocial. Los 48 ítems que componen su primera versión (TMMS-48) responden a una escala Likert de cinco puntos, aportando puntuaciones sobre tres factores denominados; atención emocional, claridad emocional y reparación emocional, entendiendo a cada una de estas tres subescalas como:

- 1.- Atención emocional entendida como la capacidad de sentir y expresar los sentimientos de forma adecuada. Ésta implica la tendencia a la observación y pensamiento sobre emociones y sentimientos, a la valoración y examen los propios estados afectivos y a maximizar la experiencia emocional
- 2.- Claridad emocional, entendida como la comprensión de los estados emocionales, refiriéndose a la habilidad para identificar, distinguir y describir las emociones que cotidianamente se experimentan.
- 3.- Reparación emocional entendida como la capacidad de regulación de los estados emocionales correctamente, haciendo referencia a la creencia del sujeto en su capacidad para interrumpir estados emocionales negativos y prolongar los positivos.

8.3.1.2. TMMS-24.

Esta fue la herramienta utilizada en el piloto que se desarrollo en la fase de suficiencia investigadora de esta tesis. Corresponden a este test las 24 primeras preguntas del cuestionario, siendo comunes tanto para el cuestionario que se realizó a los mandos gerenciales y directivos como el que se envió a la plantilla de trabajadores base para su respuesta

El TMMS-24 realizado por el grupo de investigación de la Universidad de Málaga Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2005_a) es una versión reducida del TMMS-48, utilizándose precisamente en la fase piloto por su extensión más reducida. Los autores recomiendan esta versión en detrimento de la versión extensa TMMS-48.

Esta versión está compuesta por las mismas tres dimensiones de la escala original: atención, claridad y reparación emocional, aunque éstas han sido depuradas y ciertos

ítems prescindibles de la escala han sido eliminados por diversos motivos simplificándose significativamente el TMMS-48 inicial. Varios de los ítems fueron excluidos debido a su baja fiabilidad y escaso aporte a la fiabilidad total de la escala general en su versión en castellano. En segundo lugar existían ítems del TMMS-48 que no parecían evaluar exactamente la inteligencia emocional intrapersonal, sino más bien se medían habilidades emocionales interpersonales y aspectos emocionales más generales, por lo que también fueron eliminados. Tras esta reducción la escala vio incrementada su fiabilidad en todos sus factores.

En la escala reducida del TMMS-24, a cada uno de los encuestados se les pide que evalúen el grado en el que están de acuerdo con cada uno de los ítems sobre una escala de tipo Likert de cinco puntos, estando la escala final compuesta por 24 ítems, 8 ítems por factor, y siendo la fiabilidad para cada uno de los componente de $\alpha = 0.90$ para la atención emocional; $\alpha = 0.90$ para la claridad emocional y $\alpha = 0.86$ para la reparación emocional.

El TMMS-24 refleja distintos resultados según el género de los encuestados, es decir que según sea hombre o mujer, la interpretación de los valores obtenidos será distinta.

A continuación se presenta la tabla con la interpretación de valores para cada una de las subescalas, y dependiendo de si los encuestados son hombres o mujeres.

Tabla Nº 9. Medición de resultados TMMS-24

Subescala		
Atención Emociona	d	
Eres capaz de sentir y e	xpresar los sentimientos	s de forma adecuada.
La Atención a las emocio	ones implica la tendenci	a a observar y pensar
sobre emociones y se	ntimientos, valorar y e	examinar los propios
estados afectivos y centr		riencia emocional
	Hombres	Mujeres
Escasa	< 21	<24
Adecuada	22 a 33	25 a 35
Excelente	> 33	> 36
Claridad de Sentim	ientos	
Significa comprender b	oien tus estados emoc	cionales. La Claridad
emocional se refiere a	a la habilidad para ide	entificar, distinguir y
describir las emociones o	que cotidianamente se e	xperimentan.
	Hombres	Mujeres
Escasa	< 25	< 23
Adecuada	26 a 35	24 a 34
Excelente	> 36	> 35
Reparación Emocio	nal	
Eres capaz de regular	los estados emocionale	es correctamente. La
Reparación emocional h	ace referencia a la cree	encia del sujeto en su
capacidad para interr	rumpir estados emoci	onales negativos y
prolongar los positivos.		
	Hombres	Mujeres
Escasa	< 23	< 23
Adecuada	24 a 35	24 a 34
Excelente	> 36	> 35

Fuente: Propia basada en el cuadro explicativo de http://servidoropsu.tach.ula.ve/profeso/vivas_m/sesion/sesion_1/test%20_tmms24.pdf

8.3.1.3. El TMMS-12

La experiencia en el pilotaje del primer cuestionario durante la fase de suficiencia investigadora demostró que en conjunto, éste seguía resultando de una extensión elevada. Debido a esto se seguían buscando instrumentos válidos de una extensión apropiada.

El TMMS-12 de Fernández, Extremera y Ramos (2005_b) ha mostrado evidencias de validez de constructo, recogiendo los tres factores de la escala original del TMMS-48 (atención, claridad y reparación emocional), adecuada fiabilidad, y correlaciones en la dirección esperada. Esta escala se presenta como un instrumento de corta duración que puede ser de gran utilidad cuando existen, como ocurre en el caso de esta investigación, limitaciones de tiempo y donde es importante reducir el cansancio de los participantes con un número elevado de ítems.

En el cuestionario TMMS-12 se lleva a cabo una reducción del número de ítems de la TMMS-24 a un total de 12 ítems, cuatro ítems por cada factor a medir (atención, claridad y reparación emocional). Para ello se siguieron dos criterios diferentes, por una parte, que el peso factorial de los ítems en el análisis factorial exploratorio fuese superior a 0.40 y, por otra parte, que el contenido semántico de los mismos recogiera de forma comprensiva las características de cada uno de los componentes de la prueba.

8.3.1.4. EQ-I, emotional quotient inventory

El cuestionario de cociente emocional (EQ-I) de Bar-On, R. (2006) es una de las medidas de inteligencia emocional más utilizadas y que puede ser utilizada en varios ámbitos como el clínico, el de educación, el corporativo de empresas, etc. Su estructura consta de 133 ítems, algo que en principio se presenta como excesivo en cuanto a extensión se refiere. Este cuestionario mide 15 subescalas y cinco factores de orden superior: intrapersonal, interpersonal, adaptación, manejo del estrés y estado de ánimo en general.

Otra característica del EQ-I es que incluye varias facetas o dimensiones como son: la solución de problemas, pruebas de realidad e independencia, aunque no incluye otras como pudieran ser la percepción emocional, la expresión emocional o la regulación emocional.

8.3.1.5. SEIS; Schutte Emotional Intelligence Scale

Desarrollado por Schutte et al. (1998) se compone de 33 ítems que se puntúan según una escala de tipo Likert de cinco puntos. Este instrumento tiene entre tres y cuatro factores. Ofrece una representación no muy extensa del dominio muestral de la inteligencia emocional, estando muy basado en las tres dimensiones del modelo de Salovey P. y Mayer J. (1995) de la atención, claridad y regulación emocional. Al igual que ocurre con las tres subescalas del TMMS-24, todas las subescalas de la prueba de Schutte tienen una correlación bastante alta con la puntuación total.

8.3.1.6. ECI; Emotional Competence Inventory

El ECI de Boyatzis, et al. (1999) consta de 20 dimensiones que son organizadas en cuatro grupos: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales, midiendo competencias emocionales que generalmente se vinculan con la inteligencia emocional.

El ECI es una herramienta utilizada para proporcionar un feedback⁷³ preciso sobre las capacidades y áreas de mejora del individuo indicando las competencias emocionales específicas de mejora y proporcionando un perfil detallado de la inteligencia emocional de la organización. Dispone de dos versiones, el auto informe y

2

⁷³ Retroalimentación.

la evaluación 360°; la primera de 110 ítems con escala Likert de 7 puntos y la segunda versión con 73 ítems y escala Likert de 6 puntos. El ECI.

8.3.1.7. TEIQUE; Trait Emotional Intelligence Questionarie

El TEIQUE de Petrides (2003) está basado en la teoría del rasgo inteligencia emocional, proporcionando una profunda puesta en práctica de los aspectos afectivos de la personalidad. En esencia concierne a las opiniones de las personas sobre sus aptitudes emocionales (cómo se cree que uno es de bueno, identificando, comprendiendo y gestionando las propias emociones y las de los demás), convirtiéndose estas opiniones en buenas predictoras del rango de comportamientos y logros, muchos de ellos vitales en el lugar de trabajo (satisfacción con el puesto, estrés del puesto, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso organizacional, etc.).

Este test comprende 153 ítems y ofrece puntuaciones en 15 subescalas, cuatro factores y una puntuación global del rasgo de inteligencia emocional. La estructura comprende los siguientes 4 factores: Bienestar, habilidades de autocontrol, habilidades emocionales y habilidades sociales, proporcionando un informe que da respuesta a preguntas como pueden ser:

- Consciencia de una persona de sus fortalezas y limitaciones
- Capacidad de modificación del comportamiento para ajustarlo a situaciones de cambio
- Reacción ante la presión
- Control de impulsos al estar bajo situación de estrés
- Cautela o predisposición para asumir riesgos excesivos

- Sensibilidad con las emociones de los demás
- Desarrollo de las relaciones
- Automotivación y adaptabilidad

8.3.1.8. SPTB; Sjöberg Personality Test Battery

El SPTB de Sjöberg (2001) comprende un amplio conjunto de pruebas que miden diferentes facetas de la personalidad incluyendo la inteligencia emocional. El cuestionario está compuesto de 789 ítems, los cuales se responden según una escala de tipo Likert de cuatro puntos. En un análisis factorial exploratorio de las 21 escalas de la SPTB, uno de los cuatro factores obtenidos abarcaba siete rasgos que el autor interpretó como dimensiones de la inteligencia emocional:

- Introversión
- Empatía
- Inhibición emocional
- Maquiavelismo
- Alexitimia⁷⁴
- Autorrealización
- Atribución externa⁷⁵

300

⁷⁴ Es un desorden neurológico que afecta a una de cada siete personas y que consiste en la incapacidad para identificar las emociones propias y consecuentemente la imposibilidad para expresarlas.

⁷⁵ Interpretación o atribución de las causas a factores externos

8.3.1.9. WEIP; Workgroup Emotional Intelligence Profile

El WEIP de Jordan, et al. 2002 determina la inteligencia emocional de los individuos que forman parte de un grupo de trabajo, sin embargo no se puede aplicar para conocer las aptitudes emocionales de directivos individuales. Está compuesto por 27 ítems que responden sobre una escala tipo Likert de siete puntos.

El WEIP mide dos dimensiones de la inteligencia emocional: la habilidad para manejar las emociones de los demás y la habilidad para manejar las propias emociones.

8.3.1.10. SUEIT; Work-Place Swinburne University Emotional Intelligence Test

De Palmer y Stough (2002) se usa en el entorno laboral. Tiene 64 ítems que se responden sobre una escala Likert de 5 puntos.

Ofrece una puntuación global así como puntuaciones en cinco subescalas determinadas empíricamente: reconocimiento y expresión emocional, comprensión de emociones, cognición dirigida por las emociones, gestión emocional y control emocional.

8.3.1.11. VEIS. Van Der Zee Emotional Intelligence Scale

Este test de Van der Zee Schakel y Thijs (2002) comprende 85 ítems los cuales responden sobre una escala tipo Likert de cinco puntos formando 17 subescalas. Se compone de los siguientes tres factores:

- Empatía
- Autonomía
- · control emocional

De cualquier manera la consistencia entre las distintas subescalas de inteligencia emocional son relativamente bajas, encontrando el test de Van der Zee que la inteligencia emocional está relacionada con rasgos de personalidad pero no con la capacidad cognitiva.

8.3.2. Sistemas de medición de los valores éticos del trabajador

De forma similar a como se ha efectuado el proceso para seleccionar aquellas herramientas más apropiadas que ayudaran a obtener el número de ítems que midieran con la suficiente fiabilidad el nivel de inteligencia emocional del trabajador, se realiza un análisis de varios métodos de medida de valores personales éticos y humanos, de modo que fruto de este análisis se pueda elegir el que más se adecue a las necesidades del estudio.

A diferencia del apartado anterior en el que una vez analizados varios métodos de medida de la inteligencia emocional se escogió el TMMS-12 por encajar en las necesidades del estudio (fiabilidad, extensión del cuestionario...), a la hora de seleccionar una de las cinco herramientas de medida de los valores éticos y humanos, no hubo posibilidad de decantarse por uno en concreto ya que aunque todos ellos contaban con un índice de fiabilidad alto, el número elevado de ítems hacían inviable la aplicación de estos cuestionarios en un tiempo reducido ya que se podría incurrir en riesgo de abandono del encuestado.

Finalmente se opta por realizar entre todos los métodos de medida, un filtrado y selección de aquellos ítems que mejor se adecuaban a las necesidades de investigación,

obteniéndose los 12 ítems más significativos que conformarían el bloque de medida de los valores éticos y morales del trabajador.

A continuación se presenta una síntesis de las características de cada uno de los métodos analizados.

8.3.2.1. Cuestionario de valores personales (SPV)

El cuestionario SPV ideado por Gordon (1998) es un instrumento que determina como las personas enfrentan los problemas de la vida diaria, indicando cuales son los valores personales por los cuales se rigen.

Los seis valores medidos son la practicidad, los resultados, la variedad, la decisión, el orden / método y metas o claridad de objetivos a conseguir.

Este cuestionario consiste en treinta bloques de tres elementos cada uno y donde el encuestado debe calificar cada uno de estos tres bloques según el que sea más importante, el menos importante, y dejar uno en blanco.

Los valores a medir son considerados válidos y positivos ya que se hace énfasis en la importancia relativa que el individuo le da a cada uno de ellos.

Este inventario ha sido utilizado con éxito, pues ofrece una prueba con relativa independencia de la inteligencia y de otras medidas cognitivas.

8.3.2.2. Defining Issues Test (DIT-2)

La Prueba de Definición de Problemas DIT-2 ideada por Rest (1996), es una medida de valores éticos que incluye cinco dilemas hipotéticos de índole moral. Estos dilemas tratan cuestiones de diversos tipos (elecciones presidenciales, situación de

hambruna en un país, eutanasia, demostración política de fuerza), cada uno de los cuales es seguido de 12 puntos que ayudan al encuestado a tomar una decisión sobre el dilema en cuestión.

Cada participante es cuestionado sobre la decisión que tomarían en cada uno de los dilemas en este modelo de componentes de desarrollo moral.

El DIT-2 utiliza un tipo de escala Likert de tipo cuantitativo para dar puntuación a estos dilemas morales. El análisis de estos datos revela información acerca de tres esquemas de razonamiento moral:

- El esquema de intereses personales (perspectiva individualista concreta, autocentrada)
- El esquema de mantenimiento de las normas (perspectiva de miembro de la sociedad)
- Y el esquema post convencional (perspectiva anterior al contrato social, no relativa o de razonamiento moral de principios)

Estos test han demostrado una robustez significativa (con un Alpha de Crombach superior al 0,70), no obstante y aun existiendo versiones más reducidas como la de tres historias o casos hipotéticos, siguen siendo de excesiva extensión para el trabajo cuantitativo de esta investigación, incurriéndose en riesgo de abandono del encuestado si se llegara a aplicar.

8.3.2.3. Cuestionario de Allport-Vernon-Lindzey (AVL)

El estudio de valores AVL es una escala que se utilizó y diseñó para medir los intereses dominantes en la personalidad.

Allport creía que la filosofía individual se encontraba bajo los valores que las personas tienen acerca de lo que es importante y no en la vida. Allport y sus colegas Vernon y Lindzey (2001) crearon el estudio de valores AVL cuyo objetivo era determinar esos valores prioritarios.

Este estudio se encuentra dividido en dos partes fundamentales: La primera está formada por reactivos a contestar con base en el total o moderado acuerdo o desacuerdo con los mismos, en tanto que la segunda parte posee reactivos que se responden jerarquizando cada grupo de cuatro de mayor a menor valor.

El Cuestionario AVL establece seis categorías de valores:

- Teórica: El interés que domina a descubrir la verdad y donde uno se pregunta el porqué de las cosas
- Económica: Se valoran las acciones rentables y se busca el optimizar recursos
- Estética: Donde se da un alto valor a la belleza, la cultura y el arte
- Social: Interés en los demás basado principalmente en el altruismo.
- Política: Interés en el poder
- Religiosa: Personas que dan valor a los aspectos religiosos y espirituales en general

Su tiempo aproximado de repuesta es de 30 minutos, siendo esta duración en la respuesta la razón por la que le inhabilita para ser aplicado en la fase cuantitativa de la investigación

8.3.2.4. Modelo de Hall-Tonna, HT125 y HT39

El Inventario de Hall y Tonna (1989) sirve para medir los valores éticos y morales del personal que pretende incorporarse al equipo docente de la Universidad de Deusto. Existe una versión de 125 valores donde por cada valor se presentan cinco proposiciones que requiere de entre 30 y 40 minutos para ser.

Debido al elevado número de preguntas del test se confeccionó una versión reducida de 39 ítems (HT-39) y que estaba basado en el inventario de 125 ítems de Hall y Tonna (1989). Esta versión reducida de 39 ítems trata de medir las prioridades de valores de cada persona que quiere optar a una plaza de profesor en la Universidad de Deusto.

La validez del Inventario HT-39 para medir Valores entre el personal que accede a ejercer la docencia en la Universidad de Deusto se justifica en la validez del modelo de Hall-Tonna de 125 ítems.

8.3.2.5. Cuestionario de Schwartz

Schwartz y Blisky (1992) propusieron un modelo teórico para entender e investigar la estructura relacional de las motivaciones que están a la base de los siguientes valores de: seguridad, poder social, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, conformidad y tradición.

En el cuestionario de Schwartz existen varias semejanzas con el cuestionario de Hall-Tonna. Schwartz diseña un instrumento de medición de valores detallando 59 valores, 32 de ellos terminales que formula con una expresión verbal, y 27 instrumentales que formula mediante adjetivos.

Los trabajos realizados por Schwartz y colaboradores dan fortaleza y validez al instrumento de medida de los valores éticos.

8.3.3. Sistemas de medición de los indicadores productivos del trabajador

Una vez completado el análisis de herramientas que midieran la inteligencia emocional y valores éticos del trabajador, se procede con la evaluación de un conjunto de herramientas que medían los valores de productividad del trabajador.

El objeto consiste en encontrar un sistema que pudiera medir aquellas competencias profesionales que identificaran a aquellos trabajadores y empleados más productivos, analizándose por tanto varios sistemas que medían y evaluaban atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo.

Estos sistemas son herramientas de medición del desempeño, que bien por observación, entrevista o cuestionario, intentan conseguir una medida de la capacidad productiva de los empleados.

El conjunto de sistemas analizados que en mayor o menor medida son implantados por las empresas, ayudan a determinar aspectos relacionados con: el conocimiento y autodesarrollo, la orientación al cliente, el compromiso, el trabajo en equipo y la capacidad de organización y planificación entre otros, haciendo más cuantificables las aptitudes y actitudes que un trabajador tiene a la hora de desarrollar unas tareas en el trabajo.

Varias son las técnicas analizadas y que principalmente se basan en análisis 360°, autoevaluación, medición del desempeño a través de entrevistas y sistema de encuestas.

Al igual que sucedía cuando se analizaron un conjunto de herramientas que determinaran los valores éticos del trabajador, no se logró encontrar ningún sistema ya validado de medición de la productividad personal del trabajador que encajara al 100% con las necesidades del estudio, ya que la totalidad de ellos constaban de un número elevado de ítems, lo que hacía inviable su aplicación a los encuestados por riesgo de abandono en el proceso de respuesta del cuestionario.

De esta manera se optó por la síntesis de los valores más relevantes de cada herramienta de medida de la productividad del trabajador, obteniéndose un conjunto de 12 ítems que añadidos a los 12 ítems de medición de valores éticos del trabajador y los 12 restantes del cuestionario ya validado TMMS-12, conformaban el total de los 36 ítems del cuestionario EIPE-36.

Entre los sistemas analizados de medición de la productividad se destacan las siguientes herramientas:

8.3.3.1. Cuestionario de auto-evaluación - Fundación valenciana

Este cuestionario de la Fundación Valenciana (2011) elaborado en conjunto con: la asociación gallega para la calidad, el centro catalán de calidad, la fundación Navarra para la calidad y el IDI, quiere contribuir a la mejora de la calidad en criterios de armonización y sostenibilidad, con especial interés en las PYME que conforman más del 90% el tejido empresarial de España.

El propósito de este cuestionario basado en el EFMQ⁷⁶, es servir de ayuda a las organizaciones que quieren medir su rendimiento y autoevaluación, permitiendo realizar la autoevaluación de una manera sencilla centrándose en el análisis de entre 15 y 50 áreas de mejora. El cuestionario mide en definitiva cuestiones relacionadas con el liderazgo, la estrategia y planificación, las personas alianzas y recursos, la tecnología y conocimiento, los procesos y resultados en clientes.

