

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

## **Nuevo estilo de relaciones (ner)**

# **Análisis de las percepciones de los rasgos culturales del ner en las organizaciones de ner group**



**TESIS DOCTORAL**

**Autor: Kepa Xabier Apellaniz Valle**

**Directora: María Álvarez Sainz**

**Octubre 2015**

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

## **Nuevo estilo de relaciones (ner)**

# **Análisis de las percepciones de los rasgos culturales del ner en las organizaciones de ner group**



**TESIS DOCTORAL**

**Autor: Kepa Xabier Apellaniz Valle**

**Directora: María Álvarez Sainz**

**Octubre 2015**



*Etxekoei: Jaione, Jon eta Oihane*

## **Agradecimientos**

La presente Tesis Doctoral es el resultado de un intenso trabajo en el que han sido necesarias incontables horas de dedicación, actividad y esfuerzo. Su finalización ha sido posible gracias al apoyo incondicional de personas que me han ayudado durante su elaboración en este último año. A todas ellas quiero mostrar mi más profundo agradecimiento.

En primer lugar, me gustaría expresar mi gratitud y reconocimiento a la directora de esta tesis, Dra. María Álvarez Sainz, por el apoyo recibido. Gracias por su paciencia y su tesón; por sus horas de dedicación, sus consejos y sus sugerencias; y por su apoyo animándome y motivándome en cada momento.

Igualmente quiero trasladar mi agradecimiento a todas las personas, de las organizaciones de ner group, que han participado y colaborado en la realización del trabajo de campo, sin cuya implicación no hubiese sido posible realizar esta investigación.

Me gustaría también transmitir mi gratitud a mis compañeras y compañeros de pasillo, Iñaki, Covadonga, Susana, María... por su ayuda, su apoyo y por las risas compartidas en estos últimos tiempos de nervios y cansancio.

A mi familia, Jaione, Jon, Oihane... por su apoyo, su ayuda y su paciencia en todo este tiempo de trabajo, y a mi sobrino Aitor por su paciencia y tesón en las lecturas del texto.

Eskerrik asko





# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
1. Objeto de estudio.....	3
2. Justificación y estado de la cuestión .....	4
3. Objetivos de la investigación .....	12
4. Metodología .....	14
4.1. Enfoque y estrategia metodológica .....	14
4.2. Diseño del análisis empírico .....	18
4.2.1. Etapas del análisis .....	18
4.2.2. Diseño del cuestionario.....	22
4.2.3. Recogida de datos. Trabajo de campo.....	30
4.2.4. Diseño y creación de la base de datos .....	35
5. Estructura de la tesis .....	37
<b>CAPÍTULO 1. LOS GRANDES CAMBIOS EN LA SOCIEDAD.....</b>	<b>45</b>
1. Introducción .....	45
2. Primera Revolución Industrial (1750 – 1840).....	48
3. Segunda Revolución Industrial (1840 – 1990) .....	51



3.1. Segunda Revolución Industrial. Primera etapa: 1840 – 1914 .....	53
3.2. Segunda Revolución Industrial. Segunda etapa: 1914-1945 .....	56
3.3. Segunda Revolución Industrial. Tercera etapa: 1945 – 1990 .....	58
3.3.1. La sociedad de la Información y de la Comunicación .....	60
3.3.2. La economía informacional y el proceso de globalización.....	62
3.3.3. El funcionamiento en red .....	63
<b>4. Tercera Revolución Industrial.....</b>	<b>65</b>
<b>5. Cuarta Revolución Industrial (Fábrica 4.0/ Industria 4.0) .....</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO 2. LOS CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA</b>	<b>79</b>
<b>1. La Administración de Empresa.....</b>	<b>79</b>
1.1. Aproximaciones a la definición de Administración de Empresa .....	79
1.2. Evolución histórica de la Administración de Empresa .....	81
1.3. Sociedad de la Información y de la Comunicación y Administración de Empresa ....	91
1.3.1. Evolución histórica .....	91
1.3.2. La situación actual de la Administración de Empresa .....	96
1.3.3. La necesidad de cambio del modelo tradicional .....	100
1.3.4. La gestión del cambio de modelo .....	102
<b>2. El impacto de los nuevos paradigmas de Administración en las organizaciones empresariales .....</b>	<b>105</b>

2.1. Necesidad de nuevos paradigmas en la Sociedad del Conocimiento y la Información .....	107
2.2. Nuevos paradigmas en la Administración de Empresa.....	110
2.2.1. Gestión de la Calidad Total. Modelo de Deming.....	116
2.2.2. Pensamiento sistémico. La quinta disciplina de Senge .....	124
2.2.3. Reingeniería de procesos de empresas de Hammer .....	127
<b>3. Innovación y cambio de modelo de Administración de Empresa .....</b>	<b>132</b>
3.1. Definición de innovación .....	132
3.2. La innovación como ventaja competitiva.....	139
3.3. Tipos de innovación en las organizaciones empresariales.....	142
<b>4. Innovación y Cultura de Empresa.....</b>	<b>147</b>
<b>5. Cultura de Empresa.....</b>	<b>150</b>
5.1. Cultura de Empresa: definición y características.....	152
5.2. Gestión del cambio de cultura organizacional .....	159
5.3. Liderazgo y Cultura de Empresa.....	166
5.3.1. Liderazgo versus Administración de Empresa.....	167
5.3.2. Liderazgo y gestión del cambio cultural en las organizaciones.....	171
<b>CAPITULO 3. INNOVACIÓN EN CULTURA DE EMPRESA. NUEVO ESTILO DE RELACIONES (ner) Y SU APLICACIÓN EN ner group .....</b>	<b>185</b>

<b>1. Introducción .....</b>	<b>185</b>
<b>2. Experiencia en gestión de Koldo Saratxaga.....</b>	<b>187</b>
2.1. Koldo Saratxaga en Irizar .....	187
<b>3. nuevo estilo de relaciones (ner).....</b>	<b>194</b>
3.1. Introducción.....	194
3.2. nuevo estilo de relaciones (ner), la propuesta de Koldo Saratxaga .....	196
3.2.1. Características y rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) .....	196
3.2.1.1. Personas .....	197
3.2.1.2. Equipos autogestionados .....	200
3.2.1.3. Satisfacción del cliente.....	208
3.2.1.4. Ética, Transparencia, Comunicación, Información, Responsabilidad, Confianza, Solidaridad, Libertad .....	209
3.2.1.5. Visión de futuro, Proyecto compartido y Decisiones conjuntas .....	213
3.2.1.6. No horas extras pagadas, Reparto de resultados y No despidos .....	218
3.2.1.7. Integrados en la Sociedad .....	221
3.2.2. Gestión del cambio y de las emociones.....	225
<b>4. La aplicación del nuevo estilo de relaciones (ner): Gbe-ner .....</b>	<b>231</b>
<b>5. ner group: La realidad empresarial del nuevo estilo de relaciones (ner).....</b>	<b>238</b>
5.1. ner group: características y evolución histórica .....	241

5.2. Análisis de las organizaciones .....	246
5.2.1. Ampo Sociedad Cooperativa .....	246
5.5.2. Talleres Arreche Sociedad Anónima .....	247
5.5.3. Ebi Sociedad Anónima.....	248
5.5.4. Ekin Sociedad Cooperativa .....	248
5.5.5. Estudio K Sociedad Cooperativa .....	249
5.5.6. Gashor Sociedad Cooperativa .....	250
5.5.7. Grip on Tools Sociedad Anónima.....	251
5.5.8. Heroslam Sociedad Laboral .....	251
5.5.9. Icaza Sociedad Anónima.....	252
5.5.10. K2K Emocionando Sociedad Limitada.....	253
5.5.11. Lancor Sociedad Cooperativa .....	254
5.5.12. Lejarreta Seguridad Sociedad Limitada.....	255
5.5.13. Logos Sociedad Cooperativa.....	255
5.5.14. Nerei (emotional intelligent) .....	256
5.5.15. Panelfisa Sociedad Cooperativa .....	257
5.5.16. Royde Sociedad Cooperativa.....	258
5.5.17. Sarein Consultoría .....	259
5.5.18. Trebeki Sociedad Limitada .....	260
5.5.19. TTT GOIKO Sociedad Anónima .....	260

5.5.20. Urtxintxa Eskola .....	261
5.5.21. Walter Pack Sociedad Anónima.....	262
5.5.22. Zubiola Sociedad Cooperativa .....	263
5.3. Evolución económica de ner group.....	264
5.4. Nuevos proyectos de futuro .....	268
5.4.1. “Ner inspira” .....	268
5.4.2. Neralia .....	269
5.4.3. Cooperativa de Servicios Financieros .....	269
5.4.4. Ekin Ampo by ner.....	270
5.4.5. La Casa de la Creatividad de Ampo.....	271

## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA PERCEPCIÓN DE LOS RASGOS CULTURALES DEL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (ner). 275**

1. Introducción .....	275
2. Análisis descriptivo de ner group y sus organizaciones.....	276
2.1. Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas .....	276
2.1.1. Sexo.....	276
2.1.2. Edad.....	276
2.1.3. Puesto de trabajo.....	277
2.1.4. Estudios realizados.....	278

2.1.5. Antigüedad en la organización .....	279
2.2. Análisis de la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) en ner group y sus organizaciones .....	282
2.2.1. ner group .....	282
2.2.1. Ampo Sociedad Cooperativa .....	293
2.2.2. Arreche Talleres S.A. ....	296
2.2.3. Ebi S.A. ....	299
2.2.4. Ekin Sociedad Cooperativa .....	303
2.2.5. Estudio K Sociedad Cooperativa .....	306
2.2.6. Gashor Sociedad Cooperativa .....	309
2.2.7. Grip on S.A. ....	312
2.2.8. Heroslam Sociedad Laboral. ....	315
2.2.9. Icaza S.A. ....	318
2.2.10 K2K S.L. ....	321
2.2.11. Lancor Sociedad Cooperativa .....	324
2.2.12. Lejarreta S.L. ....	327
2.2.13. Logos Sociedad Cooperativa.....	330
2.2.14. Panelfisa Sociedad Cooperativa .....	333
2.2.15. Royde Sociedad Cooperativa.....	336
2.2.16. Sarein S.L. ....	339

2.2.17. Trebeki S.L. ....	342
2.2.18. TTT Goiko S.A. ....	345
2.2.19. Urtxintxa .....	349
2.2.20. Walter Pack S.A,.....	351
2.2.21. Zubiola Sociedad Cooperativa .....	355
2.3. Análisis de la percepción de los rasgos culturales del ner según las categorías de la cultura empresarial .....	358
2.4. Análisis del grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones.....	364
2.5. Análisis de la percepción de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar en ner group y en sus organizaciones.....	368
2.5.1. Análisis de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar en ner group .	369
2.5.2. Análisis de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar en cada organización. ....	371
<b>3. Análisis relacional: ner group.....</b>	<b>380</b>
3.1. Análisis de las relaciones entre los rasgos culturales del ner y las variables sociodemográficas .....	380
3.1.1. Sexo.....	382
3.1.3. Estudios realizados.....	385
3.1.4. Puesto de trabajo.....	388
3.1.5. Antigüedad .....	391

4. Análisis de la percepción de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar según las variables sociodemográficas consideradas.....	398
4.1. Sexo .....	398
4.2. Edad .....	399
4.3. Estudios realizados .....	400
4.4. Puesto de trabajo .....	400
4.5. Antigüedad.....	401
5. Análisis de Componentes Principales Categórico (CATPCA).....	403
5.1. Introducción.....	403
5.2. Análisis CATPCA.....	404
5.3. Análisis Factorial.....	409
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>414</b>
1. Introducción .....	414
2. Conclusiones sobre la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) en ner group y sus organizaciones.....	415
2.1. Respecto a las variables sociodemográficas consideradas .....	415
2.2. Sobre la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) en ner group .....	416
2.3. Relaciones entre los rasgos culturales y las variables sociodemográficas.....	419



3. Satisfacción con el nuevo estilo de relaciones en ner group y sus organizaciones .....	421
4. Percepción de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar .....	422
5. Perspectivas de futuro en ner group y en sus organizaciones.....	425
6. Futuras líneas de investigación .....	430
Bibliografía .....	435
Anexos.....	463
Anexo 1. Presentación del proyecto de Tesis a los responsables de K2K .....	463
Anexo 2. Conclusiones de la reunión de presentación del proyecto de Tesis .....	465
Anexo 3. Reuniones con los Coordinadores de ner group para presentar el proyecto de estudio de investigación .....	468
Anexo 4. Cronograma de reuniones con las organizaciones para la presentación de las características del estudio .....	469
Anexo 5. Cronograma de reuniones para la cumplimentación de los cuestionarios	470
Anexo 6. Cuestionario en castellano .....	472
Anexo 7. Galdetegia euskeraz .....	478
Anexo 8. Criterios para cumplimentar el cuestionario en Urtxintxa .....	484
Anexo 9. Categorización de la pregunta 52 .....	485

Anexo 10. Perfiles de las personas según las variables sociodemográficas del estudio: sexo, edad, estudios realizados, lugar de trabajo y antigüedad.....	486
Anexo 11. Tablas Análisis de Componentes Principales Categórico (CATPCA) .....	495
<b>INDICE DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICOS Y MAPAS Y TABLAS.....</b>	<b>497</b>
ÍNDICE DE CUADROS .....	497
ÍNDICE DE FIGURAS .....	498
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	498
ÍNDICE DE TABLAS .....	500
<b>LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS .....</b>	<b>502</b>





## ***INTRODUCCIÓN***

---





# INTRODUCCIÓN

## 1. Objeto de estudio

Esta tesis tiene como objeto de estudio analizar la percepción que tienen las personas que forman parte de las organizaciones de ner group <sup>1</sup> respecto a los rasgos culturales básicos que definen el nuevo estilo de relaciones (ner) <sup>2</sup>, conocer su grado de satisfacción con el mismo y estudiar cuáles son los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar de cara al futuro. Unos rasgos o características culturales que son las señas de identidad, el ADN que comparten todas las organizaciones y las personas que participan en ellas. Para ello, se va a tomar como población objeto de estudio la totalidad de las personas de las organizaciones que están ubicadas en el País Vasco.

En el contexto actual, una sociedad en constante cambio en donde las Tecnologías de la Información y de la Comunicación tienen cada día mayor presencia e influencia en múltiples áreas de actividad, es necesario asumir el reto de reinventar la Administración de Empresa innovando para definir nuevos paradigmas más acordes con los tiempos actuales. Una innovación que posibilite cambios radicales y se convierta en una ventaja competitiva para las organizaciones. Porque hoy en día, a pesar todos los avances tecnológicos y científicos, de toda la innovación que se ha puesto en marcha, de estar inmersos en un mercado global de ámbito mundial, las

---

<sup>1</sup> ner group es el nombre del proyecto que agrupa a todas las organizaciones que trabajan con el nuevo estilo de relaciones (ner) y comparten todos sus rasgos y características culturales. Se utiliza el nombre respetando la grafía original que utiliza la organización en donde se usan sólo palabras en minúsculas (ner y ner group)

<sup>2</sup> Nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente es la propuesta organizativa que presenta Koldo Saratxaga tras su experiencia en Irizar y que va a ser referida en todo momento como ner.



personas no tienen capacidad para poder desarrollar todas sus potencialidades en las empresas en que trabajan, no se sienten motivadas, desconocen cuál es su aportación a los objetivos de la organización, e incluso, cuáles son estos objetivos. Esta situación no es neutra, genera un importante coste entre las personas y la organizaciones y requiere un cambio urgente, porque

La tecnología y la globalización impulsan con fuerza esta nueva evaluación del trabajo que ya se ha iniciado con fuerza societaria y empresarial. La actual concepción del “Orden clásico laboral” se queda obsoleta ante las nuevas exigencias de desarrollo del “crecimiento de la persona” como punto de referencia (García Echevarría, 2015, 8).

En este mismo sentido, Koldo Saratxaga plantea que el punto de partida ha de situarse a otro nivel por cuanto “el cambio de hábitos y de cultura requiere diagnósticos compartidos y terapias bien comprendidas por aquellos que, en definitiva, son quienes deben mejorar” (Saratxaga, 2007, 21). Es necesario, por tanto poner en práctica nuevas ideas y comportamientos innovadores en Administración de Empresa porque las organizaciones empresariales deben reaccionar y adecuarse a la nueva realidad y a las nuevas necesidades, algo hacia lo que se deben orientar para poder cumplir el primer objetivo de toda organización, la supervivencia (Deming, 1989).

## **2. Justificación y estado de la cuestión**

Para poder comprender el cambio cultural que supone el nuevo estilo de relaciones (ner) y su aplicación concreta en cada una de las organizaciones es

necesario realizar una aproximación conceptual previa a la necesidad de cambio del modelo de liderazgo, cultura de empresa y administración.

Las organizaciones deben dar respuesta a los cambios producidos en la sociedad: la Tercera Revolución Industrial, la Sociedad del Conocimiento, la Sociedad de la Información y de la Comunicación. Cambios que exigen la apremiante necesidad de que los modelos de Administración de Empresa se adapten a estos nuevos parámetros y sean acordes a las expectativas de las personas que trabajan en las organizaciones.

Pocos ponen en duda la necesidad que tienen las organizaciones empresariales de reaccionar y adecuarse a los nuevos escenarios siendo imprescindible ser innovadores porque la innovación, hoy por hoy, es la función que mayor valor competitivo tiene en las organizaciones empresariales.

Hamel y Breen (2008) señalan que no hay ningún otro elemento que tenga más importancia que la innovación en la organización y cultura de empresa para conseguir una ventaja competitiva y el éxito a largo plazo en las organizaciones. De ahí la necesidad de una atención y gestión prioritaria y rigurosa. La innovación en cultura de empresa es, al mismo tiempo, una ventaja competitiva pero, también, un elemento diferenciador importante de la organización y difícil de ser imitado por la competencia. Porque actualmente las organizaciones se enfrentan a un nuevo problema, la capacidad de imitación de las innovaciones “Contrario a la opinión general, la protección de patentes no hace que la entrada al mercado sea imposible, ni siquiera improbable. En los cuatro años siguientes a la introducción, el 60% de las innovaciones exitosas patentadas... fueron imitadas” (Mansfield, Schawarts y Wagnes, 1981, 913).

Peter Senge (1999) señala que las organizaciones logran esa ventaja competitiva cuando consiguen innovar y convertirse en organizaciones inteligentes, en donde las personas expanden su capacidad de forma constante, se desarrollan nuevos paradigmas de pensamiento y todos aprenden a aprender de forma conjunta. De ahí que las organizaciones innovadoras sean organizaciones inteligentes, que aprenden y tienen una importante ventaja competitiva.

Ahora bien, ¿qué tipo de innovación es la que se necesita?, ¿qué características ha de tener esta innovación para que realmente sea una ventaja competitiva? Existe una importante literatura al respecto (Mansfield, Schawarts y Wagnes, 1981; Damanpour ,1991; Pfeffer, 1996; Rao y Chúan, 2012) y en ella se plantean diferentes tipos de respuestas a estas cuestiones. Damanpour (1991) diferencia la innovación de acuerdo a dos variables, su naturaleza y su radicalidad según las cuales se producirán diferentes tipos de innovación con diversas características en cada una de ellas. Según la naturaleza de la innovación, éstas pueden ser de carácter técnico, afectando sólo a los procesos, productos o servicios que son básicos en la organización; o pueden ser de carácter administrativo, afectando exclusivamente a la estructura de la organización y sus procesos de administración y gestión. Si se refiere a la radicalidad de la innovación, señala que las innovaciones radicales, son las que provocan un importante cambio respecto a la situación inicial; mientras que las innovaciones incrementales, provocan pequeños cambios que no difieren mucho de esa situación inicial.

Por tanto, se observa la necesidad de innovaciones radicales (Shumpeter, 1978 y Rao y Chuán, 2012) que supongan un importante proceso de transformación en las organizaciones, que las haga únicas y que se conviertan en una importante ventaja

competitiva. Organizaciones que, al mismo tiempo, tienen que ser inteligentes para permitir la capacidad de aprendizaje constante de sus integrantes. La puesta en marcha de una innovación radical en las organizaciones requiere una cultura de empresa de la innovación en las mismas, para lo cual es necesaria la participación de todas las personas, de todas las áreas de las organizaciones, para que aprendan a ser innovadoras. No es posible una innovación radical que posibilite una auténtica ventaja competitiva en las organizaciones si no se potencia una cultura de innovación en las mismas.

Las organizaciones tienen que ser inteligentes (Senge, 1999) pero también tienen que ser creativas (Rao y Chuán, 2012) para, con la suma de estas dos características, crear una cultura de innovación que es “una actividad intencionada, sistemáticamente planificada y organizada, con un cierto grado de previsibilidad” (Rao y Chuán, 2012, 89) y una absoluta necesidad porque en la sociedad actual es fundamental crear un clima en el que las personas puedan participar, compartir y ser creativas.

El paso de una cultura organizativa tradicional a una cultura innovadora, basada en las personas, flexible, con una visión compartida de futuro y orientada a la satisfacción del cliente no es un proceso fácil ni rápido, pero es un cambio que va a generar importantes efectos positivos en toda la organización y por tanto, está considerada como una apremiante necesidad para garantizar el futuro de las organizaciones.

Evidentemente, este proceso de cambio requiere de una nueva tipología de liderazgo que canalice, dinamice y dé perspectiva a esta cultura de innovación; nuevos líderes que sean “los responsables de construir organizaciones donde la gente

expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender” (Senge, 1999, 419).

Diferentes autores (Burns, 1978; Bass, 1985, 2008; Bennis y Nanus, 2008; Hamel y Breen, 2008; Covey, 2012) proponen distintas estrategias orientadas a implementar un nuevo modelo de liderazgo que, como catalizadores, dinamicen y sean capaces de presentar ideas, proyectos y asumir la iniciativa para su obtención.

Un liderazgo basado en el poder y definido como “la capacidad para traducir la intención en realidad y sostenerla. El liderazgo es el uso sabio del poder” (Bennis y Nanus, 2008, 37).

Trice y Beyer (1991) establecen una tipología de liderazgo y señalan que el “liderazgo que cambia la cultura” es el liderazgo necesario para poder implementar un proceso de innovación radical hacia un nuevo modelo de cultura organizacional. En la misma línea Bennis y Nanus (2008) se refieren al “liderazgo transformador”, utilizado por primera vez por James MacGregor (1978), para referirse a líderes con capacidad para modelar y potenciar los motivos y objetivos de sus seguidores. Igualmente, Bass (1985, 2008) propone el concepto de “liderazgo transformacional” delimitando claramente el papel de los líderes: motivar, potenciar el logro y la autorrealización, a través del carisma, la influencia, el liderazgo inspirador, la estimulación intelectual y la consideración individualizada de las personas.

Esta necesidad de liderazgo transformador de la cultura en la organización, en el País Vasco, va a tener una realidad importante a partir de la actividad en gestión que Koldo Saratxaga desarrolla en la cooperativa Irizar creando un nuevo modelo

organizativo, el nuevo estilo de relaciones (ner), en donde integra, organiza y sintetiza la práctica de su gestión. Implementa un nuevo estilo de gestión que se basa en la relación con las personas, los proveedores y los clientes, trabajando en equipo para satisfacer al cliente, compartiendo un proyecto común con responsabilidad, confianza y libertad. Un nuevo modelo de organización que, al mismo tiempo, devuelve a la sociedad parte de aquello que recibe de ella y, de ahí, su rasgo fundamental de compromiso social e integración en la sociedad.