8.3.3.2. El cuestionario SOSIA de gestión por competencias

El cuestionario SOSIA es una herramienta informatizada que consta de 98 ítems y que evalúa 21 competencias genéricas relacionadas con las características subyacentes a la persona, relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Estas competencias genéricas se agrupan en cuatro ejes que definen distintos estilos de comportamiento laboral. Los cuatro ejes propuestos son los siguientes:

- Dimensiones personales que incluyen aspectos como: control de las emociones, energía o implicación
- Aspiraciones que se relaciona con la orientación a resultados, necesidad de refuerzo, independencia, etc.
- 3. Trabajo que incluye: creatividad, decisión, organización visión global, etc.
- 4. Intercambios que incluye: habilidades sociales, flexibilidad, adaptabilidad, liderazgo, etc.

Tesis Doctoral Carlos del Val

309

_

⁷⁶ El European for Quality Management (EFMQ) es un sistema de certificación de la calidad que se utiliza en todo tipo de empresas independientemente de su tamaño.

La evaluación SOSIA permite a los departamentos de recursos humanos tomar decisiones relativas al nivel de instrucción, de diagnóstico, de selección, de asignación / clasificación y de consejo de los trabajadores.

8.3.3.3. Estudio llevado a cabo por la revista Fortune y Haygroup

Este estudio se basó en el análisis de las siguientes nueve dimensiones del desempeño de la organización:

- 1. Innovación
- 2. Calidad de administración
- 3. Valor de la inversión a largo plazo
- 4. Responsabilidad social ante la comunidad y el medioambiente
- 5. Habilidad para atraer, desarrollar y retener a las personas con talento
- 6. Calidad de productos y servicios
- 7. Salud financiera
- 8. Uso inteligente de activos corporativos
- 9. Efectividad en las operaciones globales.

Una vez aplicadas las encuestas y tras realizar el análisis de éstas, se obtuvo una correlación positiva entre las compañías más admiradas y su capacidad para atraer, retener y desarrollar a las personas con talento.

8.3.3.4. Encuesta CHEERS - Career After Higher Education: a European Research Study

En 1997 un consorcio formado por nueve universidades, tres institutos de investigación europeos y una universidad japonesa obtuvo de la Unión Europea financiación en el programa TSER con el objeto de desarrollar un gran proyecto de investigación donde se contemplaba la construcción de una metodología común para el análisis del proceso de inserción laboral de los universitarios en Europa.

El cuestionario cubría muchos aspectos incluyendo preguntas sobre los estudios universitarios realizados, los métodos pedagógicos, el historial laboral, las competencias necesarias para desarrollar las labores del puesto de trabajo, la satisfacción laboral, la satisfacción con los estudios universitarios, etc.

A juicio de García Montalvo (2001) los resultados de la encuesta CHEERS (Career after Higher Education) ponen de manifiesto que las competencias genéricas relacionadas con el trabajo en equipo, y el trabajar independientemente son dos de las competencias más valoradas por el resto de países europeos y Japón.

8.3.3.5. La encuesta AQUCAT

La AQUCAT es una encuesta realizada por la agencia para la calidad de los sistemas universitarios, AQU en 2001, la cual contiene una sección donde se consideran diversas competencias y conocimientos así como la relación entre la formación obtenida y su utilidad para el trabajo.

Tanto el instrumento como el método de muestreo (envío de cuestionarios por correo con recordatorio telefónico y posterior realización de encuestas telefónicas) son

muy similares a los utilizados por la encuesta CHEERS preguntando entre otros asuntos cuestiones sobre la utilidad y repercusión para el trabajo de las competencias profesionales.

8.3.3.6. INCUAL

La encuesta INCUAL es un conjunto de actuaciones dirigidas a reconocer, evaluar y acreditar las competencias profesionales adquiridas mediante la experiencia laboral o de vías no formales de formación.

Esta evaluación y acreditación de las competencias profesionales se desarrolla siguiendo criterios que garanticen la fiabilidad, objetividad y rigor técnico de la evaluación. El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales sirve de referencia objetiva en este procedimiento.

8.3.3.7. ISO 17024

Lanzado en 2003 el ISO / IEC 17024 está diseñado para armonizar el proceso de certificación de personal en todo el mundo.

Esta certificación es la culminación del proceso de reconocimiento formal de las competencias de los trabajadores, implicando la expedición por parte de una institución autorizada de una acreditación acerca de la competencia poseída por el trabajador. Normalmente la certificación se otorga como un reconocimiento a la culminación de un proceso de formación, basada en el tiempo de capacitación y práctica, así como en los contenidos evaluados.

8.3.4. Cuestionario definitivo EIPE-36 para medición de valores de ie, ética y productividad del trabajador

Como ya se ha comentado, durante la primera fase de este estudio y en el periodo de suficiencia investigadora desarrollado por del Val (2009), se elaboró un cuestionario de 60 *ítems* cuyo principal objetivo era el de obtener la medida de tres bloques de valores. El primeo de ellos sería el correspondiente a valores de inteligencia emocional (para ello se utilizó la herramienta TMMS-24), el segundo sería el relativo a la medida de valores de ética (con preguntas que medían la ética de los trabajadores y de la propia empresa) y por último el bloque que medía valores de productividad (tanto individual de los trabajadores, como los característicos de la propia empresa).

En cuanto al bloque de valores de inteligencia emocional (las primeras 24 preguntas del test), las ocho primeras cuestiones medían la subescala de atención emocional del trabajador, las ocho siguientes medían la claridad en los sentimientos y las ocho últimas el valor de reparación emocional.

Las siguientes tres tablas muestran los contenidos correspondientes a cada una de las subescalas de inteligencia emocional.

Tabla 10: Subescala de Atención Emocional

1	Presto mucha atención a los sentimientos.	
2	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	
3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	Atend
4	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	tención E
5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	mo
6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	cional
7	A menudo pienso en mis sentimientos.	
8	Presto mucha atención a cómo me siento.	

Fuente propia

Tabla 11: Subescala de Claridad Emocional

9	Tengo claros mis sentimientos.	
10	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	
11	Casi siempre sé cómo me siento.	Claridad
12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	
13	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	Emocional
14	Siempre puedo decir cómo me siento.	onal
15	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	
16	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	

Fuente propia

Tabla 12: Subescala de Reparación Emocional

17	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	
18	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	71
19	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	Reparación
20	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	ación
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	Emo
22	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	ociona
23	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	_
24	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	

Fuente propia

Una vez aplicado este bloque de 24 preguntas a cada uno de los encuestados, para obtener el resultado final de cada una de las subescalas y siguiendo el criterio del cuestionario TMMS-24 ya validado por Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2005), se sumaban las ocho puntuaciones de cada una de las subescalas que seguían una escala *Likert* de cinco puntos, siendo el uno el valor más bajo de respuesta cuando el encuestado estaba en total desacuerdo con la afirmación planteada, dos el valor cuando estaba algo de acuerdo, tres cuando estaba bastante de acuerdo, cuatro cuando estaba muy de acuerdo y cinco la máxima puntuación cuando el encuestado estaba totalmente de acuerdo con la afirmación planteada. Una vez respondidas las 24

preguntas se obtenía el resultado final de cada encuestado apoyándose en la siguiente tabla de conversión de valores utilizadas por Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2005_a) en el TMMS-24.

Tabla Nº 13. Medición de resultados TMMS-24 (BIS)

Subescala								
Atención Emociona	l							
Eres capaz de sentir y e		s de forma adecuada.						
La Atención a las emociones implica la tendencia a observar y pensar								
sobre emociones y sentimientos, valorar y examinar los propios								
estados afectivos y centr	arse y maximizar la expe	riencia emocional						
	Hombres	Mujeres						
Escasa	< 21	<24						
Adecuada	22 a 33	25 a 35						
Excelente	> 33	> 36						
Claridad de Sentim	ientos							
Significa comprender b	oien tus estados emoc	cionales. La Claridad						
emocional se refiere a	ı la habilidad para ide	entificar, distinguir y						
describir las emociones o	que cotidianamente se ex	kperimentan.						
	Hombres	Mujeres						
Escasa	< 25	< 23						
Adecuada	26 a 35	24 a 34						
Excelente	> 36	> 35						
Reparación Emocio	nal							
Eres capaz de regular		es correctamente. La						
Reparación emocional h	ace referencia a la cree	ncia del sujeto en su						
capacidad para interr	umpir estados emoci	onales negativos y						
prolongar los positivos.								
	Hombres	Mujeres						
Escasa	< 23	< 23						
Adecuada	24 a 35	24 a 34						
Excelente	> 36	> 35						

Fuente: Propia. 2009 basado en el cuadro explicativo basado en las instrucciones de http://servidor-opsu.tach.ula.ve/profeso/vivas_m/sesion/sesion_1/test%20_tmms24.pdf

Las 36 preguntas restantes del cuestionario utilizado en la fase DEA medían valores relacionados con la ética y productividad del trabajador y la propia empresa, existiendo una serie de preguntas que medían además valores relacionados con la motivación, la autoestima, la superación personal y el estrés.

En la siguiente tabla se observan los distintos valores de ética y productividad a medir. Estos valores eran:

- La ética personal positiva y negativa (E₊ y E₋)⁷⁷
- La ética empresarial positiva y negativa (Ee₊ y Ee₋)
- La productividad personal positiva y negativa (P₊ y P₋)
- La productividad empresarial positiva y negativa (Pe₊, Pe₋)
- La motivación
- La autoestima
- La superación personal
- El estrés.

En el cuestionario se podía dar el caso de preguntas que podían ayudar a medir varios valores.

El que existiera el signo "+" o "-" se debía a que las preguntas se formularon con una orientación positiva o negativa. Es decir y por poner un ejemplo, la pregunta "En la empresa donde trabajo NO se promueve la conciliación entre vida familiar y laboral" estaba orientada de modo que si el encuestado estuviera totalmente en desacuerdo con la afirmación (siguiendo una escala *Likert de cinco puntos*) contestaría con un valor de uno, es decir, que la empresa Sì respeta la conciliación entre vida familiar y laboral. Si esta misma pregunta se planteará de la siguiente manera:

"En la empresa donde trabajo se promueve la conciliación entre vida familiar y laboral.", cambiaría totalmente el significado de la pregunta, por lo que si al igual que

Tesis Doctoral Carlos del Val

316

7

 $^{^{77}}$ El que aparezcan valores positivos (+) o negativos (-) depende de la orientación que se le da a la pregunta.

en la situación anterior se pensara que la empresa sí logra y lucha por una conciliación entre vida familiar y personal, el encuestado debería contestar con el valor máximo de cinco, siguiendo la misma escala *Likert* de cinco puntos (donde el valor uno significa que estoy totalmente en desacuerdo y el valor cinco significa que estoy totalmente de acuerdo con la afirmación). Realmente se estaría contestando lo mismo independientemente que la orientación de la pregunta en modo positivo o negativo cambie.

La siguiente tabla muestra los ítems que formaban parte del bloque dos del cuestionario (medición de valores de ética y productividad). Las filas (de la 25 a la 60) corresponden a las preguntas del cuestionario, y las columnas sombreadas con fondo negro representan el valor medido dependiendo si es ética, productividad, motivación, autoestima, superación personal o estrés.

Tabla Nº 14. Distribución de valores cuestionario fase DEA

		Ética	personal	Ética	empresarial	Productivida	d personal	Productivida	d empresarial	Motivación	Autoestima	Superación	Estrés
nº PREGUNTA		E+	E-	Ee+	Ee-	P+	Р-	Pe+	Pe-	М	Au	SP	EX
25	Implantar códigos éticos en mi organización es poco útil ya que son un estorbo que reduce el beneficio y productividad de la empresa.		х										
26	Los valores éticos y morales deben primar sobre los aspectos comerciales a la hora de realizar actividades empresariales.	х											
27	compresantais. Establecería relaciones comerciales con un gobierno donde se que NO se cumplen los derechos humanos si ello me aporta beneficio.		х									\exists	
28	En la empresa donde trabajo no se promueve la conciliación entre vida familiar y laboral		-		х		Н		х	H	\neg	\neg	
29	En la empresa donde trabajo se han producido irregularidades en contrataciones y despidos				X		Н		~	H		\neg	
30	En la empresa donde trabajo se producen gastos inapropiados y se despilfarran recursos		Н		x		Н	_	х	Н		\dashv	\vdash
31	En la empresa donde trabajo se producer gastos mapropiados y se despinariam recursos En la empresa donde trabajo hay implantada una PRL (Política de riesgos laborales) o se hacen cumplir				 ^				^	Н	\dashv	\neg	\vdash
01	normas de seguridad en el trabajo			Х				Х					
32	En la empresa donde trabajo se realizan acciones para preservar el medio ambiente como pudieran ser: el reciclado de papel, ahorro de energía, imprimir a doble cara, grifos automáticos			х				х			╗	\neg	
33	En mi empresa se valora la solidez en las convicciones éticas y morales de un trabajador a la hora de		Н				Н			Н	\dashv	\dashv	\vdash
55	contratarle o promocionarle.			Х									
34	En la empresa donde trabajo se permiten las faltas de respeto hacia los trabajadores.				х								
35	Los incrementos salariales y el pago de retribución variable son justos ya que premian el esfuerzo realizado por los empleados.			х				х					
36	Prefiero NO compartir mi información, ya que esto me coloca en una situación de poder y ventaja respecto a mis compañeros.		х				х						
37	Especularía para obtener beneficio rápido sabiendo que esto puede perjudicar a otros.		х										
38	El mentir no es tan grave ya que todo el mundo lo hace.		Х										
39	Tengo una responsabilidad con el medio ambiente	Х								Ш			ш
40	No tengo miedo al cambio ya que pueden suponer una oportunidad.					Х				Х			
41	En términos generales mi cliente está satisfecho con los servicios que le presta mi empresa y con los productos entregados.							х					
42	Los trabajadores de mi empresa trabajamos en equipo hacia una misma dirección.							Χ					
43	Se realizan inversiones en I+D para la generación de nuevos productos y servicios que nos hagan mas competitivos en el mercado.							х					
44	Me estreso a menudo						Х					\neg	Х
45	Hay establecidos sistemas a través de los cuales la información se trasmite de manera clara y trasparente a los miembros de la empresa							х					
46	Conozco bien a mi cliente y sus necesidades					х	П			П	\neg	\neg	
47	Existen oportunidades de crecimiento y mejora profesional para todos los trabajadores por igual			Х				Х					
48	La empresa promueve que los trabajadores participen aportando nuevas ideas que contribuyan a la mejora continua de esta.							х					
49	A nivel personal y familiar me siento realizado y satisfecho.									х	Х		
50	Me siento a gusto en esta empresa									Х			
51	Los objetivos a alcanzar por parte de los empleados son claros, medibles y alcanzables			Х				Χ					
52	los trabajadores reciben formación continua por parte de la empresa para el mejor desempeño de sus funciones	L	L		L	L		х					
53	Existen procedimientos y normas documentadas para controlar y mejorar la calidad de los productos y servicios entregados al cliente							х				\neg	
54	Intento hacer mi trabajo lo mejor posible para que el cliente esté satisfecho.	Х				Х	П			х	\neg	Х	\Box
55	Que los demás solucionen sus problemas, yo ya tengo suficiente con los míos.		Х				Х						
56	Los gerentes de mi empresa promueven proyectos de cambio y mejora continua							Х					
57	En la empresa donde trabajo hay incumplimiento de palabra por parte de los gerentes y directivos				Х								
58	En la empresa donde trabajo hay abuso de poder por parte de los directivos y gerentes				Х		Ш			Ш			
59	Los equipos y recursos con los que cuento para realizar mi trabajo son los acordes para cumplir con los resultados que se esperan de mi							Х					
60	En términos generales la calidad de mis supervisores y gerentes es baja.								Х				ш

Fuente: Propia

Como se aprecia, las aspas indican el tipo de valores que medía cada pregunta. Por poner un ejemplo, se observa que la pregunta 28 "En la empresa donde trabajo no se promueve la conciliación entre vida familiar y laboral" marca las columnas correspondientes a los valores de ética empresaria (Ee.) y productividad empresarial (Pe.). El signo negativo se debe al sentido positivo o negativo de la pregunta formulada.

Carlos del Val

8.3.4.1. Problemas del cuestionario inicial detectados en la fase DEA.

Durante la fase piloto de suficiencia investigadora se distribuyó un cuestionario de 60 ítems a un grupo de 50 trabajadores de Pymes del sector TIC de Madrid, detectándose una serie de errores e incongruencias que dificultaban la recolección de datos para su posterior análisis.

A continuación se presentan una síntesis de los tres bloques de problemas básicos detectados después de obtener los resultados de los 50 encuestados, y una vez se les hubo preguntado a éstos sobre su opinión respecto al cuestionario y las preguntas formuladas:

- A. Excesiva extensión del cuestionario. A juicio de muchos de los encuestados el número de preguntas era elevado y se hacía demasiado larga y tediosa la respuesta al cuestionario. Esto podía provocar que la tasa de respuesta disminuyera a la hora de enviar el cuestionario a un mayor número de personas, debido al alto riesgo de abandono del encuestado por enfrentarse a un cuestionario con tan alto número de preguntas.
- B. Preguntas que aportaban poco valor a la investigación. Se medían valores y se formulaban preguntas a los encuestados cuyo contenido y análisis no iba a aportar mucho valor a la hora de demostrar si las hipótesis planteadas se cumplían o no. Por poner un ejemplo, en la fase piloto se preguntaba y se intentaba obtener información sobre la ética global de la empresa (E_e) o productividad empresarial global (P_e), cuando preguntas de este tipo nunca iban a poder determinar si una empresa es productiva a no, salvo que se realizara el cuestionario a un elevado

porcentaje de trabajadores de ésta y no a unos pocos empleados de la misma empresa, como era el caso. Por otra parte y según los encuestados, varias de las preguntas querían decir lo mismo o tenían una formulación muy semejante (especialmente las 24 primeras preguntas correspondientes al cuestionario TMMS-24). Esto al igual que en el punto anterior podía ocasionar que los encuestados encontraran tedioso el cuestionario y abandonaran éste antes de haberlo completado.

C. Preguntas y respuestas con escalas incompatibles. Muchas de las preguntas estaban planteadas con una orientación positiva y otras con orientación negativa, lo que dificultaba el posterior tratamiento y análisis de la información con paquetes estadísticos. Por otra parte la distribución de cuestionarios en formato impreso producía que en muchos casos no se completaran correctamente por los encuestados, o simplemente no se rellenaba la casilla con el valor correspondiente (la valoración debía limitarse a valores numéricos comprendidos en una escala *likert* de uno y cinco). En varios casos se respondía con el valor *Si* o *NO* cuando se planteaba una pregunta, en lugar de responder con un valor numérico. Las instrucciones para contestar las preguntas en un principio parecían claras, pero no todos los encuestados las entendieron o interpretaron correctamente, dándose lugar a este tipo de situaciones y respuestas contradictorias que no podían ser analizadas.

8.3.4.2. Soluciones a los problemas detectados en la fase DEA.

Después de analizar los tres bloques de problemas encontrados en la fase DEA en lo concerniente a la formulación y captura de datos (en el contexto de la investigación cuantitativa), se buscaron una serie de soluciones que ayudaron a mejorar la simplicidad y claridad del cuestionario, ayudando el conjunto de estas soluciones a la obtención de un mayor número de respuestas válidas y a un mejor análisis de la información.

8.3.4.2.1. Excesiva extensión del cuestionario

Se llevó a cabo un esfuerzo considerable reduciendo el nº de preguntas del cuestionario empleado en la fase DEA, de las 60 preguntas iniciales a las 36 actuales del cuestionario EIPE-36⁷⁸.

El primer ejercicio de reducción del número inicial de 60 ítems se aplicó sobre el primer bloque de 24 preguntas del cuestionario (las correspondientes a la medida de las subescalas de inteligencia emocional) que coincidían con las del TMMS-24, sustituyéndose este bloque por el correspondiente en su versión reducida de 12 ítems TMMS-12 de Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2005_b). En esta versión de 12 ítems se eliminaron cuatro de las preguntas correspondientes a cada una de las subescalas (atención, claridad y reparación emocional), siendo el número final de *ítems* en este bloque de 12 (cuatro por cada subescala medida).

Para ello se siguieron dos criterios diferentes, por una parte el hecho de que el peso factorial de los *ítems* en el análisis factorial exploratorio fuese superior a 0.40 y,

Tesis Doctoral Carlos del Val

7

⁷⁸ Denominación creada por del Val, C. (2011) que significa *Emotional Intelligence, Productivity and Ethics* (36 items)

por otra parte que el contenido semántico de los mismos recogiera de forma comprensiva las características de cada uno de los componentes de la prueba.