El éxito que obtiene en Irizar, a donde llega en 1991 encontrándose con una empresa en una profunda crisis económica y de relaciones entre las personas, con una perspectiva de futuro muy incierta, va a marcar el futuro de su actividad profesional. En 2005, en pleno éxito del proyecto y siendo Coordinador General de Irizar Group, deja la organización e inicia una nueva actividad acompañando a otras organizaciones en el proceso de cambio cultural para conseguir un nuevo estilo de relaciones. Proceso de acompañamiento y liderazgo que no es nuevo porque ya desde 2003 colabora con la Sociedad Cooperativa Ampo en su gestión.

Tras dejar Irizar Group, y dada su inquietud por poder difundir y aplicar este nuevo estilo de relaciones, Saratxaga crea en 2005 K2K<sup>3</sup> emocionando<sup>4</sup>, organización dedicada al acompañamiento de las organizaciones en el proceso de cambio cultural. No es una asesoría al uso, sino una organización que se implica en el proceso de cambio a partir del acuerdo mayoritario de la propiedad y de la las personas que configuran la organización.

---

<sup>3</sup> K2K es un acrónimo que procede del nombre completo de Koldo en euskera, Koldobika. La K inicial del nombre, bi (2 en euskera), k (la k final de su nombre en euskera).

<sup>4</sup> K2K emocionando es el nombre de la organización que Koldo Saratxaga funda en 2005 como instrumento de acompañamiento para todas aquellas organizaciones que quieren poner en marcha el “nuevo estilo de relaciones” (ner) e iniciar el proceso de cambio cultural.

Saratxaga presenta sus ideas y reflexiones en el libro “*Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*” que publica en 2007, definiendo los rasgos culturales básicos de su nuevo estilo de relaciones (ner).

Con la puesta en marcha de K2K emocionando se inicia la incorporación de diversas organizaciones al nuevo estilo de relaciones (ner) y en octubre de 2009 se crea Gbe-ner<sup>5</sup>, como grupo de organizaciones en donde se incorporan todas aquellas que comparten los objetivos y, fundamentalmente, los rasgos culturales básicos del nuevo estilo de relaciones (ner).

El crecimiento de Gbe-ner, junto con la necesidad de aunar sinergias entre sus integrantes lleva a la presentación en noviembre de 2010 de una nueva organización, ner group, en donde el nexo fundamental es “compartir experiencias, sinergias y conocimientos; aunar esfuerzos para mejorar, para avanzar para ser más eficientes y obtener mejores resultados; y para acompañarse unas organizaciones a otras en el camino de cambio cultural que supone el nuevo estilo de relaciones (ner)” (Gbe-ner elkarte, 2010,13)

Actualmente, dentro de ner group coexisten organizaciones que desarrollan su actividad en diferentes sectores, con diferentes tamaños y formas jurídico-organizativas que ocupan a unas 1334 personas en las plantas ubicadas en el País Vasco y 1850 personas en el conjunto de todas las organizaciones distribuidas en 60 países. A pesar de esta diversidad las organizaciones “comparten un proyecto basado en las personas, centrado en el cliente y enfocado a la eficiencia, desde los valores de

---

<sup>5</sup> Gbe-ner Elkarte. Gbe (Gizarte berria eraikitzen ner) significa Construyendo una nueva sociedad; ner, nuevo estilo de relaciones y elkarte, asociación.

la transparencia, la confianza, la libertad, la responsabilidad, la generosidad y la ética”. (Gbe-ner elkartea, 2010,13)

El fenómeno derivado del éxito obtenido por Koldo Saratxaga en su actividad de gestión, tanto en Irizar Group como posteriormente a través de K2K emocionando y de Gbe-ner y ner group, ha provocado un importante interés, seguimiento e intento de definir su persona y su actividad profesional, desde diferentes ópticas y con diferentes intereses.

Los análisis y estudios realizados se han centrado en la persona, en Koldo Saratxaga como líder determinante que ha conseguido un importante éxito en su actividad de gestión. En primer lugar, en relación a su experiencia en Irizar Group como se puede consultar en el libro *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar* (Ugarte, 2004) y posteriormente en relación al éxito logrado con ner group en el libro *El inconformismo de Koldo Saratxaga. Semilla de éxito de Irizar Group y Ner Group* (Gorospe, 2015).

El contrapunto a estos enfoques basados en el análisis del líder, es el estudio de caso que publica la Harvard Business School titulado “Irizar in 2005” (Casedesus-Masanell y Mitchell, 2006) en donde se expone la experiencia de Irizar para ser estudiado por sus alumnos.

El objetivo de esta tesis no es analizar al líder y su papel en las diferentes experiencias de gestión realizadas, sino, teniendo en cuenta este papel y esta influencia determinante en todas estas experiencias, así como sus consecuencias posteriores; estudiar la percepción que las personas que forman parte de las organizaciones de ner group tienen actualmente respecto a los valores o



características culturales básicas del nuevo estilo de relaciones (ner). Por ello, tampoco se trata de analizar, debatir o comparar los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) con cualquier otro modelo existente.

### **3. Objetivos de la investigación**

Los objetivos de la tesis van a ser de dos tipos: en relación al marco teórico y al análisis empírico realizado.

Respecto al marco teórico, se pueden señalar:

1. Estudiar los cambios sociales que se han ido produciendo a lo largo de la historia y sobre todo su incidencia en el desarrollo industrial, analizando para ello las diferentes revoluciones industriales hasta la Cuarta Revolución Industrial o Fábrica 4.0.

2. Revisar los cambios que se han ido dando en la Administración de Empresa y la necesidad de nuevos paradigmas para adaptarla a las transformaciones producidas también en el ámbito de la Sociedad. Cambios que necesariamente deben de tener un carácter radical, yendo a la raíz de las situaciones y problemas, y por tanto, afectar a la cultura de las organizaciones para así poder tener un carácter innovador que aporte ventaja competitiva a las organizaciones. Proceso en el cual el papel del líder, en el proceso de transformación cultural, va a ser determinante.

3. Analizar el nuevo estilo de relaciones (ner) y el proyecto empresarial ner group y sus organizaciones. Para ello es imprescindible situar a Koldo Saratxaga como punto de partida liderando este proceso, a partir de su experiencia profesional en Irizar, la posterior creación de K2K, el desarrollo de Gbe-ner como referente de

las organizaciones que trabajan con el nuevo estilo de relaciones (ner) y, por último, la concreción actual de la nueva estructura organizativa plasmada en ner group. Proceso en el cual la figura de Saratxaga como líder innovador, carismático y transformacional es el elemento determinante. En el abordaje de este análisis teórico no se puede obviar la importancia del cooperativismo en la realidad empresarial vasca, desde sus inicios con el Padre Arizmendiarrreta como impulsor del movimiento cooperativo y social en Mondragón en la década de los años 1940-50, hasta la importancia actual de Mondragón Corporación Cooperativa (MCC) como mayor grupo empresarial cooperativo vasco. Sin embargo, dada la situación actual y las especificidades propias de los grupos empresariales, consideramos que un estudio profundo y riguroso de los mismos requiere una línea propia de investigación. Motivo por el cual en la presente tesis no se va a entrar al análisis tangencial de ese aspecto del movimiento cooperativo vasco.

Respecto al análisis empírico los objetivos establecidos son:

1. Conocer cómo se han socializado en la práctica diaria los rasgos culturales básicos del nuevo estilo de relaciones (ner), base del funcionamiento organizativo de los diferentes proyectos que configuran ner group, a partir del análisis de las percepciones que tienen las personas de estas organizaciones respecto a todos y cada uno de estos valores culturales.

2. Analizar el grado de satisfacción de las personas de estas organizaciones con la aplicación práctica, en el día a día, del nuevo estilo de relaciones (ner) en sus organizaciones.

3.- Investigar cómo perciben las personas de ner group los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) en la práctica diaria de cada organización. Identificando los que consideran los rasgos culturales más fuertes, más débiles y a potenciar de cara al futuro.

## **4. Metodología**

### **4.1. Enfoque y estrategia metodológica**

La metodología de análisis de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) se ha planteado desde la complejidad de la cultura empresarial, en su definición conceptual y en la delimitación de sus características. Por ello, se ha utilizado una metodología que posibilita la visión global del fenómeno ya que “el arte del análisis cultural es captar esas complejidades a través de una rica descripción para ir detrás de estereotipos y hacer explícitos diferentes puntos de vista sociales”(Green, 1988, 123). Algo en lo que también hace hincapié J.A. Garmendia (1991) al señalar el reto y el desafío que supone el análisis de la cultura de las organizaciones como consecuencia de la creciente complejidad de las mismas.

En consecuencia al hablar de análisis de la cultura de la empresa, nos estamos refiriendo a la posibilidad de delimitar y definir una serie de elementos, rasgos y características que definen la cultura empresarial. Tal y como señalan Rue y Holland cuando afirman que “una auditoría cultural es una herramienta que puede usarse para que las creencias se hagan visibles” (Rue, y Holland, 1989, 145).

El análisis de la cultura empresarial es una tarea compleja porque requiere de un análisis sistemático y debe abarcar todas las capacidades y valores de la

organización en la totalidad de las personas, independientemente del nivel en el que se encuentren en la organización (García Echevarría, 1990).

Al mismo tiempo también, desde la perspectiva teórica en la realización del análisis, existe una importante controversia respecto a las bondades de hacer un análisis interno o un análisis externo, e incluso, una combinación de ambos aspectos.

Diferentes autores (Pümpin y García Echevarría, 1988; Deal y Kennedy, 1985; Renter de Cabo, 1988; Raimond y Eden, 1990; Trice y Beyer, 1993; Mirvis, 1985; Municio, 1988) defienden que tienen que ser personas ajenas o externas a la organización las que lleven a cabo el análisis de la cultura de la organización para evitar que se puedan producir juicios de valor. Consideran que si son personas pertenecientes a la misma las que van a hacer el análisis, pueden tener tan interiorizadas las características y creencias culturales y esto puede producir un importante vicio y sesgo en el análisis.

Otros autores (Lorsch, 1988; Schein, 1988; Aktouf y Chretien, 1987; Morse y Martin, 1983) señalan la posibilidad de combinar el análisis externo con la participación de personas de dentro de la organización para ayudar a los analistas a interpretar las costumbres, las formas de hacer las cosas y los elementos clave de la organización.

La misma problemática que existe a la hora de definir la cultura de la organización se pone de manifiesto al plantear una metodología de análisis de la misma. Así, encontramos que en función del enfoque que se utilice en la definición se pueden utilizar metodologías distintas.

Por un lado, las posturas “racionalistas” plantean la utilización de métodos cuantitativos para extraer conclusiones generales y así poder comparar datos de diferentes organizaciones (Louis, 1983). Se toma como punto de partida la idea de que en todas las culturas existen unos elementos de carácter universal por lo que se analizan estos elementos en las diferentes organizaciones.

Por otro lado, desde planteamientos “constructivistas” se opta por metodologías cualitativas con las que analizar las características culturales de la organización (Ouchi y Wilkin, 1985) argumentando de que no se pueden aceptar, sin más, una serie de elementos culturales comunes de unas organizaciones en otras porque eso supondría no tener en cuenta el significado que el contexto de cada organización da a esos rasgos culturales. Es decir, no aceptan la posibilidad de implantar los rasgos culturales de unas organizaciones en otras sin tener en cuenta las especificidades y contextos propios de una de ellas.

Frente a esta polémica entre investigación cuantitativa y cualitativa Zammuto y Krakower (1991) consideran la posibilidad de hacer converger ambos tipos de estudios. Estas tendencias integradoras van a aplicar conjuntamente ambos niveles de análisis o pondrán en marcha una combinación de ambos (Alonso, 1997). En esta misma línea, Smith y Peterson (1988); y Hofstede y cols. (1990) implementan métodos cualitativos para recoger la información para posteriormente estandarizarlos. Cooke y Lafferty (1988) utilizan técnicas estadísticas para ver la intensidad y la integración cultural y establecer si esos elementos son comunes en la cultura de los componentes de la organización.

Golembiewski y colaboradores (1976) analizan el proceso de cambio cultural realizando un análisis comparativo entre la cultura real y la cultura ideal. Este

método, que trata de analizar el desfase entre lo percibido y lo deseado, ha sido desarrollado por diferentes autores (Alonso, Osca y Palací, 1996) quienes hacen hincapié en la importancia que tiene la cultura deseada en un proceso de diagnóstico de la cultura de la organización, ya que son estos elementos culturales los que van a actuar como referentes para cambiar y mejorar la misma.

Por tanto, teniendo en cuenta estas aportaciones teóricas, que el objeto de estudio es analizar el grado de socialización de los rasgos culturales ya definidos del nuevo estilo de relaciones (ner) y que la población a estudio es el total de las personas que forman parte de las organizaciones de ner group, en esta tesis se decide realizar un análisis externo de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) aplicando medios cuantitativos para su realización.

En consecuencia, se han revisado diferentes modelos de análisis de la cultura de la organización como los de García Echevarría (1982); Price y Mueller (1986); Denison y Neale (1994,2000); Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000); Cameron y Quinn (2006); Franklin Covey (2008); Hofstede G., Hofstede G.J. y Minkov (2010) y Schein (1988,2010), y se han tenido en consideración las importantes aportaciones realizadas por el modelo XQ de Franklin Covey y el cuestionario denominado Denison Organizational Culture Survey de Denison y Neale (1994, 2000). Estos dos últimos, han sido elaborados tras una profusa revisión sobre la influencia de la cultura en la organización, aplicados en un gran número de organizaciones públicas y privadas y son instrumentos que han sido adaptados al idioma castellano.

La encuesta xQ es un instrumento desarrollado por Franklin Covey, en colaboración con la Universidad de Carolina del Norte y la organización Harris Polling en el que la puntuación obtenida es un indicador que permite predecir la

capacidad de una organización de ejecutar acciones que aborden sus principales prioridades. Mediante la aplicación de la encuesta se miden seis aspectos claves del desempeño organizacional: la claridad de la dirección y metas organizacionales, el compromiso con esa dirección, la traducción de las metas en acciones, la posibilidad del desempeño de los empleados, la sinergia entre los equipos, y la responsabilidad con respecto a los resultados.

El Denison Organizational Culture Survey de Denison y Neale fue adaptado al castellano por Bonavia, Prado y Barberá (2009) y consta de 60 items, 5 para cada uno de los 12 índices que propone Denison en su modelo de cultura organizacional.

Puede concluirse que en la tesis, la investigación realizada es de tipo no experimental, descriptiva-transaccional con un enfoque cuantitativo en el análisis de la percepción que tienen las personas que forman parte de las organizaciones de ner group respecto a los rasgos culturales básicos del nuevo estilo de relaciones (ner), su satisfacción con su aplicación en el día a día de cada organización y su percepción respecto a cuáles son los rasgos culturales más fuertes, más débiles y que deberían potenciarse en cada una de las organizaciones.

## **4.2. Diseño del análisis empírico**

### **4.2.1. Etapas del análisis**

A continuación se expone el diseño del estudio empírico de esta tesis, presentando una síntesis de las características fundamentales de la ficha técnica del estudio realizado, haciendo hincapié en los elementos más relevantes del mismo, mostrando también las diferentes etapas que se han desarrollado en el diseño metodológico del estudio.

**Cuadro 1. Ficha técnica del estudio realizado**

<b>Objetivos de la investigación</b>	Analizar cómo perciben las personas que forman parte de las organizaciones de ner group los rasgos culturales definidos en el nuevo estilo de relaciones (ner) Estudiar el grado de satisfacción de las personas con la aplicación práctica del nuevo estilo de relaciones (ner) en su organización Determinar cuáles son los rasgos culturales que se perciben como fuertes, débiles y a potenciar de cara al futuro
<b>Metodología de la investigación</b>	Estudio cuantitativo de carácter descriptivo de las organizaciones, el grado de satisfacción y los rasgos culturales. Análisis de las posibles relaciones de las dimensiones con el sexo, edad, estudios realizados, puesto de trabajo y antigüedad. Análisis de Componentes Principales Categóricos (CATPCA) <sup>6</sup>
<b>Población objeto de estudio</b>	Las organizaciones que componen ner group: Ampo S. Coop., Talleres Arreche S.A., Ebi, Ekin S. Coop., Estudio K S. Coop., Gashor S. Coop., Grip on S.A., Icaza S.A., K2K S.L., Heroslam Sociedad Laboral, Lancor S. Coop., Lejarreta S.L., Logos S. Coop., Panelfisa S. Coop., Royde S. Coop., Sarein S.L., Trebeki S.L., TTT Goiko S.A., Urtxintxa, Walter Pack S.A. y Zubiola S. Coop.
<b>Unidad de análisis</b>	Todas las personas que trabajan en las organizaciones de ner group ubicadas en el País Vasco
<b>Ámbito geográfico</b>	Las organizaciones ubicadas en el País Vasco que están en los Territorios de Bizkaia y Gipuzkoa <sup>7</sup>
<b>Método de recogida de datos</b>	Cuestionario elaborado ad hoc para la ocasión en función de las características culturales a analizar
<b>Informadores clave</b>	Responsables de K2K, Coordinadores de las organizaciones de ner group a estudio y personas responsables en el seguimiento del proceso de elaboración de cuestionarios en cada organización
<b>Evaluación del rigor y calidad metodológica</b>	Elaboración de Pre-test Análisis de Fiabilidad <sup>8</sup> para medir la consistencia interna de cada una de las partes del cuestionario Validez externa contrastando con los coordinadores de las organizaciones
<b>Fecha de realización</b>	Enero – Mayo 2015

Elaboración propia

<sup>6</sup> Acrónimo del inglés CATegorical Principal Component Analysis (CATPCA)

<sup>7</sup> Actualmente ner group en el País Vasco sólo tiene organizaciones ubicadas en los territorios de Gipuzkoa y Bizkaia

<sup>8</sup> El Coeficiente Alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan la misma dimensión teórica. Según señalan George y Mallery (2003, 231) cuando el coeficiente es superior a 0.9 puede considerarse excelente. El cuestionario realizado ofrece un Alfa de Cronbach de 0.925



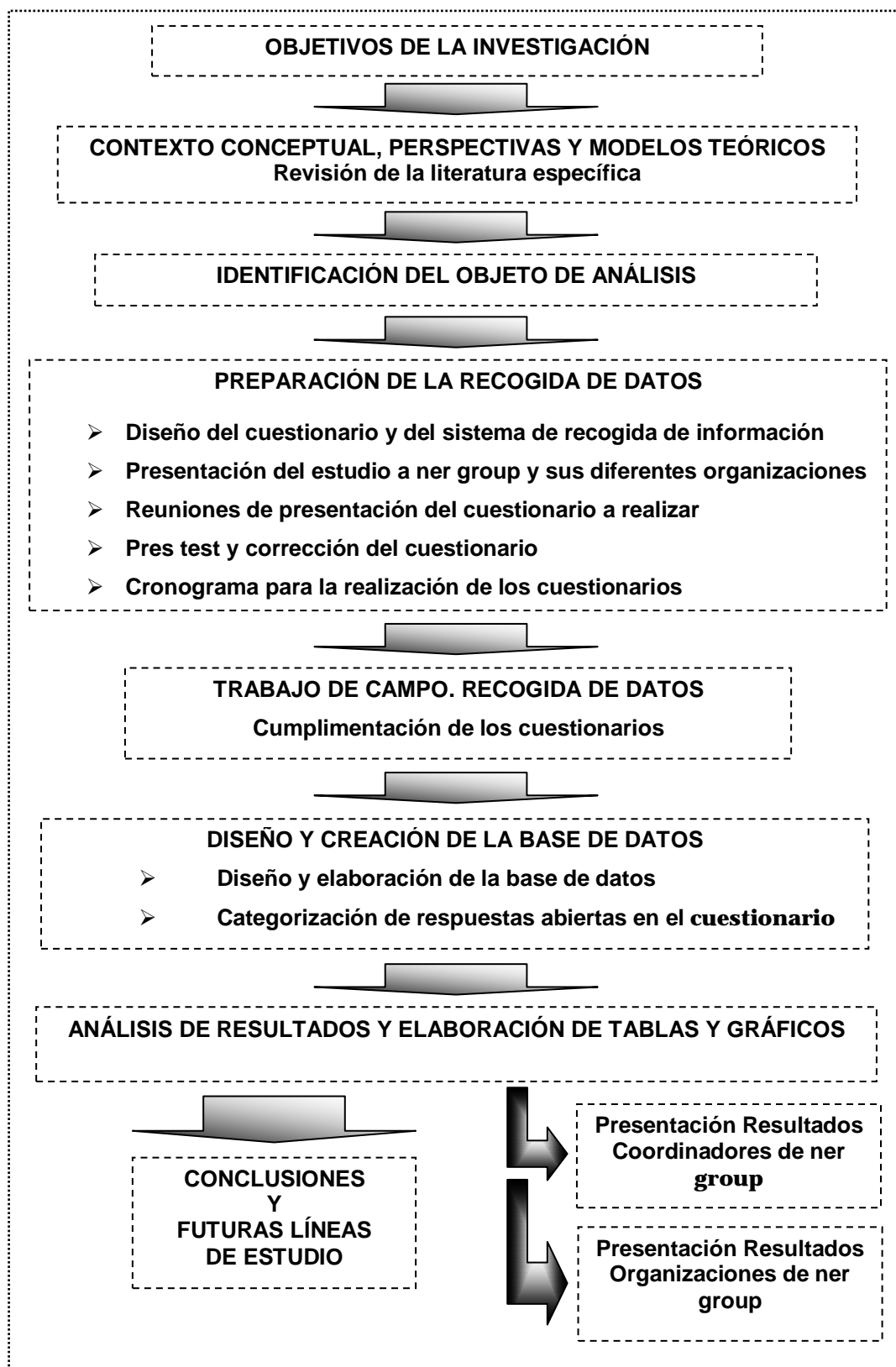
En el análisis de la metodología del estudio realizado se pueden delimitar una serie de etapas que son las que se señalan en el Cuadro 2.

La fase previa al inicio de todas estas etapas para la puesta en marcha del proyecto de tesis, se sitúa en junio de 2014 al contactar con Koldo Saratxaga, responsable de K2K, para exponerle el interés en realizar el estudio de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) en todas las organizaciones de ner group. La primera toma de contacto y presentación tiene un carácter informal, en donde se esbozan las líneas generales de lo que podría ser el proyecto y el posible interés que para las distintas organizaciones pueda tener el mismo. La recepción de la idea por parte de Saratxaga es altamente positiva y propone que, tras el verano, se le envíe un borrador del proyecto para conocer más en profundidad la propuesta que se está realizando.

En octubre de 2014, diseñado el primer borrador del proyecto (ver Anexo 1. Propuesta de proyecto de tesis) y tras conversación telefónica con Koldo Saratxaga, se envía por correo electrónico con el compromiso de obtener una respuesta para una reunión, a corto plazo, de análisis y valoración del proyecto presentado.

A finales de ese mismo mes, se realiza esa primera reunión de valoración en la sede de ner group, en la Cooperativa Ekin de Amorebieta (ver Anexo 2. Conclusiones de la reunión de presentación de la Tesis Doctoral) y como conclusiones de la reunión están: el visto bueno a la realización de la tesis porque es interesante para ner group y sus organizaciones, el compromiso de obtener la conformidad de todas las organizaciones del grupo, se propone que el análisis se haga tomando como objeto de estudio el universo de personas y, por último, mantener un contacto fluido en el desarrollo del proceso.

**Cuadro 2. Diseño metodológico del estudio**



Elaboración propia

#### 4.2.2. Diseño del cuestionario

Una vez obtenido el visto bueno de todas las organizaciones de ner group para la realización del estudio, y de acuerdo a los objetivos definidos, se inicia el diseño de un modelo de cuestionario propio para la recogida de información relativa al análisis de los rasgos culturales básicos que definen el nuevo estilo de relaciones (ner).

Para dar respuesta al primer objetivo definido en el estudio, conocer cómo se han socializado en la práctica diaria los rasgos culturales básicos del nuevo estilo de relaciones (ner), se inicia el diseño de un cuestionario que permita conocer las percepciones que tienen las personas de estas organizaciones respecto a todos y cada uno de estos valores culturales.