La TMMS-12 se presenta como una escala reducida que evalúa el rasgo de metaconocimiento de los estados emocionales, y que mantiene la estructura de tres factores de la TMMS (atención, claridad y reparación), con una adecuada fiabilidad para cada una de sus subescalas, siendo de gran utilidad en circunstancias como las del presente estudio en donde es importante reducir el cansancio de los participantes a la hora de completar el cuestionario, pero manteniendo unas adecuadas propiedades psicométricas.

En las siguientes tres tablas se muestran los valores de medición utilizando el instrumento TMMS-12 y donde los valores eliminados se muestran con fondo oscuro para diferenciarlos de los elementos que se mantienen. Finalmente permanecen como válidos en el cuestionario que se ha denominado EIPE-36 los valores 2, 4, 6 y 7 iniciales del TMMS-24 para la medición de la subescala de Atención emocional.

Tabla Nº 15. Valores subescala atención emocional. Reducción de 8 a 4 elementos

1	Presto mucha atención a los sentimientos.	
2	Nemelmente no procure mucho par la que siente	
	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.	Α
3	Normalmente dedico tiempo a pensar en mis emociones.	tención
4	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.	
5	Dejo que mis sentimientos afecten a mis pensamientos.	Emocional
6	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.	ional
7	A menudo pienso en mis sentimientos.	
8	Presto mucha atención a cómo me siento.	

Fuente propia

Quedan como válidos en la herramienta de medición reducida TMMS-12, los valores 10, 11, 12 y 13 iniciales del TMMS-24 para la medición de la subescala de claridad emocional.

Tabla Nº 16. Valores subescala claridad emocional. Reducción de 8 a 4 elementos

9	Tengo claros mis sentimientos.	
10	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.	
11	Casi siempre sé cómo me siento.	Claridad
12	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.	
13	A menudo me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.	Emocional
14	Siempre puedo decir cómo me siento.	onal
15	A veces puedo decir cuáles son mis emociones.	
16	Puedo llegar a comprender mis sentimientos.	

Fuente propia

Quedan como válidos en la herramienta de medición reducida TMMS-12, los valores 17, 20, 22 y 24, iniciales del TMMS-24 para la medición de la subescala de reparación emocional.

Tabla Nº 17. Valores subescala reparación emocional. Reducción e 8 a 4 elementos.

17	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.	
18	Aunque me sienta mal, procuro pensar en cosas agradables.	771
19	Cuando estoy triste, pienso en todos los placeres de la vida.	Repara
20	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.	eparación
21	Si doy demasiadas vueltas a las cosas, complicándolas, trato de calmarme.	Emo
22	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.	Emociona
23	Tengo mucha energía cuando me siento feliz.	
24	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.	

Fuente propia

En resumen, el TMMS-12 se presenta como un instrumento útil para evaluar el rasgo de meta-conocimiento emocional en aquellas ocasiones en las que se requiera una escala breve pero que garantice unas adecuadas propiedades psicométricas.

8.3.4.2.2. Eliminación de preguntas que aportan poco valor a la investigación

El cuestionario de 60 preguntas creado en la fase de pilotaje y suficiencia investigadora estaba inicialmente compuesto por dos bloques, uno primero de 24 ítems cuya función era la medición y evaluación de los valores de inteligencia emocional (quedando reducido a 12 en el cuestionario EIPE-36), y otro segundo de 36 ítems cuyo objetivo era el de medir valores relacionados con la ética y productividad (empresarial y personal), la motivación, autoestima, superación personal y estrés del trabajador.

Se replantea este segundo bloque de preguntas debido a que se detectó tras la fase piloto que existía un considerable número de ítems que aportaban poco valor a la hora demostrar o rechazar las hipótesis planteadas.

El objetivo consistía en reducir las 36 preguntas correspondientes al segundo bloque del cuestionario, a un máximo de 24 preguntas (12 que medirían los valores éticos del trabajador y otros 12 que medirían la productividad del trabajador).

Para lograr reducir el número de preguntas, y al igual que en el bloque de medición de valores de inteligencia emocional donde se utilizó el cuestionario TMMS-12 ya validado por el equipo de la Universidad de Málaga, Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2005_b), en primer lugar se realizó (en el apartado 8.3.2. Sistemas de medición de los valores éticos del trabajador), un análisis de varios métodos de medida de valores personales y humanos ya validados, para así poder seleccionar el que

mejor se adecuara a las necesidades del estudio. Entre estas herramientas cabría destacar:

- Cuestionario de Valores Personales de Gordon (1998)
- DIT-2 ideado por Rest (1996)
- Cuestionario AVL de Allport (2001)
- Cuestionario Hall y Tonna (1989)
- Cuestionario Schwartz y Blisky (1992)

Ninguno de estos sistemas de medida se ajustaba plenamente a los requisitos de la investigación, principalmente por el hecho de que eran sistemas de una extensión muy larga y en consecuencia difíciles de implementar, ya que podrían llegar a provocar el cansancio del encuestado y por tanto el abandono de este.

De todas las herramientas analizadas la que más se ajustaba a las necesidades de la investigación fue la HT-39 (versión de 39 ítems), utilizada por la Universidad de Deusto que pretende medir los valores y actitudes éticas de sus trabajadores a la hora de contratarles. No obstante 39 *ítems* añadidos a los 12 que ya definidos por el TMMS-12 que mide valores de inteligencia emocional (sin olvidar el restante número de ítems para la medición de los valores de productividad) seguía resultando inviable por su excesiva extensión.

La tarea de búsqueda y selección de un método validado y de fácil aplicación en la fase cuantitativa resultaba compleja, decidiéndose por tanto y tras comprobar que muchos de los ítems de estas cinco herramientas se repetían (coincidiendo la esencia de

varias de las preguntas), confeccionar un bloque de preguntas ad@c adaptadas y ajustadas a los planteamientos de las hipótesis de este estudio.

Fruto de este análisis, síntesis, filtrado de preguntas y adaptación a las necesidades del estudio, se conjugaron las diferentes herramientas de medida (tomando como herramienta nuclear la HT39) de valores éticos, resultando las siguientes 12 preguntas que formarán parte del cuestionario definitivo EIPE-36:

Tabla Nº 18. Cambio de orientación de preguntas (valores éticos) en el bloque dos del cuestionario.

1	Sigo de modo firme criterios éticos en mis acciones y señalo las acciones poco éticas de los demás aunque resulte impopular.
2	Nunca especularía para obtener beneficio rápido sabiendo que esto puede perjudicar a otros.
3	No miento a pesar de que casi todo el mundo lo hace.
4	Tengo una responsabilidad con el medio ambiente y la naturaleza
5	Intento ayudar a los demás a resolver sus problemas.
6	Expreso mis sentimientos y pensamientos con honestidad y espero lo mismo de los demás.
7	Valoro a las personas por lo que son, más que por lo que tienen.
8	Trato a todas las personas con respeto y cortesía, esperando lo mismo de ellas.
9	Veo las diferencias entre las personas como una riqueza.
10	Respeto y defiendo los derechos de las demás personas.
11	Estoy dispuesto a perdonar a los demás y no me considero una persona rencorosa.
12	Soy leal y fiel a aquellas personas con las que vivo y trabajo.

Fuente: Propia

Estas cuestiones, fruto de una selección ecléctica de varias herramientas de medida de valores éticos, pretenden medir comportamientos y actitudes que determinan la ética personal del trabajador en un entorno profesional y ante determinadas situaciones laborales.

Como fase final en la redacción del cuestionario y con el objeto de seguir reduciendo el número de preguntas de la parte correspondiente a los valores de productividad (al igual que se ha procedido con los bloques de inteligencia emocional y ética), se procedió con el análisis de varios cuestionarios y herramientas ya validados que intentaban medir valores de productividad y competencia profesional de los trabajadores.

La mayoría de las herramientas analizadas consistían en sistemas utilizados por los departamentos de RRHH de las empresas y que les ayudaban a determinar la productividad de sus trabajadores. Estos sistemas son herramientas de medición del desempeño que bien por observación, entrevista o cuestionario, intentan conseguir una medida de la capacidad productiva de sus empleados.

Varias fueron las técnicas analizadas, y que se basaban en muchos aspectos en análisis 360°⁷⁹, autoevaluación, medición del desempeño a través de entrevistas, y sistema de encuestas que se aplicaban a los trabajadores. Entre ellas cabe destacar las siguientes herramientas ya analizadas en el punto 8.3.3. Sistemas de medición de los valores productivos del trabajador:

- Cuestionario de auto-evaluación (Fundación Valenciana)
- Cuestionario SOSIA de gestión por competencias
- Estudio llevado a cabo por la revista Fortune y HayGroup
- Encuesta CHEERS (Career after Higher Education: a European Research)

327

Carlos del Val

Tesis Doctoral

-

⁷⁹ también conocida como evaluación integral, es una herramienta que da una perspectiva del desempeño del trabajador lo más adecuada posible al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

- La encuesta AQUCAT
- INCUAL
- La norma ISO 17024

Al igual que en el caso de los sistemas analizados previamente para determinar una herramienta validada que midiera valores éticos o de inteligencia emocional en los empleados, ninguno de los anteriores sistemas y métodos se ajustaba plenamente a los requisitos de la investigación, principalmente y al igual que sucedía con los métodos analizados para medir valores éticos, por el hecho de que eran de larga extensión, siendo a veces necesaria la realización de entrevistas personalizadas de difícil ejecución cuando se aplica a una muestra elevada (N > 300).

Se sintetizaron los anteriores sistemas de medida y evaluación confeccionándose un bloque de 12 *ítems* que conseguía medir valores de productividad del trabajador, categorizándolos en las siguientes competencias profesionales: compromiso, orientación a cliente, adaptación al cambio, trabajo en equipo, organización y planificación, conocimiento y autodesarrollo, diligencia, motivación, innovación y autocrítica.

En la siguiente tabla se muestran los últimos 12 *ítems* que conforman el cuestionario EIPE-36 y marcado con fondo negro las distintas competencias profesionales que se miden:

Tabla N°19. Bloque 12 ítems del cuestionario EIPE-36, valores de productividad.

1	Me comprometo y trato de lograr los objetivos que tengo en mi trabajo.	Compromiso
2	Anticipo, reconozco y satisfago con calidad las necesidades de mi cliente.	Orientación a cliente
3	No me siento especialmente incómodo/a en condiciones cambiantes y de presión.	Adaptación al cambio
4	Valoro el trabajo en equipo y participo activamente en los grupos de trabajo.	Trabajo en equipo
5	Planifico mis tareas estableciendo prioridadades para poder ser más eficaz en el trabajo que desarrollo.	Organización y planificación.
6	Soy disciplinado/a y meticuloso/a para evitar errores en el trabajo.	Organización y planificación.
7	Comparto información y mi conocimiento profesional.	Conocimiento y autodesarrollo
8	Profundizo en el conocimiento tanto de mi propio trabajo, como de la relación que éste tiene con otros campos, a fin de entender los problemas de modo más global.	Conocimiento y autodesarrollo
9	Tengo iniciativa a la hora de responsabilizarme y actuar ante problemas.	Diligencia
10	Tengo energía y me encuentro motivado/a para acometer nuevos proyectos y tareas.	Motivación
11	Aporto ideas y enfoques novedosos para mejorar el trabajo rutinario.	Innovación
12	Evaluo, reconozco mis errores y acepto objetivamente ideas contrarias a las mías si sé que aportan mayor valor.	Autocrítica

Fuente: Propia

8.3.4.2.3. Preguntas y respuestas con escalas incompatibles

El cuestionario distribuido durante la fase piloto en formato impreso daba la opción a los encuestados de ser respondido con valores *no permitidos* (valores no numéricos o no comprendidos en la escala numérica likert de cinco puntos). Se opta entonces por implementar y exportar las 36 preguntas del EIPE-36 a un modelo de cuestionario electrónico que solamente diera opción a contestar valores de una escala Likert comprendidos del uno al cinco sin posibilidad de dejar respuestas en blanco.

Previamente y para facilitar aun más la comprensión del cuestionario por parte del encuestado, se agruparon las preguntas por bloques según los elementos a medir fueran los relativos a inteligencia emocional (12 primeros ítems del cuestionario EIPE-36), la ética del trabajador (del ítem 13° al 24° del cuestionario EIPE-36) o la productividad del trabajador (los últimos 12 valores del cuestionario EIPE-36).

Se analizan distintos sistemas de encuestas electrónica en Internet, optándose por el modelo de *Encuesta Fácil*⁸⁰ ya que contempla varias de las ventajas de la investigación online y que se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Se garantizaba la confidencialidad. Éste siempre ha sido un problema a la hora de dar respuesta a los cuestionarios, especialmente en entornos laborales por el miedo a que los superiores supieran la opinión del encuestado.
- Bajo coste. Ya no es necesario contratar encuestadores, ni utilizar papel para la obtención de datos.
- Rapidez. Ya que los resultados de la encuesta se obtienen en tiempo real.
- Exactitud. Se eliminan los errores de la introducción de datos. No hay posibilidad de errores de trascripción.
- Calidad y fiabilidad. Se eliminan intermediarios y como consecuencia, su sesgo.
 Cada encuestado responde cuando es el mejor momento para él, no para el encuestador, por lo que la calidad de las respuestas aumenta.
- Gran alcance. Permite encuestar a otro segmento de la población, difíciles de contactar por medios tradicionales.
- Buen seguimiento. Es posible monitorizar el desarrollo de las respuestas por el procesamiento automático de datos.

Finalmente se fusionaron los tres bloques de 12 preguntas que conforman el cuestionario de 36 ítems EIPE-36 desarrollado por Del Val (2011) siendo las preguntas definitivas las que se muestran en la siguiente tabla.

-

⁸⁰ http://www.encuestafacil.com

Tabla Nº 20. Cuestionario EIPE-36

1	Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.
2	Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.
3	Pienso en mi estado de ánimo constantemente.
4	A menudo pienso en mis sentimientos.
5	Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.
6	Casi siempre sé cómo me siento.
7	Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.
8	Habitualmente me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.
9	Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista.
10	Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal.
11	Me preocupo por tener un buen estado de ánimo.
12	Cuando estoy enfadado intento cambiar mi estado de ánimo.
13	Sigo de modo firme criterios éticos en mis acciones y señalo las acciones poco éticas de los demás aunque resulte impopular.
14	Nunca especularía para obtener beneficio rápido sabiendo que esto puede perjudicar a otros.
15	No miento a pesar de que casi todo el mundo lo hace.
16	Tengo una responsabilidad con el medio ambiente y la naturaleza
17	Intento ayudar a los demás a resolver sus problemas.
18	Expreso mis sentimientos y pensamientos con honestidad y espero lo mismo de los demás.
19	Valoro a las personas por lo que son, más que por lo que tienen.
20	Trato a todas las personas con respeto y cortesía, esperando lo mismo de ellas.
21	Veo las diferencias entre las personas como una riqueza.
22	Respeto y defiendo los derechos de las demás personas.
23	Estoy dispuesto a perdonar a los demás y no me considero una persona rencorosa.
24	Soy leal y fiel a aquellas personas con las que vivo y trabajo.
25	Me comprometo y trato de lograr los objetivos que tengo en mi trabajo.
26	Anticipo, reconozco y satisfago con calidad las necesidades de mi cliente.
27	No me siento especialmente incómodo/a en condiciones cambiantes y de presión.
28	Valoro el trabajo en equipo y participo activamente en los grupos de trabajo.
29	Planifico mis tareas estableciendo prioridadades para poder ser más eficaz en el trabajo que desarrollo.
31	Soy disciplinado/a y meticuloso/a para evitar errores en el trabajo.
30	Comparto información y mi conocimiento profesional.
35	Profundizo en el conocimiento tanto de mi propio trabajo, como de la relación que éste tiene con otros
	campos, a fin de entender los problemas de modo más global.
32	Tengo iniciativa a la hora de responsabilizarme y actuar ante problemas.
33	Tengo energía y me encuentro motivado/a para acometer nuevos proyectos y tareas.
34	Aporto ideas y enfoques novedosos para mejorar el trabajo rutinario.
36	Evaluo, reconozco mis errores y acepto objetivamente ideas contrarias a las mías si sé que aportan mayor valor.

Fuente: propia.

8.3.4.3. Medición de resultados

Al estar distribuido el cuestionario EIPE-36 por tres bloques de valores bien diferenciados (inteligencia emocional, ética y productividad), los valores introducidos por parte de los encuestados en cada uno de los bloques de 12 preguntas se realizaron de manera independiente y no en conjunto.

Cada uno de los bloques de 12 preguntas se completó por cada uno de los 252 encuestados siguiendo una escala Likert de cinco puntos, siendo el uno el valor a puntuar cuando el encuestado estaba totalmente en desacuerdo con la afirmación, 2 cuando estaba algo de acuerdo, 3 cuando estaba bastante de acuerdo, 4 cuando estaba muy de acuerdo y 5 cuando estaba totalmente de acuerdo.

Siguiendo un paralelismo con el sistema de evaluación utilizado en el TMMS-24, a la suma de los 12 elementos valorados del bloque uno para medir valores de inteligencia emocional (cuatro ítems por subescala) se le multiplica por dos.

Los resultados de los valores de ética y productividad de los trabajadores se hallaron sumando los valores de cada uno de los doce elementos del bloque correspondiente.

La interpretación de los resultados se muestra en la siguiente tabla, siendo los resultados de los valores de inteligencia emocional (en sus distintas subescalas) diferentes según la persona encuestada fuera hombre o mujer, no haciéndose esta distinción cuando se trataba de valores de ética y productividad.

Tabla Nº 21. Medición / Interpretación resultados EIPE-36

Valores de inteligencia emocional				
Subescala Atención Emocional				
	Hombres Mujeres			
Escasa	< 21 < 24			
Adecuada	22 a 33	25 a 35		
Excelente	> 33	> 36		
Subesca	la Claridad de Senti	imientos		
	Hombres	Mujeres		
Escasa	< 25	< 23		
Adecuada	26 a 35 24 a 34			
Excelente	> 36	> 35		
Subesc	ala Reparación Em	ocional		
	Hombres	Mujeres		
Escasa	< 23	< 23		
Adecuada	24 a 35	24 a 34		
Excelente	> 36 > 35			
	Valores de ética			
Escasa	< 36			
Adecuada	36 a 51			
Excelente 52 a 60				
Va	Valores de productividad			
Escasa	< 36			
Adecuada	36 a 51			
Excelente 52 a 60				

Fuente: Propia (2009) basado en el cuadro explicativo en las instrucciones de http://servidor-opsu.tach.ula.ve/profeso/vivas_m/sesion/sesion_1/test%20_tmms24.pdf

8.3.4.4. Fiabilidad del cuestionario y consistencia de EIPE-36

El concepto de fiabilidad, tal como se aplica en la medición en las ciencias humanas, desemboca en diversos métodos de comprobación que se traducen en unos coeficientes de fiabilidad que se hace necesario verificar previo al envío del cuestionario EIPE-36 de forma masiva a aquellos trabajadores de empresas PYME del sector TIC en Madrid.

La fiabilidad expresa el grado de precisión de la medida en la que con una fiabilidad alta los sujetos medidos con el mismo instrumento en ocasiones sucesivas quedarían ordenados de manera semejante, aumentando el error cuando los resultados hubieran sido medidos con una herramienta con baja fiabilidad. Otro concepto que nos ayuda a comprender qué entendemos por fiabilidad es el de consistencia o predictibilidad.

En la medición psicológica y de valores humanos que es la que atañe a este estudio, no es posible utilizar procedimientos o estrategias que se utilizan más en otros campos de la ciencia; teniendo que buscar otros enfoques para cuantificar la precisión de nuestro sistema de medida. Para ello se utilizó la formula de consistencia interna α de Cronbach⁸¹ ya que el resultado obtenido equivalía a la fiabilidad media que se obtendría dividiendo un test en todas sus posibles dos mitades; obtenemos un único coeficiente que es una estimación más segura.

Para proceder con la validación se procedió al envío del cuestionario a una muestra piloto de N = 58 encuestados codificándose y tabulándose los ítems mediante la grabación de los datos en cada uno de los cuestionarios considerados válidos, utilizando el paquete estadístico SPSS para Windows (Statistical Package for Social Sciences) en su versión V20.0.

A continuación se presenta la fórmula para examinar la consistencia interna de las escalas del cuestionario EIPE-36 utilizándose el método de la varianza del *alfa de Cronbach*.

Tesis Doctoral Carlos del Val

334

_

⁸¹Coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida permitiendo cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las n variables observadas.

$$\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2}\right],$$

Donde S_{i}^{2} es la varianza del ítem i, S_{t}^{2} es la varianza de los valores totales observados y k es el número de preguntas o ítems del cuestionario (en el caso de este estudio de 36).