A partir de la diferente bibliografía analizada y, anteriormente comentada, se opta por un modelo de cuestionario ad-hoc estudiándose para ello diferentes modelos de análisis de la cultura de la organización, el modelo XQ de Franklin Covey y el cuestionario denominado Denison Organizational Culture Survey de Denison y Neale (1994, 2000).

El punto de partida en el diseño y elaboración del cuestionario son los rasgos culturales básicos que están definidos en el nuevo estilo de relaciones (ner)

**Cuadro 3. Rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner)**

▪ Personas	▪ Decisiones juntos
▪ Ética	▪ Visión de futuro
▪ Transparencia	▪ Libertad
▪ Comunicación	▪ Solidaridad
▪ Información	▪ No horas extras pagadas
▪ Confianza	▪ Reparto del resultado
▪ Equipos autogestionados	▪ No despidos
▪ Responsabilidad	▪ Integrados en la sociedad

Elaboración propia

Estos rasgos, para su mejor operatividad, se agrupan en cuatro categorías de estudio, en la línea de lo propuesto por de Denison y Neale (1994, 2000).

1. Implicación. Se considera que en el análisis de las organizaciones, y más en concreto en el estudio del caso ner group, las personas son la base de las organizaciones y éstas dotan de poder a las personas, reconociendo su valía y creando equipos de trabajo. Se incluyen por tanto: *personas, comunicación, información y equipos autogestionados*.

2. Consistencia. Las organizaciones son consistentes y están bien integradas a partir de un conjunto de valores que determinan el comportamiento de las personas en sus diferentes ámbitos de actividad. La consistencia permite la unión de todos los demás elementos en la organización, dota de equilibrio y sentido a todos los rasgos culturales. Aquí se incluyen: *responsabilidad, solidaridad, libertad, ética, transparencia y confianza*.

3. Misión. Las personas que componen las organizaciones en esa situación de equilibrio e integración en las mismas, saben a dónde se dirigen, conocen y participan de los objetivos y estrategias de la organización y tienen una clara visión de la organización del futuro. Incluye: *decisiones juntos, visión de futuro y proyecto compartido.*

4. Adaptabilidad: Las personas de estas organizaciones tienen un importante grado de adaptabilidad interna y externa. Adaptabilidad interna que se pone de manifiesto mediante una actitud solidaria y equitativa en donde se pueden identificar: *no horas extras pagadas, no despidos y reparto de los resultados.* La adaptabilidad externa viene dada por el compromiso social de las diferentes organizaciones, lo que conlleva su integración en diferentes proyectos de carácter comunitario (social, agrícola, cultural...). Por tanto, aquí se incluye *integrados en la sociedad.*

Los distintos rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) se organizan y agrupan para cada una de estas categorías y se elaboran las preguntas correspondientes a cada rasgo cultural. Se diseña un primer borrador de cuestionario en donde se pueden observar cómo se organizan y agrupan los rasgos culturales de acuerdo a las características establecidas (ver Cuadro 4).

**Cuadro 4. Distribución de ítems y categorías en el cuestionario**

<p>1.- Las personas de la organización están comprometidas con ella</p> <p>2.- Las personas son los pilares básicos de la organización</p> <p>3.- Las personas son conscientes de su aportación e importancia en la organización</p> <p>4.- La organización permite desarrollar las capacidades y talentos de las personas</p>	Personas	I M P L I C A C I O N	
<p>5.- Es posible conocer información sobre todos los ámbitos de la organización</p> <p>6.- Se facilita información y conocimientos para el correcto desarrollo del trabajo</p> <p>7.- La comunicación en la organización es fluida y habitual</p> <p>8.- Los problemas y mal entendidos se producen, a veces, por falta de información</p>	<p>Información</p> <p>Comunicación</p>		
<p>9.- Los equipos son los pilares en los que se apoya la actividad de la organización</p> <p>10.- Se potencia la cooperación y la relación entre los equipos</p> <p>11.- El líder del equipo motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona</p> <p>12.- Todas las personas conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización</p> <p>13.- Dentro de los equipos la dinámica de trabajo se basa en la colaboración</p> <p>14.- El conocimiento y la experiencia otorgan la autoridad en el equipo</p> <p>15.- El compromiso de las personas con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización</p>	<p>Equipos</p> <p>autogestionados</p>		
<p>16.- El aprendizaje es un objetivo prioritario de la actividad diaria de cada uno/a</p> <p>17.- En el día a día se persigue hacer las cosas cada vez mejor</p> <p>29.- La satisfacción del cliente es el objetivo primordial de la actividad diaria</p>	Responsabilidad		
<p>18.- Todas las personas sienten como propios los problemas de la organización</p>	Solidaridad		
<p>19.- El trabajo/las tareas se reparten entre todas las personas en función de su capacidad y de su nivel de compromiso</p> <p>20.- Todas las personas son consideradas y valoradas en la organización</p> <p>25.- La organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todas las personas</p>	Igualdad		C O N S I S T E N C I A
<p>21.- Todas las personas pueden participar, en función de su capacidad y nivel de compromiso, en todos los ámbitos y niveles de la organización</p>	Libertad		
<p>23.- Todas las personas de la organización, independientemente de su posición en la misma, ponen en práctica lo que pregonan y son consecuentes</p> <p>24.- La persona que no tiene en cuenta los valores de este “estilo ner-nuevo estilo de relaciones” genera problemas a los demás</p>	Ética		
<p>22.- Las personas son conscientes de que en la organización se trabaja con el “estilo ner-un nuevo estilo de relaciones”</p> <p>26.- Los conflictos se intentan resolver buscando la integración de los intereses de las diferentes personas implicadas</p> <p>27.- Es fácil alcanzar acuerdos, aún en las situaciones más complicadas</p> <p>28.- Cuando surge un conflicto se actúa de forma inmediata para tratar de buscar la mejor solución para todos/as</p>	<p>Transparencia</p> <p>Confianza</p>		

<p>30.- Toma conjunta de decisiones en la organización</p> <p>32.- Participación de todos/as en las decisiones estratégicas de la organización</p> <p>35.- Visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo</p> <p>37.- Participación de las personas día a día en el proyecto de futuro de la organización</p> <p>43.- Capacidad de autogestión de los equipos</p>	<p>Decisiones juntos</p>	<p>M I S I O N</p>
<p>31.- Existencia de una estrategia clara en la organización</p> <p>34.- Visión compartida del futuro de la organización</p> <p>36.- Apoyo e incentivación a las personas para desarrollar proyectos nuevos</p> <p>40.- Comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito</p>	<p>Visión de futuro</p>	
<p>33.- Seguimiento y ajuste de la actividad de cada uno con los objetivos establecidos</p> <p>38.- Compromiso de todos/as con el éxito de la organización</p> <p>39.- Entusiasmo y motivación al compartir el proyecto de organización</p> <p>41.- Satisfacción general de las personas por pertenecer a la organización</p> <p>42.- Incorporación a ner group como elemento determinante para garantizar el futuro de la organización</p>	<p>Proyecto compartido</p>	
<p>44.- Predisposición de las personas para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere</p>	<p>No horas extras pagadas</p>	<p>A D A P T A B I L I D A D</p>
<p>45.- Reducción de las diferencias salariales</p> <p>46.- Reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado</p>	<p>Reparto de los resultados</p>	
<p>47.- Seguridad que ofrece la organización a las personas frente a posibles situaciones de crisis (reubicaciones, E.R.E., etc.)</p>	<p>No despidos</p>	
<p>48.- Satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización</p> <p>49.- Igualdad de todas las personas al realizar estas actividades</p>	<p>Integrados en la sociedad</p>	

Elaboración propia

En relación al segundo objetivo, analizar el grado de satisfacción de las personas de estas organizaciones respecto a la aplicación del nuevo estilo de relaciones (ner), se elabora una pregunta directa para obtener esta información.

Por último, para dar respuesta al tercer objetivo de la investigación, la percepción que tienen las personas respecto a los rasgos culturales más fuertes, más débiles, y los rasgos culturales a potenciar de cara al futuro del nuevo estilo de

relaciones (ner); se establece un sistema diferenciado de recogida de información. Para los rasgos culturales fuertes y débiles se diseña una pregunta abierta cuyas posibles respuestas aparecen en el Cuadro 5.

**Cuadro 5. Recogida de información respecto a los rasgos culturales fuertes y débiles en la organización**

Nº		Nº	
1	Ética	9	Visión de futuro
2	Transparencia	10	Solidaridad
3	Comunicación	11	No horas extras pagadas
4	Información	12	Reparto de los resultados
5	Confianza	13	No despidos
6	Equipos autogestionados	14	Integrados en la sociedad
7	Responsabilidad	15	Libertad
8	Decisiones juntos		

	Nº
Primero	
Segundo	
Tercero	

Elaboración propia

Para los rasgos culturales a potenciar de cara al futuro se crea una pregunta abierta en donde se da la opción de elegir entre los rasgos culturales definidos en el nuevo estilo de relaciones (ner) u optar por otra serie de características culturales que la persona puede considerar prioritario potenciar. Estas nuevas características posteriormente se categorizan para así poderlas incluir en la base de datos a realizar.

**Cuadro 6. Recogida de información respecto a los rasgos culturales a potenciar**

Señale los aspectos que, en su opinión, habría que potenciar o profundizar del “estilo ner - nuevo estilo de relaciones” en la organización
Primero.....
Segundo.....
Tercero.....

Elaboración propia



Finalmente el cuestionario diseñado para esta investigación presenta una estructura con cinco bloques diferenciados (ver Anexos 6 y 7):

- Un primer bloque de preguntas en que se solicita el nivel de acuerdo<sup>9</sup> sobre afirmaciones relacionadas con distintos rasgos culturales básicos del ner. Por un lado, personas, información, comunicación y equipos autogestionados, que vienen a configurar la *Implicación* de las personas con la organización. Por otro lado, responsabilidad, solidaridad, igualdad, libertad, ética, transparencia y confianza, que configuran la *Consistencia* en la organización.
- Un segundo bloque de preguntas en el que se pide la valoración<sup>10</sup> sobre distintas situaciones, conductas y actitudes relacionadas con la visión de futuro, el proyecto compartido y la toma conjunta de decisiones, que conforman la *Misión* de la organización; relacionadas con el reparto de resultados, la existencia de no despidos, no horas extras pagadas y el nivel de integración en la sociedad, que configuran la *Adaptabilidad* interna y externa de la organización.
- Un tercer bloque en el que se solicita al encuestado su grado de satisfacción<sup>11</sup> con la aplicación del nuevo estilo de relaciones (ner) en su organización.

---

<sup>9</sup> Escala de Likert de 5 puntos. 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo.

<sup>10</sup> Escala de 10 puntos en que 1 es la mínima puntuación y 10 es la máxima.

<sup>11</sup> Escala de Likert de 5 puntos. 1. Totalmente insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Indiferente 4. Satisfecho 5. Totalmente satisfecho.

- Un cuarto bloque en el cual se pide que se indiquen los 3 rasgos culturales que considera más fuertes, más débiles del ner y los que considera que deberían potenciarse (ver cuadros 5 y 6).
- El quinto, y último bloque, corresponde a las preguntas relacionadas con los datos de carácter personal: edad, sexo, antigüedad en la organización, nivel de estudios...

Mientras se va diseñando el cuestionario, se inicia la primera fase de contacto con las personas que llevan la responsabilidad, coordinación, de las diferentes organizaciones de ner group. Tras la exposición del proyecto de investigación a Koldo Saratxaga y Joana Saratxaga ellos se encargan de presentar el mismo al conjunto de las organizaciones en una reunión de coordinación del grupo. Dado este paso desde K2K, Joana Saratxaga realiza el primer contacto con las personas coordinadoras de cada organización para ver la disponibilidad de días y horas al objeto de iniciar la presentación individualizada del proyecto de investigación y envía la información para que iniciar ya un contacto directo.

La recepción por parte de los coordinadores de las organizaciones es muy positiva y se establece un calendario de reuniones (Anexo 4. Cronograma de reuniones con las organizaciones) para presentar las características del estudio de investigación al objeto de exponer las líneas generales del estudio y lo que se espera de cada organización (Anexo 3. Reuniones con los Coordinadores de cada organización para la presentación del proyecto de estudio). Estas reuniones se desarrollan durante el mes de febrero y la primera semana de marzo de 2015 y se obtienen dos importantes compromisos: que cada coordinador defina el método a seguir en su organización para la cumplimentación de los cuestionarios y, por otro

lado, su participación junto con otras personas de la coordinación en la fase de pre-test del cuestionario.

Mientras se van realizando las diferentes reuniones de presentación se va perfilando el cuestionario a utilizar y, una vez elaborado el borrador definitivo, se envía a las personas que coordinan las organizaciones para su cumplimentación, análisis y valoración. En este proceso de validación, realizando el estudio piloto (pre-test) participa un grupo de unas 40 personas pertenecientes a todas y cada una de las organizaciones, que trabajan en diferentes áreas de las mismas. Posteriormente, se entrevista a estas personas para conocer su opinión y su valoración, recogándose un importante conjunto de sugerencias y aportaciones que se incorporan en el cuestionario definitivo.

Para la implementación del cuestionario y dado el carácter bilingüe de la sociedad vasca se establecen dos modelos del mismo, en castellano (Anexo 6. Cuestionario en castellano) y en euskera (Anexo 7. Galdetegia euskeraz). Al cuestionario en euskera también se le hace un pre-test en diferentes organizaciones y obtenidas algunas aportaciones, referidas principalmente a la utilización de giros lingüísticos y gramaticales, se modifica y se elabora el documento definitivo.

#### 4.2.3. Recogida de datos. Trabajo de campo

El trabajo de campo se inicia a principios de marzo de 2015 y finaliza en la primera semana de mayo de ese mismo año. El proceso para la cumplimentación del cuestionario se planifica y realiza adaptándose a la realidad de cada organización en turnos de mañana, tarde y noche. Se han cumplimentado correctamente 963 cuestionarios, el 71.5% del universo de estudio. (Tabla 1 y Tabla2)

**Tabla 1. Cuestionarios realizados por organización**

Nombre de la organización	Nº Total de personas en la organización	Nº Total de participantes en el estudio	Nº Total de personas en el taller	Nº Total de personas en la oficina	% Total cuestionarios cumplimentados por organización
Ampo	460	305	194	111	66.3
Arreche	35	29	20	9	82.8
Ebi	78	54	29	25	69.2
Ekin	177	130	81	49	73.4
Estudio K	14	9		9	64.3
Gashor	45	34	18	16	75.5
Grip On	28	20	15	5	71.4
Heroslam	45	33	26	7	73.3
Icaza	14	13	3	10	92.8
K2K	6	6		6	100
Lancor	84	58	44	14	69
Lejarreta	15	14	11	3	93.3
Logos	47	45	29	16	95.7
Panelfisa	95	65	37	28	68.4
Royde	28	16	10	6	57.14
Sarein	12	6	0	6	50
Trebeki	11	11	0	11	100
TTT Goiko	36	26	20	6	72.2
Urtxintxa	15	12		12	80
Walter Pack	69	54	34	20	78.2
Zubiola	32	23	15	8	71.8
<b>Total ner group</b>	<b>1346</b>	<b>963</b>	<b>586</b>	<b>377</b>	<b>71.5</b>

Elaboración propia

**Tabla 2. Distribución porcentual de las organizaciones en ner group y cuestionarios cumplimentados**

Nombre de la organización	Nº Total de personas en la organización	% sobre el total de ner group	Nº Total de participantes en el estudio	% sobre el total de participantes en el estudio
Ampo	460	34,1	305	31,7
Arreche	35	2,6	29	3,0
Ebi	78	5,8	54	5,6
Ekin	177	13,1	130	13,5
Estudio K	14	1,0	9	0,9
Gashor	45	3,3	34	3,5
Grip On	28	2,0	20	2,0
Heroslam	45	3,3	33	3,4
Icaza	14	1,0	13	1,3
K2K	6	0,4	6	0,6
Lancor	84	6,2	58	6,0
Lejarreta	15	1,1	14	1,4
Logos	47	3,5	45	4,6
Panelfisa	95	7,0	65	6,7
Royde	28	2,0	16	1,7
Sarein	12	0,9	6	0,6
Trebeki	11	0,8	11	1,1
TTT Goiko	36	2,7	26	2,7
Urtxintxa	15	1,1	12	1,2
Walter Pack	69	5,1	54	5,6
Zubiola	32	2,4	23	2,4
<b>Total ner group</b>	<b>1346</b>	<b>100</b>	<b>963</b>	<b>100</b>

Elaboración propia

Tal y como se observa en la Tabla 1, la población objeto de estudio está constituida por 1346 personas distribuidas en 21 organizaciones, es decir, todas aquellas que forman parte de las que están ubicadas en Bizkaia y Gipuzkoa, quedando fuera del estudio aquellas personas que están integradas en organizaciones localizadas en otras zonas del Estado o en el ámbito internacional (297). El porcentaje de cobertura en la cumplimentación de cuestionarios oscila entre el 50% obtenido en Sarein y el 100% de K2K y Trebeki. En las organizaciones con mayor número de personas el porcentaje de cobertura ha oscilado entre 66,3 % de Ampo y el 73,4 % de Ekin. También se observa una distribución similar entre el porcentaje de personas que conforma cada organización en relación al total de ner group y el porcentaje de cuestionarios que se han cumplimentado en cada organización en relación al total de cuestionarios cumplimentados. (Tabla 2)

En todas las organizaciones se realizan visitas en diversos días para así poder contactar con las personas que están en los distintos turnos de mañana, tarde y noche siendo el proceso de cumplimentación de los cuestionarios el mismo. En primer lugar se presenta la tesis, los objetivos y la persona que la realiza explicando el tipo de estudio que se quiere realizar, la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner). Posteriormente, se expone que el estudio tiene un carácter exclusivamente académico; garantizando la confidencialidad de los datos. En el mismo sentido se aclara que la percepción que se solicita se refiere a la experiencia personal en la organización desde la puesta en marcha del nuevo estilo de relaciones (ner), por tanto, no se trata de la valoración del momento actual sino de la experiencia en todo ese tiempo transcurrido. Por último, se hace hincapié en que cuando se habla de organización se refiere siempre es la organización de la que forman parte y no al conjunto de ner group.

Una vez aclarados estos aspectos se explica cuál es la dinámica de la cumplimentación de los cuestionarios e indicando que en la parte superior de cada página se presentan subrayados los rasgos culturales que se quieren medir. De la misma forma, se explica que se utilizan diferentes escalas y cómo debe entenderse y cumplimentarse cada una.

Seguidamente se explica cómo deben cumplimentarse las preguntas relativas a los rasgos culturales más fuertes, más débiles y a potenciar de cara al futuro; así como la referida al grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner).

Finalmente, se remarca la importancia de los datos personales para poder realizar un análisis más en profundidad y cómo deben rellenarse e interpretarse esos datos que se solicitan. Este proceso se sigue en todas las organizaciones excepto en Urtxintxa que no es posible por una urgencia de última hora<sup>12</sup>.

Una vez explicados todos estos detalles se deja que las personas cumplimenten los cuestionarios y en el momento de la recogida se establece una diferenciación en recepción entre las personas que desarrollan su actividad en el taller y las están en las oficinas. Estas variables no las habíamos tenido inicialmente en cuenta pero a la hora de ver la experiencia de los primeros datos nos pareció que podía ser un elemento altamente significativo y de importancia en el estudio. Aun siendo conscientes de que el nuevo estilo de relaciones (ner) plantea como aspecto clave superar esta diferenciación clásica y que en ninguna de las organizaciones de ner group se observa

---

<sup>12</sup> Urtxintxa es una organización en la cual las personas que trabajan en ella están distribuidas en diferentes centros, espacios físicos y ubicaciones. El objetivo fijado era cumplimentar los cuestionario el día en el que desde hacia tiempo tenían establecida una reunión interna. Sin embargo, por problemas insalvables la reunión se tuvo que desconvocar y sin una fecha inminente a la vista se decide optar por el envío de los cuestionarios con una hoja de instrucciones explicativa (Anexo 8. Criterios para cumplimentar el cuestionario en Urtxintxa) de como debe interpretarse e implementarse el mismo, asumiendo el coordinador de la organización la distribución, resolución de dudas y devolución de los cuestionarios.

una distinción entre estos elementos a ningún nivel (ellos utilizan la terminología de puestos directos e indirectos).

Las razones por las que algunas personas de la población objeto de estudio no han participado en la cumplimentación del cuestionario son: ausencia de la organización por distintos motivos (enfermedad, estar fuera realizando otras actividades...) en el momento en el que sea realizan, voluntad de no participar, no poder abandonar su puesto de trabajo en el momento de la cumplimentación... Las personas que manifestaron su voluntad de no participar cumplimentando el cuestionario (10-15 personas) lo hicieron al constatar que debían incluir datos personales como el año de nacimiento, fecha de incorporación a la organización y el sexo.

#### 4.2.4. Diseño y creación de la base de datos

Una vez cumplimentados los cuestionarios (diferenciando el puesto de trabajo) se crea una base de datos propia para el tratamiento informático de la información, usando a tal efecto el programa estadístico IBM SPSS. En esta base de datos se incorporan más de 68.000 datos, derivados de los 963 cuestionarios y los 71 ítems que se analizan en cada uno de ellos.

Al mismo tiempo, se categoriza la pregunta abierta referida a los rasgos culturales a potenciar de cara al futuro con las aportaciones realizadas por las diferentes personas (Anexo 9. Categorización de la pregunta 52).

Los datos se van incorporando a la base de datos durante las dos primeras semanas de abril de 2015 a la espera de poder finalizar todos los cuestionarios según el cronograma establecido.



Mientras se va completando la base de datos, hasta los 963 cuestionarios finales, se inicia la fase de diseño del análisis a realizar y se opta por un análisis a diferentes niveles:

1. Análisis de datos generales: número total de cuestionarios por organización, distribución taller-oficina, sexo, edad y estudios realizados.
- 2.- Análisis descriptivo de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) en el conjunto de ner group y en sus organizaciones.
3. Análisis de las diferentes categorías (Implicación, Consistencia, Misión y Adaptabilidad) en ner group y en cada una de sus organizaciones. En el análisis de la Implicación y la Consistencia se mantiene la estructura de la escala de Likert utilizada en el cuestionario. Sin embargo, para el análisis de los resultados referidos a la Misión y la Adaptabilidad interna y externa, la puntuación de 0 a 10 se recodifica en tres categorías: puntuación mínima (1 a 3 puntos), puntuación intermedia (4 a 6 puntos) y puntuación máxima (7 a 10 puntos).
4. Análisis del grado de satisfacción con la aplicación del nuevo estilo de relaciones (ner) en la práctica de cada organización.
5. Análisis relacional en el conjunto de ner group según las variables sociodemográficas consideradas.
6. Análisis de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar en ner group y en sus organizaciones.

## 7. Análisis de Componentes Principales Categórico (CATPCA)

El análisis se inicia a primeros de mayo de 2015, una vez que se han cumplimentado todos los cuestionarios.

## 5. Estructura de la tesis

La tesis se compone de cinco capítulos estructurados en tres partes. La primera parte se compone de esta introducción en la que se presenta el objeto de estudio; su justificación y el estado de la cuestión; los objetivos planteados; la metodología y, dentro de ésta, el diseño, la ficha técnica y la descripción del proceso de preparación, recogida, clasificación y tratamiento de los datos.