El resultado del alpha de Cronbach obtenido para el cuestionario EIPE-36 fue de 0,897, valor que demuestra una elevada consistencia ya que cuanto más cercano esté el valor del *alpha de Cronbach* a 1, mayor será la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medida. Si el *alpha de Crombach* es mayor a 0.8, como es el caso, el instrumento de medición es excelente por lo que esta medida demuestra que las escalas del cuestionario tiene una consistencia interna elevada.

Por otro lado y para obtener una mayor fiabilidad antes del envío definitivo del cuestionario, se analizaron los valores *Alpha de Crombach* por separado de cada uno de los bloques que conformaban el conjunto del total de 36 elementos. Es decir, se analizó por separado la consistencia del bloque correspondiente a inteligencia emocional, ética y productividad de los trabajadores con unos resultados respectivos de 0,8, 0,81 y 0,84, lo que demuestra que los tres bloques de preguntas por separado (12 ítems por bloque) son consistentes y por tanto el cuestionario podía ser enviado con total fiabilidad.

CAPÍTULO 9

ANÁLISIS DE DATOS Y

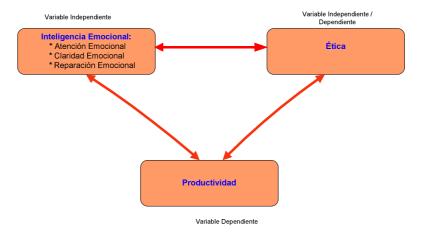
CONTRASTE DE

HIPÓTESIS

9.1. ANÁLISIS DE DATOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

En este capítulo se plantean las hipótesis de la investigación que serán analizadas y contrastadas partiendo de los datos que se obtengan del cruce de las variables realizado a través de la herramienta estadística SPSS en su versión 20.0 y de la información obtenida a través de las entrevistas en profundidad a trabajadores y gerentes de empresas PYME del sector TIC de Madrid.

Las tres variables que se van a analizar y a correlacionar en esta investigación son: la inteligencia emocional (con las subescalas de atención, claridad y reparación emocional) que actuará como variable independiente; la ética que ejercerá como variable dependiente cuando se correlacione con la inteligencia emocional y como variable independiente cuando se correlacione con la variable productividad, y finalmente la productividad, que en todas las correlaciones planteadas actuará tanto con la ética como con la inteligencia emocional como variable dependiente, tal como queda reflejado en el siguiente esquema.



Esquema Nº 11. Variables a analizar

Fuente: Propia.

La información obtenida del cruce de las variables servirá para contrastar las hipótesis planteadas; ésta se irá reflejando en una tabla-resumen que mostrará los datos más significativos que, posteriormente, permitirán el contraste o comprobación de dichas hipótesis, las cuales partirán de un nivel de significación $\alpha = 5\% = 0.05$.

Al estar tratando variables ordinales con un número de categorías idéntico, es decir, una tabla cuadrada (en este caso de 3 x 3 elementos), se utilizará primariamente la prueba estadística Tau-b de Kendall. Esta prueba estadística, además de ser un coeficiente, es una prueba de hipótesis, tal como lo son la correlación de Pearson y la correlación de Spearman.

9.2. CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE ÉTICA DE LOS TRABAJADORES Y SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

En primer lugar se realiza un planteamiento de hipótesis. La primera hipótesis que se plantea (H₁) en la investigación es la siguiente: "Existe correlación entre el grado o nivel de ética de los trabajadores y el nivel o grado de productividad de estos". Por tanto, la hipótesis nula (H_{1_Nula}) será contraria a esta afirmación, es decir: "No existe correlación entre el grado de nivel de ética y el nivel o grado de productividad de los trabajadores".

En definitiva se correlaciona el nivel de ética de los trabajadores (escasa, adecuada, excelente) con el grado de productividad de estos (escaso, adecuado o excelente).

En segundo lugar se trata la variable de estudio productividad (como variable dependiente y en su modelo decodificado a tres valores (1 = escasa, 2 = adecuada, 3 = excelente), y como factor (variable independiente) la variable ética, obteniendo los valores de la media, la desviación estándar y el error típico para la productividad en modo global para todos los trabajadores y también de acuerdo al grado de ética que presenten.

Tabla Nº 22. Valores ética / productividad del trabajador

	Productividad del trabajador			
ética del trabajador	Nº elementos	Media	Desv. típ.	Error típ. de la media
Escasa	14	1,5000	,51887	,13868
Adecuada	181	2,0939	,44349	,03296
Excelente	57	2,5965	,49496	,06556
Total	252	2,1746	,52929	,03334

Fuente: Propia.

A continuación se muestran los resultados de la productividad media de los trabajadores según el nivel de ética:

3,0000
2,5000
2,0000
0,5000
0,0000
Escasa Adecuada Excelente
Ética del trabajador

Gráfico Nº 27. Relación ética / productividad del trabajador

Fuente: Propia.

En tercer lugar se calcula el Tau-B de Kendall y el valor de P, los cuales se trasladan al cuadro resumen de análisis, tal como se muestra a continuación.

Tabla N° 23. Cuadro resumen H1.

Planteamiento de hipótesis					
$\mathbf{H}_{1_{Nula}}$: No existe correlate	H _{1 Nula} : No existe correlación entre el nivel de ética de los trabajadores y su nivel de				
productividad.					
H1: Existe correlación er	tre el nivel de ética de los trabajadores y su nivel de				
productividad.					
Estal	blecimiento de nivel de significación α				
$\alpha = 5\% = 0.05$	$\alpha = 5\% = 0.05$				
	Selección del estadístico de prueba				
Tau-b de Kendall =	0,481 (La correlación es significativa al nivel 0,01 bilateral)				
Valor de P =	0,000				
	Interpretación del valor Tau-b				
De 0.00 a 0.19	Muy baja				
De 0.20 a 0.39	Baja				
De 0.40 a 0.59	Moderada				
De 0.60 a 0.79	Buena				
De 0.80 a 1.00	Muy buena				

Fuente: Propia

Tras analizar el gráfico, se observa que a medida que aumenta la ética del trabajador, su nivel de productividad aumenta de forma progresiva. El valor de la significancia bilateral P=0 que está por debajo de nuestro valor de significancia $\alpha=0,05$, es un error tan bajo que respalda la hipótesis de que a mayor nivel de ética en los trabajadores, mayor será el nivel de productividad de éstos.

Por tanto se rechaza la hipótesis nula (no existe relación en este sentido) y se confirma la hipótesis alternativa: "Existe correlación entre el grado o nivel de nivel de ética de los trabajadores y el nivel de productividad".

En este sentido se hablaría de un caso de correlación moderada (valor 0,481), lo que se traduce en que podrían existir otros valores, además del de la ética, que están influyendo en el nivel de productividad en esta población. Lo anterior significa que es uno de los factores predictivos, pero no es uno determinante. Existen otros factores que puedan determinar en la productividad del trabajador como pudieran ser entre otros el salario, el ambiente de trabajo, las herramientas adecuadas y formación que debe poseer el trabajador para poder desempeñar eficientemente su actividad, etc. que no han sido considerados en el análisis y que por supuesto tendrán que ser planteados en estudios futuros.

9.3. LA IE DE LOS TRABAJADORES Y SU NIVEL DE PRODUCTIVIDAD

La inteligencia emocional de los trabajadores está dividida en tres subescalas: la atención emocional, la claridad emocional y la reparación emocional. Por cada una de estas subescalas se va a medir la correlación existente con la variable de "productividad", considerando a esta última como variable dependiente.

9.3.1. Correlación entre el grado de IE (subescala de atención emocional) y el nivel de productividad de los trabajadores

En primer lugar se plantea la hipótesis (H₂) de que: "Existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de productividad de los trabajadores". La hipótesis nula (H_{2_Nula}), por consiguiente, dirá que: "No existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores".

A continuación se correlaciona el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores en la subescala de atención emocional (Escasa, Adecuada, Excelente), con el grado de productividad de estos (Escaso, adecuado o Excelente).

En segundo lugar se trata la variable de estudio "productividad" (como variable dependiente y en su modelo decodificado a 3 valores (1 = escasa, 2 = adecuada, 3 = excelente) y como factor (variable independiente) la variable "IE" en la subescala de atención emocional, obteniendo los valores de la media, la desviación estándar y el error típico para la productividad en modo global para todos los trabajadores y también de acuerdo al grado de inteligencia emocional que presenten.

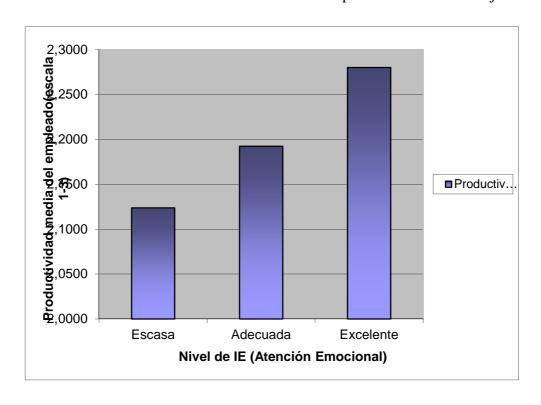
Tabla Nº 24. Valores IE-atención emocional / productividad del trabajador

	der tradification			
	Productividad del trabajador			
IE - Atención Emocional	Nº elementos	Media	Desv. típ.	Error típ. de la media
Escasa	97	2,1237	,56380	,05725
Adecuada	130	2,1923	,46749	,04100
Excelente	25	2,2800	,67823	,13565
Total	252	2,1746	,52929	,03334

Fuente: Propia.

Se obtiene el gráfico representativo de la productividad media de los trabajadores según el nivel de inteligencia emocional en la subescala de atención emocional con el siguiente resultado.

Gráfico Nº 28. Relación IE-atención emocional / productividad del trabajador.



Fuente: Propia

En tercer lugar se calcula el Tau-B de Kendall y el valor de P y se traslada al cuadro resumen de análisis:

Tabla N° 25. Cuadro resumen H2.

Planteamiento de hipótesis			
H _{2_Nula} : NO existe correl	ación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores		
dentro de la subescala de	atención emocional y el nivel o grado de productividad		
de estos.			
H2: existe correlación entr	re el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la		
subescala de atención emo	cional y el nivel o grado de productividad de estos.		
Estal	blecimiento de nivel de significación α		
$\alpha = 5\% = 0.05$			
	Selección del estadístico de prueba		
Tau-b de Kendall =	0,082		
Valor de P =	0,168		
	Interpretación del valor Tau-b		
De 0.00 a 0.19	Muy baja		
De 0.20 a 0.39	Baja		
De 0.40 a 0.59	Moderada		
De 0.60 a 0.79	Buena		
De 0.80 a 1.00	Muy buena		

Fuente: Propia.

El valor de la Significancia bilateral P = 0,168 que está por encima de nuestro valor de significancia $\alpha = 0,05$, y aunque el gráfico anterior parece indicar que existe una evolución progresiva del nivel de productividad medio de los trabajadores a medida que aumenta su grado de inteligencia emocional en la subescala de atención emocional, es un error que No respalda la hipótesis que indica que "a mayor nivel de inteligencia emocional en la subescala de atención emocional en los trabajadores, mayor será el nivel de productividad de éstos".

Por tanto se rechaza la hipótesis alternativa H_2 ya que no existe relación en este sentido) y se acepta la hipótesis nula (H_{2_Nula}) : "No existe correlación entre el grado o

nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de productividad de estos".

9.3.2. Correlación entre el grado de IE (subescala de claridad emocional) y el nivel de productividad de los trabajadores

En primer lugar se plantea la hipótesis (H₃) de que "existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de productividad de estos". Por tanto, la hipótesis nula (H_{3_Nula}) afirmará lo contrario: "No existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores".

Se va a correlacionar el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional (Escasa, Adecuada, Excelente) con el grado de productividad de estos (Escaso, adecuado o Excelente).

En segundo lugar se trata la variable de estudio productividad (como variable dependiente y en su modelo decodificado a 3 valores (1 = escasa, 2 = adecuada, 3 = excelente) y como factor (variable independiente) la variable inteligencia emocional (IE) en la subescala de claridad emocional, obteniendo los valores de la media, la desviación estándar y el error típico para la productividad en modo global para todos los trabajadores y también de acuerdo al grado de inteligencia emocional que presenten.

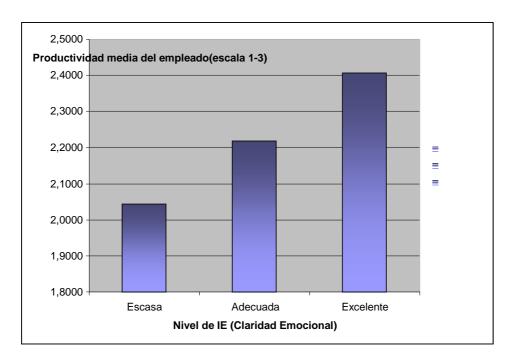
Tabla Nº 26. Valores IE-claridad emocional / productividad del trabajador

der tracajador				
	Productividad del trabajador			
IE - Claridad Emocional	Nº elementos	Media	Desv. típ.	Error típ. de la media
Escasa	92	2,0435	,51169	92
Adecuada	133	2,2180	,52712	133
Excelente	27	2,4074	,50071	27
Total	252	2,1746	,52929	252

Fuente: Propia.

Se obtiene el gráfico representativo de la productividad media de los trabajadores según el nivel de inteligencia emocional en la subescala de claridad emocional con el siguiente resultado.

Gráfico Nº 29. Relación IE- claridad emocional / productividad del trabajador



Fuente: Propia.

En tercer lugar se calcula el Tau-B de Kendall y el valor de P y a continuación se trasladan al cuadro resumen de análisis:

Tabla Nº 27. Cuadro resumen H3.

Planteamiento de hipótesis				
H _{3_Nula} : NO existe correla	H _{3_Nula} : NO existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro			
de la subescala de claridad	emocional y el nivel o grado de productividad en los			
trabajadores				
H3: existe correlación en	itre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la			
subescala de claridad em	ocional y el nivel o grado de productividad en los			
trabajadores				
Estal	blecimiento de nivel de significación α			
$\alpha = 5\% = 0.05$				
Selección del estadístico de prueba				
Tau-b de Kendall =	0,2			
Valor de P =	0,001			

Fuente: Propia.

Muy buena

De 0.80 a 1.00

Tras analizar el gráfico, se observa que a medida que aumenta la inteligencia emocional del trabajador en la subescala de claridad emocional, su nivel de productividad aumenta de forma progresiva. El valor de la Significancia bilateral P=0,001 que está por debajo de nuestro valor de significancia $\alpha=0,05$, es un error tan bajo que respalda la hipótesis de que a mayor nivel de inteligencia emocional del trabajador en la subescala de claridad emocional, mayor será el nivel de productividad de éstos.

En definitiva se rechaza la hipótesis nula $H_{3_{\text{Nula}}}$ (no existe relación en este sentido) y se acepta la alternativa: "Existe correlación entre el grado o nivel de

inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores".

Por tanto y aunque se trata de un caso de correlación baja (valor 0,20), es decir, que podrían existir otros valores además del de la inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional que están influyendo en el nivel de productividad en esta población, sí significa que es uno de los factores predictivos pero no es uno determinantes ya que pueden existir otros factores que podrían influir en la productividad que no han sido considerados en el análisis y que por supuesto tendrán que ser planteados en estudios futuros.

9.3.3. Correlación entre el grado de IE (subescala de reparación emocional) y el nivel de productividad de los trabajadores

En primer lugar se plantea la hipótesis (H₄) de que: "Existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y su nivel o grado de productividad". Por tanto la hipótesis nula (H_{4_Nula}) afirmará lo contrario: "No existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y su nivel o grado de productividad".

Se realiza la correlación entre el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores en la subescala de reparación emocional (Escasa, Adecuada, Excelente) con su grado de productividad (Escaso, adecuado o Excelente).

Posteriormente se trata la variable de estudio "productividad" (como variable dependiente y en su modelo decodificado a 3 valores (1 = escasa, 2 = adecuada, 3 =

excelente) y como factor (variable independiente), la variable IE en la subescala de reparación emocional, obteniendo los valores de la media, la desviación estándar y el error típico para la productividad en modo global para todos los trabajadores y también de acuerdo al grado de inteligencia emocional que presenten.

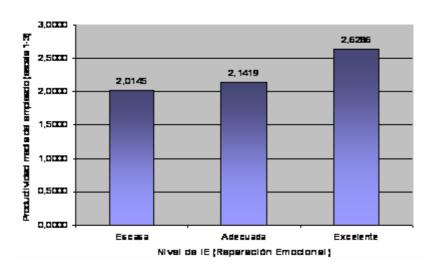
Tabla Nº 28. . Valores IE-reparación emocional / productividad del trabajador

	Productividad del trabajador			
IE - reparación Emocional	Nº elementos	Media	Desv. típ.	Error típ. de la media
Escasa	69	2,0145	,55553	,06688
Adecuada	148	2,1419	,46672	,03836
Excelente	35	2,6286	,49024	,08287
Total	252	2,1746	,52929	,03334

Fuente: Propia.

A continuación se obtiene el gráfico representativo de la productividad media de los trabajadores según el nivel de inteligencia emocional en la subescala de reparación emocional con el siguiente resultado.

Gráfico Nº 30. Relación IE- reparación emocional / productividad del trabajador



Fuente: Propia.

En tercer lugar se calcula el Tau-B de Kendall y el valor de P, tal como se muestra en el siguiente cuadro resumen de análisis:

Tabla Nº 29. Cuadro resumen H4

Planteamiento de hipótesis H_{4_Nula}: NO existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro

H_{4_Nula}: NO existe correlación entre el grado o nivel de le de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores

H₄: existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores

Establecimiento de nivel de significación α				
$\alpha = 5\% = 0.05$	$\alpha = 5\% = 0.05$			
	Selección del estadístico de prueba			
Tau-b de Kendall =	0,293**			
Valor de P =	0,000			
	Interpretación del valor Tau-b			
De 0.00 a 0.19	Muy baja			
De 0.20 a 0.39	Baja			
De 0.40 a 0.59	Moderada			
De 0.60 a 0.79	Buena			
De 0.80 a 1.00	Muy buena			

^{. **}La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Propia.

Tras analizar el gráfico, se observa que a medida que aumenta la inteligencia emocional del trabajador en la subescala de reparación emocional, su nivel de productividad aumenta de forma progresiva. El valor de la significancia bilateral P=0,000 que está por debajo de nuestro valor de significancia $\alpha=0,05$, es un error tan bajo que respalda la hipótesis de que a mayor nivel de inteligencia emocional del trabajador en la subescala de reparación emocional, mayor será el nivel de productividad de éstos.

Por tanto se rechaza la hipótesis nula (H_{4_Nula}) y se acepta la alternativa (H₄) la cual afirma que: "Existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de

los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores".

Por tanto se trataría de un caso de correlación baja (valor 0,293), es decir, que podrían existir otros valores, además del de la inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional, que podrían incidir en el nivel de productividad en esta población.

Esto significa que es uno de los factores predictivos, pero no es uno determinante. Existen otros factores que puedan determinar en la productividad que no han sido considerados en el análisis y que por supuesto tendrán que ser planteados en estudios futuros.

9.4. CORRELACIÓN ENTRE EL GRADO DE IE Y EL NIVEL DE ÉTICA DE LOS TRABAJADORES

La inteligencia emocional de los trabajadores está dividida en tres subescalas: la atención emocional, la claridad emocional y la reparación emocional. Por cada una de estas subescalas se va a medir la correlación existente con la variable de "ética", considerando a esta última como variable dependiente.

9.4.1. Correlación entre el grado de IE (subescala de atención emocional) y el nivel de ética de los trabajadores

En primer lugar se plantea la hipótesis (H_5) de que: "Existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de ética de los trabajadores". La hipótesis nula (H_{5_Nula}), por consiguiente, dirá que: "No existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de ética en los trabajadores".

A continuación se correlaciona el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores en la subescala de atención emocional (Escasa, Adecuada, Excelente), con el grado de ética de estos (Escaso, adecuado o Excelente).

En segundo lugar se trata la variable de estudio "ética" (como variable dependiente y en su modelo decodificado a 3 valores (1 = escasa, 2 = adecuada, 3 = excelente) y como factor (variable independiente) la variable "IE" en la subescala de atención emocional, obteniendo los valores de la media, la desviación estándar y el

error típico para la productividad en modo global para todos los trabajadores y también de acuerdo al grado de inteligencia emocional que presenten.