En la segunda parte de la tesis se construye el marco teórico que está compuesto por los tres primeros capítulos. En el capítulo primero se desarrolla la contextualización histórica, socioeconómica y política de los cambios sociales que se dan a partir de la Edad Media en el mundo desarrollado occidental. Cambios sociales que van acompañados de importantes transformaciones relacionadas directamente con distintos conflictos bélicos y crisis generadas por el acceso y la gestión de la energía. A partir de estos cambios, se analizan las diferentes revoluciones industriales acaecidas, desde la segunda mitad del siglo XVIII con la Primera Revolución Industrial hasta nuestros días con la Cuarta Revolución Industrial (Fábrica 4.0 ó Industria 4.0) entendida ésta como los cambios sociales, económicos y tecnológicos que se van a ir produciendo a partir de la segunda década del siglo XXI.

En cada una de estas etapas, revoluciones industriales, se analizan las consecuencias y efectos económicos, sociales, tecnológicos, en el conocimiento... que

se producen dadas las consecuencias que generan en la forma de gestionar y dirigir las organizaciones empresariales.

En el segundo capítulo, se analizan los principales cambios y transformaciones producidos en la Administración y Dirección de Empresas desde su origen, realizando una aproximación conceptual a su definición y presentando diferentes perspectivas de análisis de lo que ha sido la evolución de la misma, desde diferentes perspectivas analíticas. En este sentido, la evolución que se observa en Administración y Dirección de Empresa junto a los profundos cambios que se dan en las sociedades, plantea la necesidad de un profundo cambio en la visión tradicional para implementar nuevos paradigmas en gestión acordes a la Sociedad del Conocimiento y de la Información. Estos nuevos paradigmas exigen la puesta en marcha de importantes innovaciones de carácter radical que posibiliten ventajas competitivas a las organizaciones. Innovaciones radicales porque deben orientarse a la raíz de los problemas y de los déficits existentes, es decir, deben orientarse hacia la transformación de la cultura de la organización. En este proceso de transformación de la cultura organizacional el líder, el liderazgo, va a ser un elemento determinante en la gestión del proceso de cambio por cuanto debe de asumir un rol innovador y transformacional para de esta forma actuar como catalizador con capacidad para potenciar el logro, estimular y motivar la consideración intelectual e individual de las personas.

El marco teórico prosigue y concluye con un tercer capítulo en el que se analiza el nuevo estilo de relaciones (ner) como resultado de la aplicación de la innovación radical en la cultura de empresa. Para realizar esta revisión, el punto de partida es, inevitablemente, Koldo Saratxaga, la persona que pone en marcha el

modelo y cuya trayectoria profesional en gestión, como líder innovador, carismático y transformacional, se inicia en Irizar. Por ello, se estudia la experiencia de gestión de Saratxaga en la empresa Irizar, los elementos más característicos del modelo de gestión aplicado y la creación del nuevo estilo de relaciones (ner).

A partir de todo este bagaje de experiencias exitosas se analiza la creación de K2K emocionando, organización que acompaña en el proceso de cambio a los proyectos que se implican en la aplicación del nuevo estilo de relaciones (ner) y su aplicación más inmediata, Gbe-ner.

Por último, en este tercer capítulo se estudia la creación de ner group, sus características y evolución histórica, y se analizan también las organizaciones integradas en el mismo, profundizando en: su origen, su incorporación a ner group, su situación actual y sus retos de futuro más inmediatos. Finalmente se examinan los proyectos de futuro que ner group tiene en marcha en donde se puede ver la diversidad de intervenciones, desde la creación de una nueva y más solidaria entidad financiera, a proyectos internos de cara a potenciar la participación, la innovación y la capacidad de iniciativa de las personas. Una plasmación práctica de lo que supone en la teoría el nuevo estilo de relaciones (ner).

La tercera parte de esta tesis, correspondiente a los capítulos cuatro y cinco, constituye el marco empírico de la misma, en donde se recogen los resultados del análisis e interpretación de los datos y las conclusiones obtenidas a partir de los 963 cuestionarios cumplimentados en las organizaciones de ner group.

En el capítulo cuatro, análisis de resultados, en primer lugar se presenta la distribución del número de cuestionarios cumplimentados según diferentes variables

sociodemográficas: sexo, edad, estudios realizados, puesto de trabajo y antigüedad en la organización.

Seguidamente, se inicia el análisis descriptivo en el conjunto de ner group y en cada una de las organizaciones, estudiando cómo se distribuye la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner). Posteriormente, se profundiza en el estudio de la distribución de las categorías definidas (implicación, consistencia, misión y adaptabilidad interna y externa) en ner group y sus organizaciones. El estudio descriptivo continúa con el análisis del grado de satisfacción con la aplicación práctica del nuevo estilo de relaciones (ner). Finaliza presentando la percepción que las personas tienen de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar de cara al futuro en el conjunto de ner group y sus organizaciones.

Este capítulo continúa con el análisis relacional, en donde se estudian las relaciones observadas entre todas y cada una de las preguntas del estudio con las variables sociodemográficas previamente definidas: sexo, edad, estudios realizados, puesto de trabajo y antigüedad en la organización. Para ello, en primer lugar, se examinan las relaciones entre las percepciones del estudio y las organizaciones, su posible existencia y su intensidad. En este apartado, se incluye también el estudio de las relaciones entre el grado de satisfacción de las personas con el nuevo estilo de relaciones (ner) en la práctica de su organización con las variables sociodemográficas consideradas.

Dentro de estas percepciones se consideran las relaciones existentes entre los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar, con las variables sociodemográficas anteriormente señaladas.

El estudio relacional finaliza con el Análisis de Componentes Principales Categórico (CATPCA) utilizado para analizar la distribución y la dispersión de las diferentes dimensiones a estudio en cada organización de ner group.

Finalmente, en el capítulo cinco, se presentan las conclusiones generales del análisis realizado y a los objetivos de la tesis, es decir, a la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner), al grado de satisfacción de las personas con el mismo en sus organizaciones y a los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar. Siempre en relación al conjunto de ner group y a cada una de sus organizaciones.

Estas conclusiones nos van a permitir delimitar una serie de posibles perspectivas de futuro porque la imagen fija obtenida con este análisis puede permitir, por un lado, servir de elemento de reflexión en la definición de los objetivos para el próximo año, y por otro, ser el referente para futuros estudios en esta misma línea de carácter comparativo.

Igualmente, estas conclusiones abren nuevas posibles líneas de investigación. Por un lado, posibilitan dar una continuidad temporal al estudio para profundizar el proceso de socialización del nuevo estilo de relaciones (ner) y evaluar los procesos de mejora que, en el tiempo, se vayan produciendo. Por otro lado, abre una línea muy interesante para poder analizar el por qué de los resultados en algunas organizaciones que por su dimensionamiento e importancia dentro del grupo determinan de forma significativa los resultados globales del mismo. Hay aspectos básicos en torno a la ética, el líder, la integración en ner group, el sentimiento de pertenencia... que sería interesante estudiar en profundidad en algunas

organizaciones para intentar comprender los motivos que determinan las percepciones existentes.

La bibliografía incluye los autores clásicos y contemporáneos que han sido consultados en la revisión teórica realizada.

En último lugar, se incorporan tres apartados que sirven de ayuda para poder entender e interpretar la complejidad del proceso realizado. En primer lugar, los anexos en donde se han incluido elementos referenciales del proceso; después un índice de tablas, cuadros, gráficos y mapas ya que dada la complejidad del análisis realizado todas las tablas no se han incorporado al texto para darle mayor agilidad; y por último, un listado de las siglas y acrónimos utilizados en el texto.

Junto al documento de la tesis se adjunta un CD con diversos archivos en donde se incluyen tablas y gráficos correspondientes al análisis.

## ***PARTE I. MARCO TEÓRICO***

---





## **CAPÍTULO 1. LOS GRANDES CAMBIOS EN LA SOCIEDAD**

### **El cambio en la sociedad y en las organizaciones: de la Primera a la Cuarta Revolución Industrial**

#### **1. Introducción**

En la historia del mundo occidental, cada pocos siglos, se produce una gran transformación que desencadena una serie de cambios sociales y políticos que dan origen a una nueva estructura social, una nueva visión del mundo, nuevos valores, y formas diferentes de organizar la actividad productiva y las instituciones. Entre las causas de estos cambios podemos encontrar los avances científicos, del conocimiento y de la tecnología, pero también acontecimientos violentos y traumáticos.

En los orígenes de estos procesos de transformación hay varios elementos que van a repetirse de forma constante a lo largo de la historia de la humanidad: los avances científico-tecnológicos y la evolución del conocimiento; los conflictos bélicos y el acceso y gestión de la energía. Los conflictos bélicos tienen una gran importancia ya que, incluso, van a marcar los períodos de inicio y finalización de los diferentes procesos de desarrollo industrial, de hecho determinan distintas fases dentro del período histórico de la Segunda Revolución Industrial. El acceso y la gestión de la energía es una variable determinante en los diferentes momentos de transición en las revoluciones industriales, ya que es el punto de arranque de la primera revolución industrial (perfeccionamiento de la máquina de vapor) y tiene un papel fundamental en las siguientes revoluciones (necesidad de acumulación de energía para la producción, crisis del petróleo, energías renovables). La periodicidad de estos cambios va a provocar que tras cincuenta años las nuevas generaciones vivan otra

realidad y no sean capaces de imaginar el mundo en el que nacieron sus padres. Esto es lo que Drucker (2002) denomina “línea divisoria”.

A continuación, se analizan una serie de acontecimientos y momentos históricos en donde se producen esas transformaciones, resaltando los elementos sociales, económicos, innovaciones... constitutivos de estos avances.

Superado el oscurantismo de la Edad Media y tomando como punto de partida el siglo XII, podemos observar que se produce una de estas transformaciones en el mundo europeo con el florecimiento de las ciudades que pasan a ocupar un lugar central con el auge de nuevos gremios que ejercen como grupos sociales dominantes, el desarrollo del comercio entre grandes distancias, el gótico como arquitectura burguesa de carácter urbano, la aparición de la literatura europea (Dante), un cambio profundo de una estática sociedad feudal a una sociedad mercantil..

En muy pocos años se van a producir una serie de cambios que tendrán un carácter absolutamente determinante. En 1455 un elemento significativo va a ser la invención, por parte de Gutenberg, de la prensa móvil y con ella la aparición del libro impreso. Años después, en 1517, se inicia en Alemania la Reforma Protestante con Lutero y después en Suiza con Calvino, impulsando una nueva ética que va a tener consecuencias fundamentales en el concepto del trabajo; y que siglos después Max Weber (1864-1920) economista y sociólogo alemán, tomará como objeto de estudio en su libro *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*, publicado entre 1904-1905.

También en esta época, de 1470 a 1500, florece el Renacimiento alcanzando su máximo esplendor en Venecia y Florencia, Colón llega a América, aparece el

primer ejército permanente desde la época romana, se incorpora la numeración arábica de forma general en Occidente y se fomenta la investigación científica. Un periodo trascendental para nuestro estudio porque ya entonces están en funcionamiento las dos organizaciones de mayor éxito y que más tiempo van a sobrevivir con un modelo jerárquico piramidal de organización: la Iglesia y el Ejército.

En estos años también se dan importantes avances en la ciencia, así en 1543 el astrónomo polaco Nicolás Copérnico revoluciona el mundo científico al postular que la Tierra y los demás planetas giran en torno al Sol. En la misma línea, años más tarde Johannes Kepler describe las órbitas planetarias en 1618. Finalmente, en 1687 el matemático y físico británico Isaac Newton formula las leyes del movimiento y deduce la ley de la gravitación universal.

Según señala Peter Drucker (2003), a partir de 1700 y en un lapso de tiempo de apenas cincuenta años, se inventa la tecnología. Una palabra que combina dos términos griegos, “tekhné” (misterio de un arte manual) con “logo” (el saber organizado, sistemático y con un fin determinado). Este paso del arte a la tecnología va a ser posible gracias a la edición entre 1751-1772 por Denis Diderot y Jean d´Alembert, de *L'Encyclopédie o Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers*. Va a convertirse en símbolo del proyecto de la Ilustración y la tesis subyacente en la misma es que “los resultados efectivos en el universo material – en herramientas, procesos y productos – son producidos por un análisis y una aplicación del saber sistemáticos y con un propósito” (Drucker, 2002, 29).