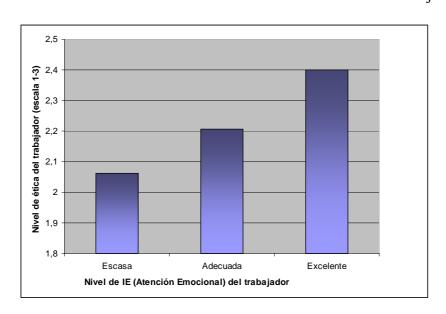
Tabla Nº 30. Valores IE-atención emocional / ética del trabajador

	Ética del trabajador			
IE - Atención Emocional	Nº elementos	Media	Desv. típ.	Error típ. de la media
Escasa	97	2,0619	0,49612	0,05037
Adecuada	130	2,2077	0,47733	0,04186
Excelente	25	2,4	0,57735	0,11547
Total	252	2,1706	0,50362	0,03173

Fuente: Propia.

Se obtiene el gráfico representativo de la ética media de los trabajadores según el nivel de inteligencia emocional en la subescala de atención emocional con el siguiente resultado.

Gráfico Nº 31. Relación IE- atención emocional / ética del trabajador



Fuente: Propia.

En tercer lugar calculo el Tau-B de Kendall y el valor de P trasladándolos al cuadro resumen de análisis.

Tabla Nº 31. Cuadro resumen H5.

Tabla N 31. Cuadro resumen H3.		
Planteamiento de hipótesis		
H _{5_Nula} : NO existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro		
de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de ética de estos.		
H ₅ : existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la		
subescala de atención o	emocional y el nivel o grado de ética de estos.	
Establecimiento de nivel de significación α		
$\alpha = 5\% = 0.05$		
Selección del estadístico de prueba		
Tau-b de Kendall =	0,188**	
Valor de P =	0,002	
Interpretación del valor Tau-b		
De 0.00 a 0.19	Muy baja	
De 0.20 a 0.39	Baja	
De 0.40 a 0.59	Moderada	
De 0.60 a 0.79	Buena	
De 0.80 a 1.00	Muy huena	

^{**.} La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: propia.

Analizando el gráfico, se observa que a medida que aumenta la inteligencia emocional del trabajador en la subescala de atención emocional, su nivel de ética aumenta de forma progresiva. El valor de la Significancia bilateral P=0,002 que está por debajo de nuestro valor de significancia $\alpha=0,05$, es un error tan bajo que respalda la hipótesis de que a mayor nivel de inteligencia emocional del trabajador en la subescala de atención emocional, mayor será el nivel de productividad de éstos.

Se rechaza la hipótesis nula H_{5_Nula} (no existe relación en este sentido) se acepta la alterna (H_5) que dice que: existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de ética en los trabajadores.

Nos encontramos ante un caso de correlación baja (valor 0,188), lo que quiere decir que podrían existir otros valores, además del de la inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional que están influyendo en el nivel de ética en esta población.

Esto significa que es uno de los factores predictivos, pero no es uno determinante. Existen otros factores que pueden determinar en la productividad que no han sido considerados en el análisis y que por supuesto tendrán que ser planteados en estudios futuros.

9.4.2. Correlación entre el grado de IE (subescala de claridad emocional) y el nivel de ética de los trabajadores

En primer lugar planteamos la hipótesis (H₆) de que existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de ética de estos. La hipótesis nula (H_{6_Nula}) dirá exactamente lo contrario: NO existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de ética en los trabajadores.

Se va a correlacionar el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional (Escasa, Adecuada, Excelente) con el grado de ética de estos (Escaso, adecuado o Excelente), para ello en segundo lugar se trata la variable de estudio ética (como variable dependiente y en su modelo decodificado a 3 valores (1 = escasa, 2 = adecuada, 3 = excelente) y como factor (variable independiente) la variable inteligencia emocional en la subescala de claridad emocional, obteniendo los

valores de la media, la desviación estándar y el error típico para la ética en modo global para todos los trabajadores y también de acuerdo al grado de inteligencia emocional que presenten.

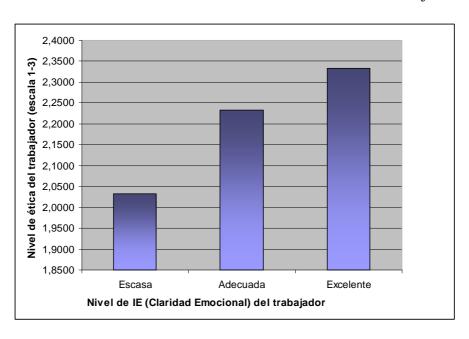
Tabla Nº 32. Valores IE-claridad emocional / ética del trabajador

		true ujuaer		
	Ética del trabajador			
IE - claridad Emocional	N⁰ elementos	Media	Desv. típ.	Error típ. de la media
Escasa	92	2,0326	,47926	,04997
Adecuada	133	2,2331	,49063	,04254
Excelente	27	2,3333	,55470	,10675
Total	252	2,1706	,50362	,03173

Fuente: Propia.

Se obtiene el gráfico representativo de la ética media de los trabajadores según el nivel de inteligencia emocional en la subescala de claridad emocional con el siguiente resultado:

Gráfico Nº 32. Relación IE- claridad emocional / ética del trabajador



Fuente. Propia.

En tercer lugar calculo el Tau-B de Kendall y el valor de P trasladándolos al cuadro resumen de análisis.

Tabla Nº 33. Cuadro resumen H6.

Planteamiento de hipótesis		
H_{6_Nula} : NO existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro		
de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de ética de estos.		
H ₆ : existe correlación ent	re el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la	
subescala de claridad emocional y el nivel o grado de ética de estos.		
Establecimiento de nivel de significación α		
$\alpha = 5\% = 0.05$		
Selección del estadístico de prueba		
Tau-b de Kendall =	0,203**	
Valor de P =	0,001	
Interpretación del valor Tau-b		
De 0.00 a 0.19	Muy baja	
De 0.20 a 0.39	Baja	
De 0.40 a 0.59	Moderada	
De 0.60 a 0.79	Buena	
De 0.80 a 1.00	Muy buena	

^{**.} La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente. Propia

Tras analizar el gráfico, se observa que a medida que aumenta la inteligencia emocional del trabajador en la subescala de claridad emocional, su nivel de ética aumenta de forma progresiva. El valor de la Significancia bilateral P=0,001 que está por debajo de nuestro valor de significancia $\alpha=0,05$, es un error tan bajo que respalda la hipótesis de que a mayor nivel de inteligencia emocional del trabajador en la subescala de claridad emocional, mayor será el nivel de ética de éstos.

En definitiva se rechaza la hipótesis nula H_{6_Nula} (no existe relación en este sentido) y se acepta la alternativa: "Existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de ética en los trabajadores".

Por tanto se trata de un caso de correlación baja (valor 0,203), es decir, que podrían existir otros valores, además del de la inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional, que están influyendo en el nivel de ética en esta población. Lo cual significa que es uno de los factores predictivos, pero no es uno determinante. Existen otros factores que puedan determinar en la ética como la educación, el entorno familiar, las creencias religiosas...que no han sido considerados en el análisis y que por supuesto tendrán que ser planteados en estudios futuros.

9.4.3. Correlación entre el grado de IE (subescala de reparación emocional) y el nivel de ética de los trabajadores

En primer lugar se plantea la hipótesis (H₇) de que existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de ética de estos. La hipótesis nula (H_{7_Nula}) dirá exactamente lo contrario: NO existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de claridad reparación emocional y el nivel o grado de ética en los trabajadores.

Se va a correlacionar el nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional (Escasa, Adecuada, Excelente) con el grado de ética de estos (Escaso, adecuado o Excelente), para ello en segundo lugar se trata la variable de estudio ética como variable dependiente y en su modelo decodificado a 3 valores (1 = escasa, 2 = adecuada, 3 = excelente) y como factor (variable independiente) la variable inteligencia emocional en la subescala de reparación emocional, obteniendo los valores de la media, la desviación estándar y el error típico para la ética en modo

global para todos los trabajadores y también de acuerdo al grado de inteligencia emocional que presenten.

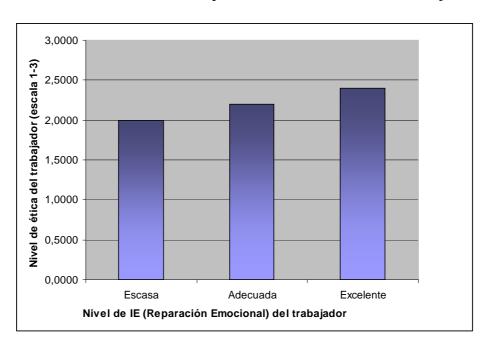
Tabla Nº 34. Valores IE-reparación emocional / ética del trabajador

	Ética del trabajador			
IE - reparación Emocional	Nº elementos	Media	Desv. típ.	Error típ. de la media
Escasa	69	2,0000	,54233	,06529
Adecuada	148	2,1959	,46157	,03794
Excelente	35	2,4000	,49705	,08402
Total	252	2,1706	,50362	,03173

Fuente: Propia.

Se obtiene el gráfico representativo de la ética media de los trabajadores según el nivel de inteligencia emocional en la subescala de reparación emocional con el siguiente resultado:

Gráfico Nº 33. Relación IE- reparación emocional / ética del trabajador



Fuente: Propia.

En tercer lugar calculo el Tau-B de Kendall y el valor de P y los traslado al cuadro resumen de análisis.

Tabla Nº 35. Cuadro resumen H7.

Planteamiento de hipótesis		
H _{7_Nula} : NO existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro		
de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de ética de estos.		
H ₇ : existe correlación en	tre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la	
subescala de reparación emocional y el nivel o grado de ética de estos.		
Establecimiento de nivel de significación α		
$\alpha = 5\% = 0.05$		
Selección del estadístico de prueba		
Tau-b de Kendall =	0,227**	
Valor de P =	0,000	
Interpretación del valor Tau-b		
De 0.00 a 0.19	Muy baja	
De 0.20 a 0.39	Baja	
De 0.40 a 0.59	Moderada	
De 0.60 a 0.79	Buena	
De 0.80 a 1.00	Muy buena	

^{**.} La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Propia.

Analizando el gráfico, se observa que a medida que aumenta la inteligencia emocional del trabajador en la subescala de reparación emocional, su nivel de ética aumenta de forma progresiva. El valor de la Significancia bilateral P=0,000 que está por debajo de nuestro valor de significancia $\alpha=0,05$, es un error tan bajo que respalda la hipótesis de que a mayor nivel de inteligencia emocional del trabajador en la subescala de claridad emocional, mayor será el nivel de productividad de éstos.

Se rechaza la hipótesis nula $H_{7_{\text{Nula}}}$ (no existe relación en este sentido) y nos quedamos con la alterna que dice que: existe correlación entre el grado o nivel de inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de ética en los trabajadores.

Se presenta un caso de correlación baja (valor 0,227), lo que quiere decir que podrían existir otros valores, además del de la inteligencia emocional de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional que están influyendo en el nivel de ética en esta población.

Esto significa que es uno de los factores predictivos, pero no es uno determinante. Existen otros factores que puedan determinar en la productividad que no han sido considerados en el análisis y que por supuesto tendrán que ser planteados en estudios futuros.

9.5. RESUMEN DE HIPÓTESIS ACEPTADAS

A continuación se presenta un resumen de las siete hipótesis que tras el análisis de los datos han sido consideradas como válidas.

H₁: Existe correlación entre el nivel de ética de los trabajadores y su nivel de productividad.

H_{2_Nula}: No existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de productividad de estos.

H₃: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores

H₄: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de productividad en los trabajadores

H₅: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de atención emocional y el nivel o grado de ética de estos.

H₆: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de claridad emocional y el nivel o grado de ética de estos.

H₇: Existe correlación entre el grado o nivel de IE de los trabajadores dentro de la subescala de reparación emocional y el nivel o grado de ética de estos.

TERCERA PARTE

CONCLUSIONES

10.1. CONCLUSIONES

En este estudio se ha demostrado que existe una relación entre los valores éticos de aquellos trabajadores de PYMES del sector TIC de Madrid, con los valores de productividad de estos mismos trabajadores. Esto podría llevar a pensar que aquellos trabajadores que disponen de una buena base ética, se involucrarían en mayor medida en la empresa, trabajando en defensa de la comunidad y no de modo individualista.

El saber que están haciendo las cosas bien produce un grado de satisfacción en el trabajador que respeta a los demás, colabora, ayuda, no miente... Este comportamiento produce tal nivel de satisfacción que incrementa la motivación de estos trabajadores para que sigan haciendo bien las cosas y con un nivel de implicación mayor al de aquellos que no disponen de los niveles de ética adecuados.

En cuanto a la relación entre inteligencia emocional (atención emocional) y productividad y a pesar de producirse un incremento en el índice de productividad del trabajador al aumentar su nivel de atención emocional, no se puede afirmar que exista una correlación directa entre ambas variables, ya que el valor de significación bilateral y la Tau-b de Kendall parecen rechazar la hipótesis H₂.

La observación y el pensamiento sobre las emociones personales y el examen de éstas no parece ser una aptitud adecuada para el mejoramiento productivo personal. Esto podría ser debido al hecho de que "dar vueltas" y pensar en exceso en las emociones podría producir un grado elevado de desconcentración en los trabajadores a la hora del desempeño de sus actividades profesionales.

No obstante y al observar el gráfico del apartado 9.3.1. que muestra cierta inconsistencia con el hecho de rechazar la hipótesis H₂ aceptando la hipótesis nula H_{2_Nula} se ve interesante el hecho de que en futuras ampliaciones de este estudio se ahonde más en las relaciones existentes entre la subescala de atención emocional con el hecho de ser más productivos gracias a la aplicación del cuestionario a un mayor número de trabajadores.

Sin embargo en el resto de subescalas de inteligencia emocional, claridad y reparación, si se respalda la hipótesis que plantea la existencia de una correlación entre dichas subescalas con el hecho de que el trabajador posea un mayor índice de productividad. Por tanto parece que aquellos trabajadores que comprenden y definen correctamente sus estados emocionales interrumpiendo o alargando aquellos que más les convengan en un momento determinado, podrán ayudarles a que sus acciones y la realización de sus tareas sean más certeras y precisas.

A modo de ejemplo cabría señalar que cuando un trabajador recibe una recompensa o se le da la enhorabuena por el trabajo bien hecho, esto produciría en él un nivel de satisfacción y motivación elevado, quedando demostrado que a mayor nivel de motivación, mayor grado de productividad. Si además este trabajador es capaz de prolongar este estado de motivación, su nivel de productividad se mantendrá por más tiempo.

Por el contrario cuando este mismo trabajador reciba una reprimenda por el hecho de no haber realizado correctamente una determinada tarea, este hecho le producirá una sensación de malestar. Una vez definido este estado emocional concreto en el que se

enmarca el trabajador, éste deberá acortarlo para que ese sentimiento y desmotivación acaben lo antes posible.

En cuanto a la relación existente entre la inteligencia emocional y la ética, a tenor de los resultados obtenidos parece destacable el hecho de la existencia de una relación directa entre todas las subescalas de la inteligencia emocional con el hecho de poseer valores éticos, ya que a medida que ésta aumenta en el trabajador también lo hace su nivel de ética.

Este hecho no debe significar que no existan personas faltas de valores éticos que controlen y manejen de una manera egoísta e individualista sus propias emociones y las de los demás. Claro es el caso de los manipuladores que detectan y manejan las emociones ajenas a favor suyo e infringiendo dolor al prójimo, pero lo cierto es que en el ámbito del presente estudio se ha demostrado que existe una relación entre las variables analizadas, aunque no se descarta que existan otras variables de mayor peso que influyan en el grado de ética de un individuo.

No obstante, de las tres subescalas de inteligencia emocional, son las subescalas de claridad y reparación emocional aquellas que poseen un mayor grado de significación cuando se las relaciona con valores de ética de los trabajadores. El hecho de pensar en las emociones propias y ajenas puede generar en las personas un nivel de reflexión y recapacitación altos que les ayuden a ser más condescendientes y respetuosos con otras personas orientando sus emociones hacia el bien grupal y no al individual.

No se ha llegado a realizar el análisis en el cual la variable de ética del trabajador actuara de manera independiente y las subescalas de inteligencia emocional como variables dependientes, para poder determinar si es la inteligencia emocional la que incide en la ética del trabajador o es la propia ética la que confiere al trabajador unos rasgos emocionales determinados. Si fuera éste el caso, resultaría muy interesante el desarrollar un trabajo complementario donde se presentara una comparativa con una muestra alta de trabajadores de empresas de EdC a los que se les supone un nivel de ética adecuado, con un grupo de trabajadores cuyos valores éticos son bajos.

Con los resultados de esta comparativa se podrían sacar conclusiones interesantes sobre el hecho de si es la ética una variable más que determinaría la inteligencia emocional o si por el contrario es la inteligencia emocional la variable que determina los valores de ética en los trabajadores.

CUARTA PARTE

REFLEXIONES

Y

APORTACIONES

11.1. REFLEXIONES

Resulta evidente que el presente estudio se convierte en una pequeña ventana abierta para profundizar en la temática prácticamente inexplorada de las relaciones existentes entre variables como la ética e inteligencia emocional de los trabajadores de las PYME de un sector tan específico e importante a nivel estratégico como es el de las TIC en España.

Siendo ésta la primera investigación que ahonda en las relaciones que se pueden producir entre estos valores a favor de una mejora en la productividad de los trabajadores de esta tipología de empresas, quedan aun muchas cuestiones debatibles e interrogantes para futuras aproximaciones en este campo y como complemento de la presente tesis, por lo que cabría reflexionar sobre los siguientes aspectos:

Sobre la ética se sabe que el incremento de las presiones competitivas en un sector tan complejo como el tecnológico, la búsqueda de la rentabilidad a corto plazo, y la demanda continua de inmediatez, han hecho saltarse barreras éticas que han afectado al campo profesional cada vez más sometido a las exigencias del mercado y a las demandas de los grupos de interés. Estos hechos están provocando que estos grupos exijan un mayor grado de objetividad y justicia, hecho que debería llevar a las empresas, especialmente a las de pequeño y mediano tamaño que en muchas ocasiones no disponen de una cultura orientada a procesos y de recursos suficientes para implantarlos, a adoptar modelos de gestión que incorporen sistemas de decisión prudentes, justos y morales, contribuyendo activa y voluntariamente a la consecución de un mejoramiento social.

La aplicación de normas éticas y morales en estas empresas tecnológicas no debe ser vista como una tendencia, sino mas bien como una herramienta de innovación y competitividad en una economía global; un instrumento que aporte utilidad y valor que permita que todos sus integrantes vivan en armonía.

A riesgo de ser menos competitiva en el corto plazo, la empresa que se comprometa con su entorno, ganará estabilidad e incrementará la confianza no sólo de los inversores y clientes, sino sobre todo de sus trabajadores por el hecho de sentirse a gusto en un entorno laboral digno. Esto generaría el comienzo de un debate y una reflexión sobre las necesidades reales de este tipo de empresas.

La confianza pasaría a ser un componente fundamental y necesario en la vida de los trabajadores, ayudando al crecimiento de la organización por una variedad de razones, como por ejemplo la de justificar y racionalizar la existencia de comportamientos de riesgo, o también para justificar la existencia de elevados niveles de cooperación en entornos económicos tan complejos como en el que se desenvuelven las empresas del sector TIC.

Para algunos directivos este proceso de cambio hacia una empresa más ética pondría en peligro la productividad empresarial por considerar que no aporta valor a los procesos productivos, para otros no dejaría de ser un mero cumplimiento del expediente europeo, y para otros significaría el cambio tan esperado para que se produjera una verdadera trasformación y adaptación de estas empresas al exigente mercado laboral que les rodea.

Puede que alguien intente aprovecharse de esta confianza. Probablemente existan casos, pero lo cierto es que rápidamente serán detectados e invitados a salir de esta nueva cultura, la cual tiene que ser vista como una cultura de confianza, reciprocidad que en un futuro ayude a crecer a todo tipo de organizaciones

Se hace necesaria una reflexión por parte de los grupos de interés de las empresas tecnológicas sobre la aplicación de reglas éticas que favorezcan la generación de confianza, ayudándolas al crecimiento en el ámbito socio-económico.

Sobre la inteligencia emocional, cuando se cae en la cuenta del poder que tienen las emociones en la psicología humana, cabría esperar que hubieran sido un tema central en cualquier modelo cultural; sin embargo, los aspectos emocionales siguen sin tener un reconocimiento y protagonismo en la cultura organizacional de las empresas, especialmente en las de pequeño y mediano tamaño, a pesar de que poco a poco y en ciertos países, ésta está tomando la delantera a inteligencias del tipo cognitivo o académico.

Competencias como la capacidad de liderazgo, la iniciativa emprendedora, la adaptabilidad a las situaciones cambiantes, la automotivación etc., se han quedado relegadas al olvido, ya que eran consideradas actitudes que no aportaban valor al crecimiento productivo por considerarse en muchos casos signos de debilidad. Por otra parte tampoco se ofrecían modelos válidos sobre cómo abordarlas, entrenarlas o desarrollarlas, de tal manera que el trabajador no estaba preparado para ello y seguía manejando sus emociones sin orientación y como mejor podía.

Tal vez sea este el momento más apropiado para empezar a trabajar nuevas metodologías basadas en la formación en competencias de inteligencia emocional, que permitan al trabajador conocerse mejor y llegar a ser más feliz, trasladando así su estado anímico positivo a todas las facetas de su vida, incluida por supuesto, la productiva y profesional.

Sobre falta de motivación cabría decir que la situación no sólo de crisis económica, sino también de valores que están viviendo muchas empresas españolas lleva afectando de manera directa a la motivación de sus trabajadores, generándose en ellos una sensación de desorientación y desconfianza,

Tampoco se puede exigir un grado de motivación adecuado a los trabajadores cuando éstos se ven envueltos en un clima en el que difícilmente pueden seguir a los líderes que no han sabido ganarse el respeto de sus subordinados y que han demostrado que la gestión es su asignatura pendiente.

La motivación propiciaría que los trabajadores tuvieran menos miedo a la hora de enfrentarse a nuevos retos tanto personales como empresariales, ayudando el desarrollo y formación en la parcela emocional de los trabajadores a producir esta mejora significativa.

Sobre los estilos de gerencia, la cultura empresarial vigente en la mayoría de las empresas españolas, especialmente en las PYME, es altamente conservadora y por lo tanto difícil implantar cualquier cambio en la rutina ya configurada y consolidada. El avanzar hacia una cultura de integridad y transparencia que se apoye en principios de

intercambio y confianza, plantea a los agentes precursores del cambio retos y consideraciones especiales.

Los nuevos esquemas gerenciales deberían ser reflejo de la forma sobre cómo piensa y opera la organización, exigiendo entre otros aspectos: el conocimiento para desarrollar y alcanzar sus objetivos; un proceso flexible ante los cambios introducidos; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparta el éxito y el riesgo; y un equipo participativo en las acciones de la organización.

Se hacen necesarios nuevos estilos de gerencia en las PYME españolas para enfrentarse a la agresividad de los mercados, las nuevas tecnologías, la rapidez en todo tipo de acciones, etc. que incluyan nuevos perfiles profesionales distintos a los arquetipos tradicionales de hace algunas décadas.

El trabajador se debe convertir en el protagonista principal que se enfrentará a situaciones donde no sólo las capacidades cognitivas y académicas sean un factor importante, sino sobre todo la actitud para enfrentarse a todo tipo de retos que se les presenten, y donde sus valores morales e inteligencia emocional juegan una baza importantísima.

La Economía de Comunión se convierte en una filosofía empresarial fresca que podría complementar a los sistemas endémicos de gestión empresarial que todavía se siguen por parte de muchas empresas, y donde se demuestra que es posible la

coexistencia de modelos de gestión empresarial orientados al beneficio con prácticas éticas y humanizantes.

Estas empresas luchan constantemente por generar una economía centrada en el hombre y en la sociedad que ayude a humanizar las estructuras empresariales, dándoles valor a las personas que las conforman y proponiendo comportamientos inspirados en la reciprocidad y la confianza.

A medio/largo plazo, y consiguiendo casos de éxito que demuestren que el binomio ética-productividad es viable en este sector, poco a poco se conseguirá expulsar del mercado a aquellas empresas que no respeten las conductas éticas, quedando estas organizaciones aisladas y marginadas del juego empresarial. Esto les obligaría bien a retirarse o a alinearse respetando unos criterios mínimos de conducta exigidos por la sociedad a la cual prestan sus servicios.

Sólo con una buena comunicación donde se expliquen correctamente los beneficios que aporta esta nueva filosofía empresarial al actuar moralmente y donde se haga ver que la ética o las emociones no suponen un inconveniente para la empresa, sino mas bien todo lo contrario, se podrá conseguir reducir el rechazo al cambio y conseguir una auténtica transformación.

Estos cambios podrían promoverse desde el núcleo de las propias organizaciones, basándose en la preparación y ejecución de planes internos de marketing que integren políticas de comunicación de los valores de la empresa y que comuniquen los objetivos a todos los componentes de ésta.

Sobre la formación y reclutamiento. A juicio de Paz (2010) en este panorama de inmediatez, movilidad, cambio y nuevas reglas, es necesaria una nueva clase de empresa, creada desde una profunda transformación. Transformación cuyo génesis debería residir en las universidades, pieza clave donde deben desarrollarse nuevas metodologías de enseñanza y donde se deberían impartir asignaturas dentro del área de la psicología empresarial que permitan la correcta formación de competencias profesionales y emocionales.

Para la determinación de un buen desempeño profesional hace falta un nuevo planteamiento y modo de pensar que ayude a los trabajadores a desarrollarse a nivel personal y profesional, convirtiéndose la inteligencia emocional en una disciplina indispensable que no debe ser olvidada por las empresas a la hora de establecer sus políticas de contratación y planes de formación, haciéndose cada vez más necesaria una formación integral donde se conjuguen las competencias académicas con inteligencias no estrictamente cognitivas para poder adaptar a los trabajadores de las PYME tecnológicas a realidades cambiantes y cuya posesión, desarrollo y entrenamiento por parte de las empresas pueden ayudar al trabajador a lograr sus objetivos personales y profesionales.

Se puede llegar todavía más lejos, si se intentan aplicar las ventajas de poseer un elevado índice de ética y de inteligencia emocional al entorno de las empresas. De esta manera se logrará conseguir, que a raíz de una buena selección del personal donde se valoren, además de la aptitud profesional, los comportamientos éticos, se pueda llegar a

contar con personal con valores y con una filosofía y proyecto de vida que sean ejemplo de conducta para todos.

Se pueda reclutar a los mejores profesionales que ayuden a la buena marcha de la organización, llegando a ser líderes capaces, como dice Caruso y Salovey, de "influir en los demás con el fin de alcanzar un objetivo" (2000:19).

Este es un proceso de transformación a largo plazo que debe comenzar pronto si de verdad se quiere conseguir una mejora notable en las empresas, cambiando el enfoque que se ha tenido durante décadas sobre el modo de gestionarlas. Dicho proceso de cambio solo podrá ser llevado a cabo con ayuda de todos los miembros de la empresa, especialmente por los puestos gerenciales y directivos, que a través de una cultura de cambio empujen a todos los miembros de la empresa hacia un mismo fin.

Sobre las posibles ampliaciones en el estudio y en la metodología de la presente investigación y de los resultados obtenidos, se desprende que el cuestionario EIPE-36 aplicado en este trabajo ha dado indicios del objeto de estudio y una idea aproximada de los resultados que podría arrojar una muestra de mayor envergadura.

Para tal efecto, sería evidente la necesaria colaboración de un equipo de trabajo multidisciplinar, así como del apoyo presupuestal de instituciones públicas y/o privadas implicadas en el campo de las ciencias económicas y sociales, que conllevaría a una ampliación del estudio con una mayor muestra que se realizaría en Pymes tecnológicas de varias comunidades autonómicas y no únicamente en la comunidad de Madrid.

Cabe señalar por tanto, que este es un primer acercamiento a las PYME del sector TIC españolas en referencia al tema del impacto de las variables de ética e inteligencia

emocional en la productividad de sus trabajadores, que constituye un estudio piloto. A pesar de ello este estudio constituye la primera aproximación hecha hasta ahora que refleja el impacto de la relación existente entre las variables de ética, inteligencia emocional en la mejora productiva de los trabajadores de este tipo de empresas.

La cantidad de encuestados y las entrevistas realizadas a un número determinado de trabajadores y gerentes son el preludio de una investigación en profundidad que sería importante continuar con mayor cantidad de recursos.

Asimismo se deja patente la necesidad de ahondar en la investigación de estas empresas, aplicando quizás técnicas de investigación participativas como las observaciones de campo, y hasta métodos etnológicos, con la finalidad de analizar el trabajo diario de estos trabajadores, con el objetivo de enriquecer la información obtenida referente al trabajo que realizan, su resistencia al cambio, su relación de trabajo con los diferentes compañeros, la manera en que se enfrentan y resuelven los problemas que se les presentan, su motivación y grado de felicidad, etc.

Este trabajo de observación participante sería clave para conocer al detalle el funcionamiento interno de estos trabajadores, considerando que a través de esta técnica se tendría acceso a ellos.

Debido a lo complicado de realizar entrevistas directamente a los representantes y gerentes de este tipo de empresas, sería interesante poder tener el acercamiento a un mayor número de estos gerentes y conocer su opinión acerca de la temática de estudio, como 'informantes clave', lo que podría arrojar mayor cantidad de información que sin duda enriquecería futuras fases de la investigación. Todo esto se llevaría a cabo con el

objetivo de completar la presente investigación, pudiéndose encontrar mayor base de información.

En este estudio se ha tratado de una forma no en exceso profunda, el concepto de felicidad ya que es indiscutible que una persona feliz es capaz de enfrentarse a los problemas y vicisitudes no sólo profesionales, sino de la vida en general de una forma más positiva. Se ve interesante el ampliar en futuras fases de esta investigación este concepto y analizar el impacto que un elevado nivel de felicidad puede generar en la productividad de los trabajadores, y de como un buen clima de trabajo también podría incrementar este grado de felicidad.

Este estudio ha intentado ser riguroso en toda la parte analítica, utilizándose estadísticos (tau-B de Kendall, media...) y herramientas de análisis profesional (SPSS) que han ayudado a obtener las conclusiones presentadas. No obstante se vería interesante en futuras fases de esta investigación ahondar en otro tipo de técnicas estadísticas multivariantes del tipo análisis cluster, estableciendo medidas de semejanza y de distancia entre los objetos a clasificar y perteneciente, al igual que otras tipologías y que el análisis discriminante, al conjunto de técnicas que tiene por objetivo la clasificación de los individuos.

Con el análisis cluster se pretendería encontrar un conjunto de grupos a los que ir asignando los distintos individuos por algún criterio de homogeneidad. Por lo tanto, se haría imprescindible definir una medida de similitud o bien de divergencia para ir clasificando a los individuos en unos u otros grupos.

Gracias a la estancia doctoral en la Universidad de Sophia, en la cual se realizaron entrevistas en profundidad a más de seis gerentes, directivos y emprendedores de empresas EdC, y donde también se envió un cuestionario de 60 preguntas idéntico al utilizado en la fase DEA (traducido al italiano) a un grupo de trabajadores de empresas de EdC, se obtuvo una rica información que ayudó a definir mejor las líneas de esta investigación.

Con el objetivo de dar seguimiento a esta investigación, se vería muy interesante el hecho de que se realizara un análisis en profundidad con una muestra mayor de trabajadores de empresas de comunión, aplicándoles el cuestionario definitivo EIPE-36 y desarrollando entrevistas en profundidad.

Un estudio detallado de este tipo de empresas analizando entre otros factores sus ratios de rentabilidad, la inteligencia emocional y grado de motivación de sus trabajadores, enriquecería notablemente futuros estudios al confrontarlos con el análisis detallado de otras empresas que consideren que los principios éticos o cuidado de las emociones de sus trabajadores son un obstáculo más que una ayuda para lograr la productividad.

11.2. POSIBLES APORTACIONES

En un escenario de crisis no sólo económico sino también de valores y ante las demandas y exigencias de los grupos de interés por buscar nuevos modelos socio-económicos que ayuden a las empresas, especialmente a las PYME, a salir de la situación de recesión económica en la que se ven sumidas, este estudio se convierte en una primera aproximación que trata variables hasta el momento no relacionadas de manera conjunta, como son la ética, la inteligencia emocional y la productividad.

Con este estudio se pretenden aportar las bases para que de manera progresiva se produzca un cambio significativo de actitud en ciertas culturas empresariales, para así ir guiando a las empresas por un camino de rectitud y moralidad que no hará más que beneficiarlas en sus resultados económicos.

Un estudio de estas características podría convertirse en la punta de lanza para que se comenzaran acciones de mejora en empresas , no sólo PYME del sector TIC de Madrid, sino de otros sectores y regiones, ya que les aportaría una serie de conclusiones en lo referente a aspectos éticos, emocionales y productivos de los trabajadores, que podría ayudarles a plantearse el hecho de iniciar reformas sustanciales (en aspectos relacionados con la formación, futuros procesos de contratación, modo de plasmar y comunicar la cultura organizacional) en pro de una mayor productividad.

Desde un punto de vista metodológico, el instrumento de recolección y análisis de datos (EIPE-36) que se ha diseñado para encontrar la relación entre las variables de ética, productividad e inteligencia emocional de los trabajadores, puede servir de modelo práctico para medir la temperatura de empresas no solamente del sector TIC,

sino de diversos sectores, proporcionando un instrumento de ayuda a los departamentos de recursos humanos de las empresas.

La sociedad en general también podría obtener un beneficio de este estudio, ya que los nuevos modelos y filosofías gerenciales basados en una cultura del dar y comportamientos éticos tal cual siguen las empresas de EdC, ayudarían a generar una atmósfera laboral más agradable donde los trabajadores se sientan más motivados e integrados, generando beneficios para la empresa y sociedad en la que conviven.

Con todo lo anterior se pretende aportar un grano de arena a todo el esfuerzo realizado por los teóricos, para que se ayude a las empresas a reflexionar sobre la necesidad de adoptar nuevos modelos gerenciales basados en principios morales y humanizantes, de modo que finalmente se pueda expulsar del mercado a aquellas empresas que no sigan unos códigos de conducta intachables o que no se preocupen de las inquietudes y emociones de sus equipos humanos.

Se intenta hacer comprender a las empresas, que existen competencias en los trabajadores relacionadas con aspectos emocionales (IE) y no tanto académicos y de aptitud, que pueden hacer mejorar sus resultados profesionales.

En definitiva se busca que aquellas empresas con menos recursos e infraestructura, consigan mejorar sus ratios productivos gracias a la selección y formación de los mejores profesionales con competencias socio emocionales y con valores éticos.

QUINTA PARTE

FUENTES INFORMACIÓN DE

12.1. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Abbagnano, N. (1963). Diccionario de filosofía. Fondo de cultura económica, México.
- Aguirre de Mena, J.M., Rodríguez M.M. y Tous, D. (2002) *Organización y métodos de trabajo*. Pirámide, Madrid.
- Allport, G, Vernon, P. y Lindzey, G. (2001). Estudio de valores: una escala para la medición de los intereses dominantes de la personalidad. El manual moderno, México
- Álvarez, C. [et al.] (1993). *Códigos de conducta*. Asociación Social Empresarial, Madrid.
- Álvarez Rivas, David y De La Torre Díaz Javier (2005). 100 preguntas básicas sobre Ética de la empresa. Dykinson, Madrid.
- Amador, R. (2002). El líder y la cultura organizacional: su incidencia en la eficacia de la empresa. Servicio de Publicaciones y Producción Documental de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.
- Arco, J., (2004). Elementos de Ética para la Sociedad Red. Dykinson, Madrid.
- Argandoña, A. (1990). *Necesidad y responsabilidad de la ética en los negocios*. Boletín del círculo de empresarios, nº 50, Madrid.
- Argandoña, A. (1990). Sentido y funciones del beneficio empresarial. Ética empresarial, Madrid.
- Argandoña, A. (1993). La credibilidad de los códigos éticos. IESE, Barcelona.
- Aristóteles (1978). Moral a Nicómano. Espasa Calpé, Madrid.

- Arrow, K. (1972). *Gifts and Exchanges*. Harvard Institute of Economic Research, EE.UU.
- Arrow, K. (1974). The limits of organisation. Norton, New York.
- Baggio, A.M. (2005). Etica ed Economia. Verso un paradigma di fraternitá.. Città Nuova Editrice, Roma.
- Baier, A. (1985). *Postures of the mind: Essays on Mind and Moral*. University of Minnesota Press, EE.UU.
- Baldarelli, M.G. (2005). Verso l'economia civile: una prospettiva economico-aziendale. Maggioli Editore, Rimini.
- Bauman, Z. (2008). *Amor líquido. Acerca de la fragilidad de los vínculos humanos*. Fondo de Cultura Económica, Madrid.
- Benavides, J., Fernández, J.L. y. Villagra, N. (2006). *La Ética y la responsabilidad social de las empresas y organizaciones. Memoria académica curso 2005-2006*. Universidad Pontificia de Comillas, Madrid.
- Brickman, P. y Campbell, D.T. (1971). *Hedonic relativism and planning the good society*. Academic Press, NY.
- Brown, Marvin T. (1992). La Ética en la Empresa. Estrategias Para la Toma de Decisiones. Editorial Paidós Ibérica S.A., Barcelona.
- Bruni, L. (2000). Humanizar la economía. Reflexiones sobre la "Economía de Comunión. Buenos Aires.
- Bruni, L. (2001). Economía de comunión. Por una cultura económica centrada en la persona. Editorial Ciudad Nueva, Madrid.

- Bruni, L. (2008_a). El precio de la gratuidad. Ciudad Nueva, Madrid.
- Bruni, L. (2008_b). Reciprocity, Altruism and the Civil Society. Routledge, EEUU.
- Bruni, L. (2009). *L'impresa civile. Una via italiana all'economia di mercato*. Universitá Bocconi Editore, Milán.
- Bruni, L. y Pelligra, V. (2002). *Economia come impegno civile*. Città Nuova editrice. Roma.
- Bruni, L. y Zamagni, S. (2004). *Economia Civile. Efficiencia, equità, felicità pubblica*. Il Mulino, Bolonia.
- Camps, V. (1988). Ética, retórica y política. Alianza, Madrid.
- Caruso, D. R y Salovey, P. (2005). *El Directivo Emocionalmente Inteligente*. Editorial Algaba, Madrid.
- Castillo, A.M., y Tous, D. y Aguirre, A. (2008). *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Pirámide, Madrid.
- Chavarri, F. (1991). *filosofía y etica empresarial (reflexiones de un directivo)*. Escuela Europea de Negocios, Madrid.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos.5ª Ed. Editorial Mc Graw Hill. México
- Chomsky, N. (1997). La aldea global. Txalaparta, D.L., Tafalla.
- Cortina, A. et al. (1997). *Rentabilidad de la Ética para la Empresa*. Col Economía Española. vol. VI. Fundación Argentaría Visor Dis, Madrid.

- Cortina, A. (2003). Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones. Trotta, Madrid.
- Conway, J. y Houlian, J. (1982). *The Real Estate Code of Ethics*. Journal of Business Ethics.
- Daft, R.L. (2007). Organizzazione aziendale. Apogeo, Milán.
- Davis, K. y Newstrom J. (1997). Comportamiento Humano en el Trabajo. 10^a Ed. Mc Graw hill, Madrid.
- De Yurre G. (1969). Ética. Editorial ESET, Vitoria.
- De Zuani, E. (2003). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*, Ed. Valletta, Buenos Aires.
- Del Val, C. (2009). Test a los encuestados. Creación propia, Madrid.
- Del Val, C. (2011). EIPE-36, Test for Emotional Intelligence, Productivity and Ethic values). Madrid.
- Dominick, J. et.al. (2001). *Introducción a la investigación de medios masivos de comunicación*. Thompson, México.
- Easterling, R. (1974). Does Economic Growth Improve the Human Lot? Some Empirical Evidence. Harvard University Press, Harvard.
- Effers, J. y Green, R. (1999). Las 48 leyes del poder. Espasa, Madrid.
- EOI (2006). *La Gestión del Rendimiento en la Empresa Española*. EOI, Escuela de Negocios, Madrid.

Epstein, M. J. y Birchard, B. (2001). *La empresa honesta. Como convertir la responsabilidad corporativa en una ventaja competitiva*. Paidós, Barcelona.

Fernández-Berrocal, P., Extremera y Ramos, N. (2005_a). TMMS-24. UMA, Málaga.

Fernández-Berrocal, P., Extremera y Ramos, N. (2005_b). TMMS-12. UMA, Málaga.

Fernández, J.L. (1996). Ética para empresarios y directivos. Esic, Madrid.

Ferrater Mora, J., (2005). Diccionario de filosofía.RBA, Barcelona.

Francés, P.[et al.], (2003). Códigos éticos en los negocios . Creación y aplicación en empresas e instituciones. Pirámide, Madrid.

García, S. y Reiner, M. (1997). La dirección corporativa de los recursos humanos. Diaz de Santos, Madrid.

García, S. y Dalán, S. (1997). Dirección por valores. McGraw Hill, Madrid.

Gélinier, O. (1991). Ética de los negocios. Espasa Calpe, Navarra.

Goldratt, E. (2005). La meta: un proceso de mejora continua. Díaz de Santos, Madrid.

Goleman D. (1995). Emotional intelligence. Bantam, New York:.

Goleman, D. (2000). La práctica de la inteligencia. Kairós, Barcelona.

Goleman, D. (2005). La práctica de la inteligencia. Salvat, Barcelona.

Goleman, D. (2007). Inteligencia Emocional. Ediciones B. México, México D.F.

Gordon, L. (1998). SPV, Cuestionario de Valores Personales. TEA ediciones, Madrid.

Gorosquieta, J. (1978). Deontología para empresarios. Mensajero, Bilbao.

- Granovetter, M. (1973). *The Strenght of Weak Ties*. American Journal of Sociology, EE.UU.
- Gui, B. y Sugden, R. (2005). *Economics and Social Interactions. Accounting for interpersonal relations*. Cambridge University Press NY, EEUU.
- Hall, B. y Tonna, B. (1989). El inventario Hall-Tonna. Colección Instituto de Ciencias de la Educación, Universidad de Deusto-Bilbao. Tarttalo, San Sebastián.
- Handy, C. (1994). The Age of Paradox. Harward Business School Press, EE.UU.
- Herder, J. G. (2002). *Antropología e historia*. Editorial de la Universidad Complutense, Madrid.
- Hollis, M. (1998). Trust Within Reason. Cambridge University Press, Cambridge.
- Hume, D. (2000). Tratado de la naturaleza humana. Folio, Barcelona.
- Isotta F. (1996). Le teorie classiche in costa g. e nacamulli R.C.D., Manuale di organizzazione aziendale. ISEDI, Torino.
- Jericó, P. (2005). *No miedo: desafío para las empresas y los profesionales*. Gestión 2000, Barcelona.
- Kacowicz, A. M. (1999). Regionalization, Globalization and Nationalism: Convergent, Divergent, or Overlaping? Working papers.
- Kant, I. (2004). Crítica de la razón pura. RBA, Barcelona.
- Kaplan, L. (2006). Lo bueno de ser bueno. Conquistar con humanidad el mundo de los negocios. Editorial Alienta, Barcelona.

- Kaptein y Wembe (1998). Twelve Gordian knots when developing an organizational code of ethics. Journal of Business Ethics. Springer Netherlands, Holanda.
- Kerlinger, F.N. (1986). Foundations of behavioral research. Holt, Rineheart y Winston, Nueva York.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración: una perspectiva global*. McGraw-Hill, México.
- Kouzes, J.M. y Posner, B.Z. (2005). El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios. Granica, Buenos Aires.
- Lafuente, A. y Salas, V. y Yagüe, M.J. (1985). *Productividad, capital tecnológico e investigación en la economía española*. Servicio de publicaciones ministerio de industria y energía, Madrid.
- Levitan, A. (1984). *Productivity problems, prospects, and policies*. Johns Hopkins University Press, EE.UU.
- L'etang, J. (1992). A Kantian approach to codes of Ethics. Journal of Business Ethics.

 A.C. Michalos, Holanda.
- Lozano, F. (2004). Códigos éticos para el mundo empresarial. Trotta, Madrid.
- Lozano J.M. (1997). Ética y Empresa. Proa, Barcelona.
- López Aranguren, J.L. (1968). Ética y Política. Editorial Guadarrama, Madrid.
- Lubich, C. (2001). Léconomia di comunione. Storia e profecia. Città Nuova. Roma.
- Manley, W. (1991). Executives Handbook of Model Business Conduct Codes. Prentice Hall, EE.UU.

Marina, J.A. (1995). Ética para naúfragos. Anagrama, Barcelona.

Marina, J.A. (1996). El laberinto sentimental. Anagrama, Barcelona.

Marina, J.A. (2005_a). Diccionario de los sentimientos. Anagrama, Barcelona.

Marina, J.A. (2005_b). *Por qué soy cristiano: teoría de la doble verdad*. Anagrama, Barcelona.

Martínez, J. M. (2009). La psicología de la mentira. Paidós, Barcelona.

Marx, K. (1980). El Capital. Siglo XXI editores, México.

Marx, K. (1992). *La ideología alemana*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Valencia, Valencia.

Masuda, (1981). *The Information Society as Post-Industrial Society*. World Future Society, EE.UU.

Mayer, J.D., Salovey, P., y Caruso, D.R. (1999). *MSCEIT Item Booklet*. Multy Health Systems, Toronto.

Maslow, A.(2005). El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser. Kairós, Barcelona.

Mc Alpine, A. (1997). The new Machiavelli. Aurum Press, Londres.

Melé, D. (1998). Ética en dirección comercial y publicidad. Coloquio de ética empresarial y Económica. Eunsa, Pamplona.

- Mill, J.S. (1975). The subjection of women. Oxford University Press, Oxford.
- Mill J.S. (2004). *Principles of political economy*. Hckett Publishing Company, Indianapolis, EE.UU.
- Miller, L. M.(1989). De Bárbaros a Burócratas. Estrategias para el ciclo vital de las empresas. Grijalbo, Barcelona.
- Minus, P. (1993). *The Ethics Of Business In A Global Economy*. kluwer academic publishers, Boston.
- Moreno Izquierdo J.A. (2001). *Cuadernos de la fundación*, Nº 65, *Ética empresarial y globalización*. Fundación Mapfre Estudios, Madrid.
- Morgan, G. (1990). Imágenes de la organización. RA-MA, Madrid.
- Morgan, D. (1998). Focus groups as qualitative research.CA, Sage Newbury.
- Mueller, D. (1989). Public Choice II. Cambridge University Press, Cambridge, EE.UU.
- Oswald, A.J. (1997). *Happiness and Economic Performance. Forthcoming*. Economic Journal-University of Warwick, Inglaterra.
- Parra Luna, F. (1983). *Teoría formal del sistema Social*. Edit. Universidad Complutense, Madrid.
- Pelligra, V. (2007). *I paradossi della fiducia. Scelte razionali e dinamiche interpersonali.* Le edizioni del Mulino, Bolonia. Italia.
- Peters, T.J.y Waterman R.H. (1987). En busca de la excelencia: Lecciones de las empresas mejor gestionadas de EE.UU. Folio, Barcelona.
- Pettit P. (1995). The Cunning of Trust. Princeton University Press, EE.UU.

- Punset, E. (2005). El viaje a la felicidad. Destino, Barcelona.
- Reeve, J. (1.998). Motivación y emoción: McGraw Hill, México.
- Rest, J. (1996). DIT: Defining issues test: (cuestionario de problemas sociomorales). NAU Libres, Valencia,
- Robins, S.P. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson, México.
- Rodríguez Arana, J. (1996). Ética Institucional. Mercado Versus función pública. Escola Galega de administración pública, Madrid.
- Rojas, E. (1998). La ilusión de vivir. Temas de hoy, Madrid.
- Rojas, E. (2009). Filosofía moral. Revista Colombiana, Bogotá.
- Russell, B. (1999). La conquista de la felicidad. Espasa Calpe, Madrid.
- Salovey P. y Sluyter D.J. (1997). Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators. Basic Books, Nueva York.
- Salovey, P. [et al.] (1995). Emmotional attention, clarity, and repair: exploring emocional Intelligence using Trait Meta-Mood Scale. Ed. Pennebaker, Washington.
- Sánchez Gil, M. (1961). *Deontología De Ingenieros y Directivos De Empresa*. Aguilar. Madrid.
- Sánchez Vázquez, A. (1978). Ética. Crítica, Barcelona.
- Sarabia, F. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. Pirámide, Madrid.
- Schroeder R.. (1993). Administración de operaciones. McGraw-Hill, México.

- Schwartz, S. & Bilsky, W. (1992). Toward a theory of the universal content and structure of values: extensions and cross-cultural replications. Journal of Personality and Social Psychology, EE.UU.
- Segura, J. (2006). *La Productividad en la Economía Española*. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Senge, P.M. (1993). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. Granica, Barcelona.
- Sierra, R. (1999). Tesis doctorales y trabajos de investigación científica. Paraninfo, Madrid.
- Simmel, G. (2003). Filosofía del dinero. Albolote, Granada.
- Simmel, G. (1994). La Religione. Bulzoni, Roma.
- Solomon R.C. (1997). It's good business. Ethics and free enterprise for the new millennium. Rowman & Littlefield Publishers, Boston.
- SPSS V15.0 (2006). Statistical Package for the Social Sciences. EEUU
- Tabellini, G. (2008). *Presidential address. Institutions and culture*. Journal of the European Economic Association.
- Van der Zee, K., Schakel, L., & Thijs, M. (2002). *The relationship of emotional intelligence with academic intelligence and the big five*. European Journal of Personality. John Wiley & Sons, Ltd. EE.UU.
- Villar, A. y García-Baró, M. (2004). *Pensar la solidaridad*. Univ. Pontificia de Comillas, Santander.

- Watkins, K.E. y Marsick (1993). *Sculpting the learning organisation*. Jossey-Bars, San Francisco.
- Weaber, G.R. (1995). Does Ethics Code Design Matter? Efects of ethics code rationales and sanctions on recipients and content recall. Journal of Business Ethics, 14. Kluwer Academic Publishers, Holanda.
- Zak, J. (2008). *Moral Markets: The Critical Role of Values in the Economy*. Princeton University Press, Nueva York.

Zsolnai, L. (2004). The Morality of Economic Man. European Business Review.

12.2. FUENTES HEMEROGRÁFICAS

Flores, L. (2008). Corresponsables, N° 11 2008, Mas de 150 asistentes en las Jornadas Correponsables sobre Recursos Humanos. Mediaresponsable, Barcelona.

12.3. FUENTES ELECTRÓNICAS

- Accountability 1000 (AA1000). *American Psychological Association*. Extraído el 12 de diciembre del 2009 desde http://www.apa.org
- AQUCAT (2011). Extraído el 5 de diciembre del 2011 desde http://www.aqu.cat/index_es.html
- ASIMELEC (2010). *Informe 2010 del macrosector TIC en España*. Extraído el 12 de agosto del 2011 desde http://www.elpais.com/elpaismedia
- Australian Standard Social Respnsability (2010). Extraído el 16 de agosto del 2010 desde http://www.saiglobal.com
- Bar-On, R. (2006). *Emotional Quotient Inventor*. EQ-I. Extraído el 4 de noviembre de 2010 desde http://www.hpsys.com/PDFs/EQ-i_Info_Page.pdf
- Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y CC. Sociales (2009). *Cultura Empresarial*.

 Extraído el 18 de noviembre del 2009 desde http://www.eumed.net/libros/2007b/301/cultura%20empresarial.htm
- Borrás, J. (2008). RSC. Extraído el 12 de octubre del 2010 desde http://dialnet.unirioja.es

- Boyatzis, et al. (1999). *Emotional Competence Inventory ECI*. Extraído el 12 de octubre del 2010 desde http://www.eiconsortium.org
- Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). RSC. Extraído el 11 de abril del 2010 desde http://www.cemefi.org
- CIA Central Intelligence Agency (2011). *Producto Interior Bruto en España*.

 Extraído el 17 de abril del 2011 desde https://www.cia.gov/index.html
- Comunicación y empresa (2009). *Apuntes Tesis Comunicación*. Extraído el 14 de septiembre del 2009 desde http://www.rrppnet.com.ar/comyempr.htm
- Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations (2009). *The Business Case for Emotional Intelligence*. Extraído el 5 de mayo del 2010 desde http://www.eiconsortium.org/reports/business_case_for_ei.html
- COTEC (2012). *Tecnología e innovación en España*. Extraído el 5 de agosto del 2012 desde http://www.cotec.es
- Cresti, E. (2009). Sustainability Management Control Systems Towards a Socially Responsible Planning and Control Framework. Extraído el 2 de enero de 2010, desdehttp://scholar.google.es/scholar?q=Sustainability+Management+Control+S ystems+Toward+a&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart
- DIRCE (2010). *Retrato de las PYME 2010*. Extraído el 17 de febrero de 2011, desde http://www.ipyme.org

- El dilema del prisionero. Extraído el 15 de enero de 2011, desde http://es.wikipedia.org/wiki/Dilema_del_prisionero.
- EUROSTAT. Extraído el 10 de enero de 2011, desde http://epp.eurostat.ec.europa.eu/
- Extremera N. y Fernández-Berrocal, P. (2002), La Inteligencia Emocional: métodos de Educación en el Aula, en http://www.rieoei.org, consultado el 25 de agosto del 2010.
- FECYT (2011). Fuente: Estadística sobre actividades de I+D y Contabilidad Nacional de España, 2004-2009 (INE). Extraido el 17 de marzo del 2011 de http://icono.fecyt.es/documentos/indicadores/04_gasto_id_PIB.pdf
- Ferruci A. (2010). *Per una diversa dimensione dell'economia*, *Nuova Umanità*, *n 126*.

 Extraido el 14 de noviembre del 2010 de http://www.cittanuova.it/index.php?idsito=2
- Forética (2008). *Informe FORÉTICA 2008. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Extraído el 5 de mayo del 2009 desde http://www.foretica.es/
- Forética (2010). *Informe FORÉTICA 2010. Evolución de la responsabilidad social de las empresas en España*. Extraído el 14 de junio del 2011 desde http://www.foretica.es/
- Friedman, M. (2009). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*.

 Extraído el 5 de mayo del 2009 desde http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf

- Fundación empresa y sociedad (2010). Extraído el 5 de mayo del 2010 desde http://www.empresaysociedad.org/
- Fundación Valenciana para la Calidad (2011). Extraído el 5 de diciembre del 2011 desde http://www.fvq.es/Archivos/Publicaciones//c67390c105cuestionario_de_a utoevaluacion.pdf
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia Emocional en la Empresa*. Extraído el 5 de agosto del 2009 desde http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com/2009/07/la-inteligencia-emocional-en-la-empresa.html
- Gómez, M., (2011). El miedo a la caída hunde los mercados. Extraído el 12 de agosto del 2011 desde http://www.elpais.com
- González Esteban, Elsa (2008). La Empresa Ante sus Grupos de Intereses: Una Aproximación desde la Literatura del Análisis de los Stakeholders. Extraído el 7 de agosto del 2009 desde http://www.eticaed.org/6.Gonzalez99.pdf
- GRI. *Indice Analítico de Indicadores GRI*. Extraído el 17 de abril del 2011 desde http://www.lipasam.es/fileadmin/editores/pdf/memoria_2006/LIPASAM_web_m emoria_2006_indice_GRI.pdf
- Informe EdC 2009-2010. Extraído el 11 de noviembre del 2011 desde http://www.edconline.org/

- Informe EdC 2010-2011. Extraído el 12 agosto 2012 desde http://www.focolare.org/es/news/2012//
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2008). *Indicadores del sector TIC*. Extraído el 8 de febrero del 2008 desde en www.ine.es.
- Instituto Nacional de Estadística (INE) (2009). *Estadística sobre actividades de I+D* periodo 2004-2009. Extraído el 13 de abril del 2011 desde www.icono.fecyt.es.
- ITPYMES (2011). Malas cifras y peores expectativas de futuro para la I+D+i en España. Extraído el 02 de junio del 2011 desde www.itpymes.es
- Jordan et al. (2002). *Work Group Emotional Intelligence Profile (WEIP)*. Extraído el 10 de junio del 2010 desde http://www.eiconsortium.org/measures/WEIP.htm
- Knack, S. (1996). *Senza rispetto non cè mercato*. Extraído el 12 de julio del 2010 desde www.ilsole24ore.com
- Löw A. (2011). *Economia di Comunione*. Extraído el 2 de enero de 2011, desde http://www.edc.org
- Machado, J. A. S. (2001). *Concepto de Globalización*. Extraído el 28 de febrero de 2011 desde http://www.forum-global.de/bm/articles/inv/concglob.htm

- Martínez de Ita, M. E. (2009). *El Concepto de Productividad en el Análisis Económico*. Extraído el 5 de junio del 2009 desde http://www.redem.buap.mx/acrobat/eugenia1.pdf 08/02/2009
- Monográficas sobre cultura organizacional (2008). Extraído el 5 de junio de 2009 desde http://www.monografias.com/trabajos17/cultura-organizacional/cultura-organizacional.shtml.
- Moreno, O. (2008). El Ser Como Herramienta Básica De La Formación Profesional.

 Extraído el 4 de noviembre del 2009 desde http://www.revistaleadership.com/articulos/el-ser-como-herramienta-basica/
- NIHOSH. *El estrés en el trabajo*. Extraído el 16 de abril del 2011 desde http://www.cdc.gov/spanish/niosh/docs/99-101sp.html
- Organización Internacional Del Trabajo (O.I.T). RSC. Extraído el 18 de junio del 2010 desde http://www.oit.org
- Palmer & Stough. SUEIT; Work-place Swinburne University Emotional Intelligence

 Test. Extraído el 12 de mayo del 2010 desde http://www.psychit.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=266
- Paz, J.A., (2010). La importancia estratégica de la tecnología. Extraído el 08 de agosto del 2011 desde http://www.computing.es

- Pérez-Díaz, V. y Rodríguez, J.C. (2010). *La cultura de la innovación de los jóvenes españoles en el marco europeo*. Extraído el 10 de mayo del 2011 desde http://www.cotec.es/index.php/utils/pre_descarga/fichero/b111f2a8bf68658ab30 d4c272b2ea09719516077.pdf/titulo/La+cultura+de+la+innovaci%C3%B3n+de+l os+j%C3%B3venes+espa%C3%B1oles+en+el+marco+europeo+%282010%29
- Pérez, F. (2004). *La Cultura y Clima Organizacional. Su influencia en la eficacia de la Organización*. Extraído el 8 de noviembre de 2009 desde http://bvs.sld.cu/revistas/gme/pub/vol.6.(2)_03/p3.html
- Petrides & Furnham, (2003). Psychometric Properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue). Extraído el 13 de marzo de 2010 desde http://www.teique.be/docs/
- Proudfoot (2008). *Global Productivity Report*. Extraído el 4 de enero de 2009 desde http://www.proudfootconsulting.com/productivity/index.html
- Real Academia de la Lengua Española (2011). Extraído el 22 de febrero de 2011, desde http://www.rae.es
- Repetto, E. (2008). *Ponencia UNED sobre competencias socioemocionales coeficiente*intelectual. Extraído el 10 de marzo de 2011 desde

 http://www.aprendemas.com/Noticias/html/N1612_F19072006.HTML

- SAGE (2011). *Radiografía de la PYME*. Extraído el 26 de agosto de 2011 desde http://blog.sage.es/wp-content/uploads/2011/03/Radiograf%C3%ADa-de-la-Pyme-2011.pdf
- Salovey, P. et al.. (1995), Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale, en J. W. Pennebaker (Ed .), Emotion, Disclosure, & Health. Washington: American Psychological Association.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). *Emotional Intelligence: Imagination, Cognition, and Personality*. Extraído el 11 de abril de 2011 desde http://www.unh.edu/emotional_intelligence, consultado el 18 de enero del 2010.
- Sánchez, J. (2004). Las Grandes Empresas de Información y Comunicación en España. Extraído el 4 de enero de 2009 desde http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-25.htm. Barcelona.
- Santoro, P. (1999). *Investigación doctoral "Crisis del Welfare State ed Economia Civile: Alla recerca di Nuove Soluzione*. Extraído el 28 de febrero de 2011, desde http://www.ecodicom.net/tesi.php?s_Lingua=&s_Anno=2010&s_Ambito=
- Schutte et al. (1998). Schutte Emotional Intelligence Scale SEIS. Extraído el 15 de febrero de 2010 desde http://www.psychometriclab.com

- Silvestro M.I. (2009). Empresas de economía de comunión : Dos estudios de casos en la Argentina, Extraído el 28 de febrero de 2011 desde http://www.ecodicom.net/tesi.php?s_Lingua=&s_Anno=2010&s_Ambito=
- Sjöberg (2001). SPTB; Sjöberg Personality Test Battery. Extraído el 17 de noviembre de 2010 desde http://portal.uned.es/pls/portal/docs/
- SOSIA (2011). *Cuestionario de gestión de competencias*. Extraído el 5 de noviembre del 2011 desde http://tecnologiaedu.us.es/mec2011/htm/mas/5/51/63.pdf
- Verheuge, G., (2006). La nueva definición de PYME. Guía del usuario y ejemplo de declaración. Extraído el 26 de agosto de 2011 desde http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/Documents/NuevaDefinicionPyme.pdf
- WIKIPEDIA (2011).http://es.wikipedia.org/wiki/
- Xcogito (2011). *Movimiento dei focolari*. Extraído el 2 de enero de 2011, desde http://focolare.org
- Xertatu:adi (2007). *RSE en la cultura de la empresa. ¿Cómo redactar un código ético*. Extraído el 11 de julio de 2011 desde http://xertatu.net

SEXTA PARTE

ANEXOS

13.1. CUESTIONARIO EIPE-36 EN FORMATO WEB

2012_ EIPE-36_CVM_7_TIC		
	Abandonar->	Continuaré más tarde
1 Encuesta EIPE-36. Valores de Ínteligencia Emocional, ética y Productividad del trabajador.		
A continuación ercontrará 36 afirmaciones. Las 12 primeras tratan sobre cuestiones relacionadas con las emociones y los sentimien valores de conducta ética y las 12 últimas sobre extuaciones en el entorno laboral. Valore siguiendo una escala de 1 a 5 las siguien puntuar cuando está totalmente en desacuerdo con la afirmación, 2 cuando está algo de acuerdo, 3 cuando está bastante de acuer cuando está totalmente de acuerdo. Esta encuesta es totalmente anónima. Por favor valore con total sinceridad las afirmaciones. (1 minutos)	tes afirmaciones, do , 4 cuando est	, siendo el 1 el valor a tá muy de acuerdo y 5
EDAD		
Elija una 💌		
SEXO		
Elija una 🔻		
		Siguiente->
2012_EIPE-36_CVM_7_TIC		
Abandonar->	Continuaré más ta	arde
2 BLOQUE1: Valores de Inteligencia Emocional		
Conteste a las siguientes 12 afirmaciones marcando la casilla que más se aproxime a su modo de pensar y sentir en este momento de su vida.		
1. Normalmente me preocupo mucho por lo que siento.		
1. Nada de acuerdo.		
2. Algo de acuerdo.3. Bastante de acuerdo.		
4. Muy de acuerdo.		
⊙ 5. Totalmente de acuerdo.		
2. Pienso que merece la pena prestar atención a mis emociones y estado de ánimo.		
○ 1. Nada de acuerdo.		
2. Algo de acuerdo.		
3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo.		
5. Totalmente de acuerdo.		
3 . Pienso en mi estado de ánimo constantemente.		
🔘 1. Nada de acuerdo.		
2. Algo de acuerdo.		
🔘 3. Bastante de acuerdo.		
⊚ 4. Muy de acuerdo. ⊚ 5. Totalmente de acuerdo.		
4 . A menudo pienso en mis sentimientos.		
∩ 1. Nada de acuerdo.		
2. Algo de acuerdo.		
3. Bastante de acuerdo.		
○ 4. Muy de acuerdo.○ 5. Totalmente de acuerdo.		
5. Totalmente de accesso.		

5. Frecuentemente puedo definir mis sentimientos.
∩ 1. Nada de acuerdo.
2. Algo de acuerdo.
3. Bastante de acuerdo.
4. Muy de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.
6. Casi siempre sé cómo me siento.
○ 1. Nada de acuerdo.
2. Algo de acuerdo.
3. Bastante de acuerdo.
4. Muy de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.
7. Normalmente conozco mis sentimientos sobre las personas.
○ 1. Nada de acuerdo.
2. Algo de acuerdo.
3. Bastante de acuerdo.
a. Muy de acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.
8 . Habitualmente me doy cuenta de mis sentimientos en diferentes situaciones.
○ 1. Nada de acuerdo.
□ 1. Nada de acuerdo.□ 2. Algo de acuerdo.
2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo.
2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo.
2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo.
2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo.
 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 9. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1. Nada de acuerdo.
 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 9. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo.
 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 9. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo.
 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 9. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo.
 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 9. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo.
 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 9. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo.
2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 9. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 10. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal. 1. Nada de acuerdo.
2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 9. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 10. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo.
2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 9. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 10. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo.
2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 9. Aunque a veces me siento triste, suelo tener una visión optimista. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 10. Intento tener pensamientos positivos aunque me sienta mal. 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo.

Abandonar-> Continuaré más ta	arde
BLOQUE2: Preguntas sobre Ética	
Conteste a las siguientes 12 afirmaciones marcando la casilla que más se aproxime a su modo de pensar y sentir en este momento de su vida.	
13. Sigo de modo firme criterios éticos en mis acciones y señalo las acciones poco éticas de los demás aunque resulte impopular.	
⊚ 1. Nada de acuerdo.	
② 2. Algo de acuerdo.	
3. Bastante de acuerdo.	
○ 4. Muy de acuerdo.○ 5. Totalmente de acuerdo.	
14. Nunca especularía para obtener beneficio rápido sabiendo que esto puede perjudicar a otros.	
○ 1. Nada de acuerdo.	
2. Algo de acuerdo.	
3. Bastante de acuerdo.	
⊚ 4. Muy de acuerdo.	
15. No miento a pesar de que casi todo el mundo lo hace.	
○ 1. Nada de acuerdo.	
2. Algo de acuerdo.	
3. Bastante de acuerdo.	
⊕ 4. Muy de acuerdo.	
16. Tengo una responsabilidad con el medio ambiente y la naturaleza.	
□ 1. Nada de acuerdo.	
2. Algo de acuerdo.	
3. Bastante de acuerdo.	
⊕ 4. Muy de acuerdo.	
17. Intento ayudar a los demás a resolver sus problemas.	
○ 1. Nada de acuerdo.	
2. Algo de acuerdo.	
3. Bastante de acuerdo.	
⊚ 4. Muy de acuerdo.	

18. Expreso mis sentimientos y pensamientos con honestidad y espero lo mismo de los	s demás.	
 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 		
19 . Valoro a las personas por lo que son, más que por lo que tienen.		
 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 		
20 . Trato a todas las personas con respeto y cortesía, esperando lo mismo de ellas.		
 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 		
21. Veo las diferencias entre las personas como una riqueza.		
 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 		
22. Respeto y defiendo los derechos de las demás personas.		
 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 		
23. Estoy dispuesto/a a perdonar a los demás y no me considero una persona rencoro	sa.	
 1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 		
24 . Soy leal y fiel a aquellas personas con las que vivo y trabajo.		
1. Nada de acuerdo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo.	<-Anterior Siguie	nte->

BLOQUE 3: Valores de Productividad Conteste a las siguientes 12 afirmaciones marcando la casilla que más se aproxime a su modo de actuar en este momento de su vida. 25 . Me comprometo y trato de lograr los objetivos que tengo en mi trabajo. 2. Algo de acuerdo.3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo.5. Totalmente de acuerdo. 26 . Anticipo, reconozco y satisfago con calidad las necesidades de mi cliente. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 27 . No me siento especialmente incómodo/a en condiciones cambiantes y de presión. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo.4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. $28\ .$ Valoro el trabajo en equipo y participo activamente en los grupos de trabajo. 2. Algo de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 29 . Planifico mis tareas estableciendo prioridadades para poder ser más eficaz en el trabajo que desarrollo. 2. Algo de acuerdo.3. Bastante de acuerdo. 4. Muy de acuerdo. 5. Totalmente de acuerdo. 30. Soy disciplinado/a y meticuloso/a para evitar errores en el trabajo. 2. Algo de acuerdo.3. Bastante de acuerdo. 6 4. Muy de acuerdo.

Comparts mismacon y in consenients professional	
○ 1. Nada de acuerdo,	
2. Algo de acuerdo.	
3. Bastante de acuerdo.	
4. Muy de acuerdo.	
5. Totalmente de acuerdo.	
Our retainmente de dedersor	
32. Profundizo en el conocimiento tanto de mi propio trabajo, como de la relación que éste tiene con otros campos, a fin de entender los problemas de morglobal.	lo más
☐ 1. Nada de acuerdo.	
2. Algo de acuerdo.	
3. Bastante de acuerdo.	
4. Muy de acuerdo.	
5. Totalmente de acuerdo.	
Ost islaminate as assessor	
33. Tengo iniciativa a la hora de responsabilizarme y actuar ante problemas.	
○ 1. Nada de acuerdo.	
🖱 2. Algo de acuerdo.	
3. Bastante de acuerdo.	
4. Muy de acuerdo.	
5. Totalmente de acuerdo.	
© ·	
34 . Tengo energía y me encuentro motivado/a para acometer nuevos proyectos y tareas.	
○ 1. Nada de acuerdo.	
🖱 2. Algo de acuerdo.	
🖱 3. Bastante de acuerdo.	
A. Muy de acuerdo.	
S. Totalmente de acuerdo.	
35. Aporto ideas y enfoques novedosos para mejorar el trabajo rutinario.	
◎ 1. Nada de acuerdo.	
2. Nada de acuerdo.	
2. Algo de acuerdo.	
4. Muy de acuerdo.	
5. Totalmente de acuerdo.	
36. Evaluo, reconozco mis errores y acepto objetivamente ideas contrarias a las mías si sé que aportan mayor valor.	
○ 1. Nada de acuerdo.	
2. Algo de acuerdo.	
3. Bastante de acuerdo.	
4. Muy de acuerdo.	
5. Totalmente de acuerdo.	
<-Anter	rior Fin->
~-Aitei	101 [111-2]



2012_EIPE-36_

La encuesta ha concluido satisfactoriamente Gracias por participar

13.2. CUESTIONARIO PILOTO DEA

A continuación encontrará algunas afirmaciones sobre Ética y valores morales en las empresas. Valore con una escala de 1 a 5 aquella respuesta que más se adecue a su opinión, intentando contemplarla dentro del entorno de la empresa en la que trabaja.

25	Implantar códigos éticos en mi organización es poco útil ya que son un estorbo que reduce el beneficio y productividad de la empresa.
26	Los valores éticos y morales deben primar sobre los aspectos comerciales a la hora de realizar actividades empresariales.
27	Establecería relaciones comerciales con un gobierno donde se que NO se cumplen los derechos humanos si ello me aporta beneficio.
28	En la empresa donde trabajo no se promueve la conciliación entre vida familiar y laboral
29	En la empresa donde trabajo se han producido irregularidades en contrataciones y despidos
30	En la empresa donde trabajo se producen gastos inapropiados y se despilfarran recursos
31	En la empresa donde trabajo hay implantada una PRL (Política de riesgos laborales) o se hacen cumplir normas de seguridad en el trabajo
32	En la empresa donde trabajo se realizan acciones para preservar el medio ambiente como pudieran ser: el reciclado de papel, ahorro de energía, imprimir a doble cara, grifos automáticos
33	En mi empresa se valora la solidez en las convicciones éticas y morales de un trabajador a la hora de contratarle o promocionarle.
34	En la empresa donde trabajo se permiten las faltas de respeto hacia los trabajadores.
35	Los incrementos salariales y el pago de retribución variable son justos ya que premian el esfuerzo realizado por los empleados.
36	Prefiero NO compartir mi información, ya que esto me coloca en una situación de poder y ventaja respecto a mis compañeros.
	Especularía para obtener beneficio rápido sabiendo que esto puede perjudicar a otros.
38	El mentir no es tan grave ya que todo el mundo lo hace.
39	Tengo una responsabilidad con el medio ambiente
40	No tengo miedo al cambio ya que pueden suponer una oportunidad.
41	En términos generales mi cliente está satisfecho con los servicios que le presta mi empresa y con los productos entregados.
42	Los trabajadores de mi empresa trabajamos en equipo hacia una misma dirección.
43	Se realizan inversiones en I+D para la generación de nuevos productos y servicios que nos hagan mas competitivos en el mercado.
44	Me estreso a menudo
45	Hay establecidos sistemas a través de los cuales la información se trasmite de manera clara y trasparente a los miembros de la empresa
46	Conozco bien a mi cliente y sus necesidades
47	Existen oportunidades de crecimiento y mejora profesional para todos los trabajadores por igual
48	La empresa promueve que los trabajadores participen aportando nuevas ideas que contribuyan a la mejora continua de esta.
49	A nivel personal y familiar me siento realizado y satisfecho.
50	Me siento a gusto en esta empresa
51	Los objetivos a alcanzar por parte de los empleados son claros, medibles y alcanzables
52	los trabajadores reciben formación continua por parte de la empresa para el mejor desempeño de sus funciones
53	Existen procedimientos y normas documentadas para controlar y mejorar la calidad de los productos y servicios entregados al cliente
54	Intento hacer mi trabajo lo mejor posible para que el cliente esté satisfecho.
55	Que los demás solucionen sus problemas, yo ya tengo suficiente con los míos.
56	Los gerentes de mi empresa promueven proyectos de cambio y mejora continua
57	En la empresa donde trabajo hay incumplimiento de palabra por parte de los gerentes y directivos
58	En la empresa donde trabajo hay abuso de poder por parte de los directivos y gerentes
59	Los equipos y recursos con los que cuento para realizar mi trabajo son los acordes para cumplir con los resultados que se esperan de mi
60	En términos generales la calidad de mis supervisores y gerentes es baja.

13.3. CUESTIONARIO PILOTO DEA EN ITALIANO

	ISTRUZIONI D'USO	
	Di seguito troverà alcune affermazione sulle emozioni e sentimenti ed altri (questioni 25 - 60) su questioni di etica e temi di imprenditoria. Si deve scegliere fra un punteggio di 1 a 5 (di meno - a piu +) a seconda della risposta (1 = Non sono d'accordo, 2 = Alco d'accordo, 5 = Assolutamente d'accordo).	
	ETÁ	
	GENERO ($M = MASCHILE$, $F = FEMMINILE$)	
	Lavoro svolto (D = lavoratore dipendente ; G = gerente magari gestione; imprenditore ovvero direzione della dita)	
N°	AFFERMAZZIONI	RISPOSTA
1	Sono attento ai sentimenti	2
2	Di solito mi coinvolgo tanto per quello che sento o per le esperienze che faccio	3
3	Di solito ho bisogno di tempo per riflettere su quello che sento	2
4	Secondo me è importante pensare alle emozioni	2
5	Il mio pensiero si lascia trascinare dai miei sentimenti	2
6	Di solito rifletto sul mio stato d'animo	2
7	Quasi sempre penso ai miei sentimenti	1
8	Sono molto attento a come mi sento	1
9	i miei sentimenti sono chiari	2
10	Di solito posso definire i miei sentimenti	2
11	Quasi sempre so come mi sento	3
12	Di solito riconosco i miei sentimenti rispetto agli altri	3
13	Di solito posso distinguere i miei sentimenti a seconda delle situazioni	4
14	Poso sempre dire come mi sento	2
15	Talvolta posso dire quali sono le mie emozioni	3
16	Posso arrivare a capire i miei sentimenti	3
17	Sebbene mi sento triste, posso avere una visione ottimista	4
18	Se benne mi sento giù cerco di pensare in cose gradevoli	4
19	Quando mi sento triste penso a tutti i piaceri della vita	3
20	Cerco di avere pensieri positivi anche se mi sento s depresso	5

21	Se penso troppo alle cose e cosi le faccio complesse, cerco di rilassarmi per semplificarle	4
22	Cerco di avere un buon stato d'animo	4
23	Sono pieno di energia quando sono felice	5
24	Quando sono arrabbiato cerco di cambiare lo stato d'animo	4

No	Affermazioni su valori morali ed etici nelle imprese	
25	Impiantare codici di etica nell'organizzazione è poco utile e anche questi codici abbassano sia il beneficio che la produttività	
26	Quando si fa economia i valori etici e morali sono più importanti	
27	Mi collegherei con degli stati che sebbene non osservando i diritti umani, mi facilitassero ad ottenere benefici economici	
28	Il mio pensiero si lascia trascinare dai miei sentimenti	
29	Nell'impresa dove lavoro ci sono state delle irregolarità nelle assunzioni e nei licenziamenti	
30	Nell'impresa dove lavoro si sprecano risorse e si fanno delle spese inappropriate	
31	Nell'impresa dove lavoro c'è un piano per la previdenza dei rischi lavorativi e si adempiono le norme di sicurezza	
32	Nell'impresa dove lavoro si rispetta l'ambiente (gli aspetti ambientali)	
33	Nell'impresa dove lavoro tengono conto dei valori morali ed etici dei lavoratori per assumerli	
34	Nell'impresa dove lavoro non si rispetta i lavoratori ne i loro diritti	
35	Nell'impresa dove lavoro gli stipendi sono proporzionali agli sforzi fatti da parte dei lavoratori	
36	Preferiscono non condividere i miei conoscenze con gli altri perché cosi sono avvantaggiato rispetto agli altri	
37	Speculerei per ottenere un beneficio veloce anche se questo pregiudicasse gli altri	
38	Dire delle bugie non è cosi importante perché lo fanno tutti	
39	Mi sento responsabile dello stato dell'ambiente	
40	Non ho paura del cambiamento perché questo può essere un'opportunità per migliorare	
41	In un senso generale i miei clienti sono contenti dei servizi e i prodotti	

42	i lavoratori della mia impresa hanno un unico orientamento e lavorano uniti
43	Per migliorare l'impresa si fanno degli investimenti su sviluppo e ricerca
44	Di solito sono / mi sento stressato
45	Di solito nella mia impresa l'informazione é chiara e trasparente per tutti
46	Conosco bene i miei clienti e anche i loro bisogni
47	Esistono opportunità di crescere e di svilupparsi per tutti
48	Dall'impresa si promuovono la partecipazione dei lavoratori e delle loro idee per migliorare la stessa impresa
49	Sia personalmente che professionalmente mi sento realizzato
50	Mi sento bene in questa impresa
51	Gli obbiettivi sono misurabili, chiari e raggiungibili per tutti
52	i lavoratori sono stati formati dall'impresa con l'obbiettivo di aiutarli nelle loro funzioni
53	Ci sono procedure e norme per controllare e migliorare la qualità dei prodotti
54	Cerco di fare il meglio per soddisfare il cliente
55	Non mi sento coinvolto ne mi importa se gli altri hanno delle difficoltà.
56	i dirigenti dell'impresa promuovono progetti di cambio e miglioramento continuo
57	Nell'impresa dove lavoro i dirigerenti adempiono le loro promesse
58	Nell'impresa dove lavoro c'è abuso di potere
59	Nell'impresa dove lavoro ci sono delle risorce degli strumenti concreti ed adatti adadempiere e raggiungere gli obbiettivi chiesti
60	In un senso generale la qualità professionale dei miei superiori gerarchici non é adeguata (di solito é scarsa)

13.4. CORREO ELECTRÓNICO A LOS ENCUESTADOS FASE DEA

Estimado compañero,

Cada vez más, se hace necesario el desarrollo de nuevas técnicas que nos ayuden a comprender nuestras emociones para alcanzar nuestros objetivos personales y profesionales. Algunos autores afirman que de esta manera se puede llegar a conseguir la felicidad.

En esta línea y con objeto de continuar con mi Tesis Doctoral, te pido el favor que completes un sencillo test totalmente anónimo de 60 preguntas (se tarda entre 8-10 min.) que mide variables de Inteligencia Emocional (IE), ética y productividad.

Si quieres conocer tus resultados del test en cuanto a tu nivel de *IE*, no tienes más que pedírmelo y te lo enviaré con mucho gusto junto con una breve explicación de la puntuación que has alcanzado, esperando que esto te ayude

Si quieres mantener la total confidencialidad y no usar tu cuenta de correo, he creado una cuenta genérica en YAHOO (encuestaie@yahoo.es) para que desde allí puedas enviar a mi e-mail el cuestionario completo.

Desde https://login.yahoo.com/

Yahoo ID:encuestaiePassword:123456

Enviar a cuenta de Carlos del Val: cval exmba2002@yahoo.es

Te pido como favor personal que invirtáis esos 8 minutos, ya que se que todos somos muy reacios a contestar encuestas y tenemos poco tiempo, pero creo que es un ejercicio interesante para todos.

Un abrazo y gracias por tu ayuda.

13.5. CUESTIONARIO ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

Nº de trabajadores de la empresa:

Puesto:

Pregunta abierta 1:

¿Que significa para usted el concepto de ética?

Pregunta cerrada 1:

¿Tienen en su empresa implantado algún sistema de códigos éticos y morales? ¿En caso de no ser afirmativa la respuesta, lo implantarían?

Pregunta abierta 2:

¿Como definiría el concepto de cultura Empresarial?

Pregunta abierta 3:

¿Como definiría el concepto de Inteligencia emocional?

Pregunta cerrada 2:

¿Cree que los trabajadores con alto índice de IE pueden ser más productivos que aquellos que no la tienen?

Pregunta abierta 4:

¿Que tipo de cultura se trasmite en su empresa? (Cultura participativa, cultura de igualdad entre todos los empleados, cultura de obediencia jerárquica sin participación...

Pregunta cerrada 3:

¿Considera que el implantar códigos éticos en su organización podría repercutir en un mayor beneficio al sentirse los trabajadores más motivados y a gusto en su puesto de trabajo?

Pregunta cerrada 4:

Cree que trabajadores con mayor grado de motivación son más productivos

Pregunta abierta 5:

¿Cree que aquellos trabajadores que siguen unos códigos de conducta éticos pueden llegar a ser más productivos que aquellos que sólo se mueven por fines individualistas?

Pregunta cerrada 5:

¿Cree que una sólida cultura basada en principios éticos, apoyada de una formación adecuada que ayude a controlar las mociones a los trabajadores podría ser beneficiosa para el trabajador y la empresa?

Pregunta cerrada 6

¿Conoce el concepto de Economía de Comunión o algún ejemplo de empresa basada en principios éticos y con una filosofía del dar y de confianza?

Pregunta abierta 6:

¿Qué opina sobre el hecho de que para poder salir de la crisis económica sería interesante incorporar este tipo de filosofías empresariales en lugar de los arquetipos actuales?