En esta enciclopedia, Diderot y d´Alembert hacen referencia a que los métodos experimentales y el espíritu científico pueden aplicarse en las diferentes

artes a través de los sentidos sin ninguna intervención del espíritu. Sin embargo, estos fundamentos no se llevan a la práctica ni se intentan implementar en el ámbito de las herramientas, de los procesos y de los productos hasta 1890, cuando el químico Justus Liebig (1803-1873) aplica por primera vez la ciencia a la invención de los fertilizantes artificiales.

*L'Encyclopédie o Dictionnaire raisonné des sciences, des arts et des métiers* entra a formar parte del Índice de libros prohibidos por la Iglesia católica en 1759, cuando todavía la obra no estaba finalizada y provoca el abandono de Jean d'Alembert del proyecto, pese a lo cual se completan los diecisiete volúmenes de la obra en 1772.

A pesar de todas estas dificultades, la Encyclopédie y las escuelas técnicas realizan la gran aportación de “hacer pública la técnica”, es decir, convierten la experiencia en saber, el aprendizaje en libro de texto, el secreto en metodología y el hacer en saber aplicado. Y esto configura la esencia de lo que ha llegado a conocerse como la “Revolución industrial”, la transformación de la sociedad y la civilización a través de la tecnología en todo el mundo.

## **2. Primera Revolución Industrial (1750 – 1840)**

La Primera Revolución Industrial hay que entenderla como un proceso de transformación económica, social y tecnológica que se inicia en la segunda mitad del siglo XVIII en Gran Bretaña y que unas décadas después se extiende a gran parte de Europa occidental y Estados Unidos. Debido a ello, las fechas de inicio y finalización de esta primera revolución industrial son elemento de debate entre diferentes

autores. El comienzo puede datarse entre 1750 y 1780<sup>13</sup>, y la finalización entre 1830 y 1850<sup>14</sup>.

Al margen de estas diferencias, de lo que no hay ninguna duda es que esta época marca un punto de inflexión en la historia, modificando e influenciando todos los aspectos de la vida cotidiana de una u otra manera. La producción tanto agrícola como de la naciente industria se multiplica, a la vez que disminuye el tiempo de producción. A partir de 1800, la riqueza y la renta per cápita se incrementan como no lo habían hecho nunca antes en la historia.

En este periodo, además, van a coincidir otra serie de hechos determinantes como son: la Guerra de Independencia Americana (1775-1783), el perfeccionamiento de la máquina de vapor desarrollada por Watt en 1774 y la aparición de *La riqueza de las naciones* (Adam Smith, 1776), considerado el primer libro moderno de economía. También van a surgir paradigmas fundamentales de la organización social, económica y política como son el capitalismo y el comunismo cuya influencia será determinante en el desarrollo histórico de los siglos posteriores. En el ámbito

---

<sup>13</sup> Peter Drucker (2002) sitúa el año de inicio de la Primera Revolución Industrial en 1750; Juan Pablo Fusi (2013) y Arnold Toynbee (1852-1883), historiador en economía, en el año 1760; y Gregorio Nunez Romero-Balmas (1989) en 1770 como consecuencia de los inventos técnicos del momento. Siguiendo con esta diferencia de fechas el economista alemán Hoffman indica el año 1780 “cuando las estadísticas del comercio internacional británico indican un importante movimiento al alza” (Deane Ph., 1977, 9). En la misma línea, el economista estadounidense W. Rostow sugiere un período histórico entre 1783-1802 como la gran línea divisoria en la vida de las sociedades modernas pues se produce el despegue hacia el desarrollo sostenido de la economía británica.

<sup>14</sup> Respecto a la finalización de este periodo, Drucker (2002) y Fusi (2013) toman como referencia la expansión de la empresa capitalista privada y referencian el fin de la Primera Revolución Industrial en el año 1830; por el contrario, Deane Ph. (1977) considera que la Primera Revolución Industrial se da en un período histórico que define como largo y menos rígidamente definido que finaliza en 1850. Más o menos en la misma línea Gregorio Nunez Romero-Balmas señala que “hacia 1845-1850 asistimos a un nuevo giro en la coyuntura y ya podemos considerar terminada la primera revolución industrial en algunos países”. (Nunez G., 1989, 58). Todo ello es consecuencia de que “las fechas varían según los distintos países: en Inglaterra se suele situar su comienzo entre 1760 y 1830; para el resto de Europa, América y Japón se estima una cronología más tardía. (Martínez Roda F. y col.2008. 379)

del saber y de la educación también se van dar importantes transformaciones que producen una serie de fenómenos tales como la aparición en 1809 de la Universidad moderna en Berlín, la escolaridad universal extendida al conjunto de la población, la emancipación de la población judía, etc. Las transformaciones vividas dan lugar a una nueva civilización en Europa.

Entre 1750 y 1850, el Capitalismo tiene una importante fase de expansión en toda Europa Occidental y Septentrional, y medio siglo después tendrá un carácter hegemónico en el conjunto del planeta. Un Capitalismo que no se va a limitar, o va a estar restringido, a unos núcleos o sectores sociales concretos sino que, por el contrario, va a desarrollarse y transformar todos los sectores sociales en los lugares en los que su influencia se impone.

La expansión se da también en el ámbito de los cambios tecnológicos ya que, si bien inicialmente la aplicación de éstos estaba limitada a un oficio o sector, posteriormente las invenciones de la Revolución industrial se van a aplicar de forma inmediata y sistemática en todos los oficios e industrias sin ningún tipo de limitación.

A nivel empresarial se puede observar que hasta 1700 las empresas a gran escala son empresas gubernamentales. La primera y durante siglos más importante empresa manufacturera del Viejo Mundo es el famoso Arsenal de Venecia, un complejo formado por astilleros y armerías de propiedad estatal que jugó un papel principal en la construcción del poderío naval de la República de Venecia. Esta propiedad pública-estatal también se observa en la producción de manufacturas en el siglo XVIII, en donde el exponente más significativo es la fábrica alemana de porcelana de Meissen donde se produce con éxito (Ehrenfried Walther von

Tschirnhaus, 1708) la primera porcelana en Europa; y en la francesa Manufacture Nationale de Sèvres que es una de las principales fábricas de porcelana europea, nombrada sucesivamente a través de los diferentes regímenes políticos manufactura real, imperial y nacional.

Sin embargo, el desarrollo de la Primera Revolución Industrial va a suponer una importante expansión a gran escala de la empresa privada capitalista que empieza a dominar ya en Occidente y va a conllevar la paulatina desaparición de todas estas fábricas estatales características de épocas precedentes. Fábricas que serán sustituidas por empresas privadas con una importante concentración de trabajadores y un importante consumo de energía.

En los últimos años de esta Primera Revolución Industrial, en 1815, tiene lugar la batalla de Waterloo, en donde las tropas de la coalición internacional lideradas por el duque de Wellington vencen al ejército francés comandado por el emperador Napoleón Bonaparte. Esta batalla decide el futuro de Europa y junto a otra serie de elementos como la expansión del capitalismo, el incremento de la empresa privada,... va a suponer el fin de esta Primera Revolución Industrial, período en el que se produce una importante transformación como consecuencia de la aplicación del saber a herramientas, procesos y productos.

### **3. Segunda Revolución Industrial (1840 – 1990)**

En la delimitación temporal del período que abarca esta segunda revolución industrial se observa que existen importantes diferencias según las referencias



utilizadas<sup>15</sup>. Jeremy Rifkin (2011) diferencia dos etapas, la primera entre 1900 y la Gran Depresión de 1929, y la segunda entre el final de la Segunda Guerra Mundial en 1945 y la década de los 90, en donde se produce ya el largo declive de esta revolución.

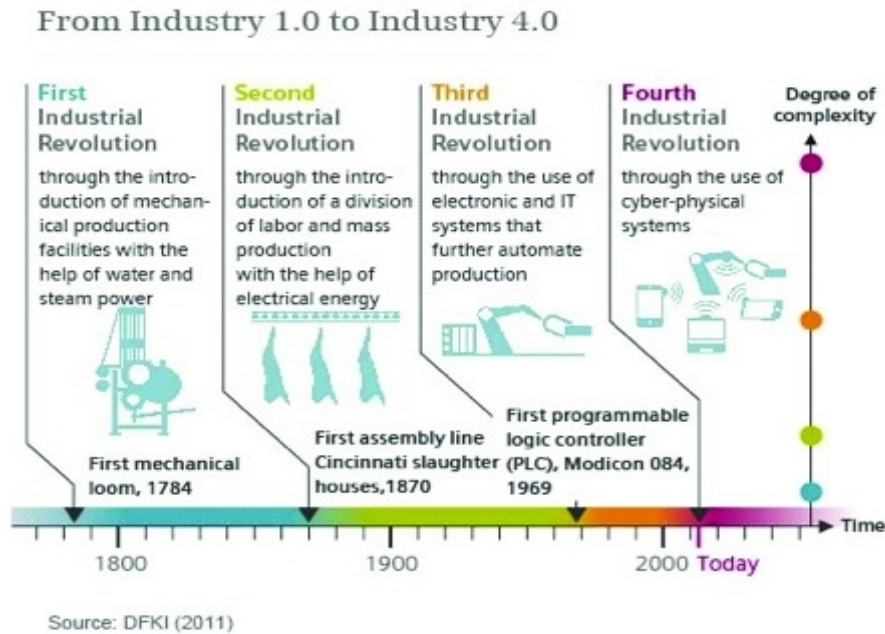
Dada esta diversidad de criterios en la delimitación de este período histórico hemos optado por seguir los criterios temporales fijados por Rifkin (2011) si bien hemos establecido en ese período tres grandes etapas de análisis en lugar de las dos que él propone:

- Una primera etapa de 1840 a 1914, que termina con el final de la Primera Guerra Mundial.
- Una segunda entre 1914 y el fin de la Segunda Guerra Mundial, incluyendo la Gran Crisis del 1929.
- Una tercera fase de 1945, final de la Segunda Guerra Mundial, hasta la década de 1990.

---

<sup>15</sup> Druker (2002) señala que esta revolución se inicia a mediados del siglo XIX y finaliza en 1914 con la Primera Guerra Mundial. En la misma línea, Juan Pablo Fusi (2013) señala los años 1870-1914 como los que marcaron el apogeo de la civilización europea. Otros autores sin embargo, señalan su inicio en el entorno de 1850 e incluso 1880 y sitúan su finalización en 1945 con la finalización de la Segunda Guerra Mundial e incluso en la década de los años 70 del siglo XX.

**Figura 1. Las Revoluciones Industriales y sus períodos históricos**



(Fuente: Deutsche Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz GmbH (DFKI, 2011) in The Engineer. First for Technology & Innovation. [www.theengineer.co.uk](http://www.theengineer.co.uk))

### 3.1. Segunda Revolución Industrial. Primera etapa: 1840 – 1914

A mediados del siglo XIX, el cambio tecnológico que se está desarrollando necesita para poder producir, una demanda de capital muy superior a lo que puede aportar el artesano tradicional. Al mismo tiempo, la aplicación de las nuevas tecnologías requiere una concentración de la producción y una gran cantidad de consumo de energía para su funcionamiento. Estos determinantes van a desencadenar la aparición de las fábricas y la concentración de la producción con un gran consumo de energía en un único lugar de trabajo y bajo un solo techo. Algunos autores como Peter Drucker (2002), consideran que el Capitalismo va a surgir como consecuencia de la combinación de estos dos elementos: necesidad de capital y alto consumo de energía.

Esta transformación en la producción va a provocar que el Capitalismo, que había sido hasta entonces un “actor secundario”, se convierta en el centro de la economía y de la sociedad. Incluso, genera una nueva situación ya que hasta 1750 las empresas a gran escala eran de carácter público (Arsenal en Venecia, porcelana en Meissen y Sèvres) y sin embargo, a partir de 1830 la empresa capitalista privada es la que domina en Occidente y cincuenta años más tarde en el conjunto del planeta.

Es decir, el Capitalismo y el avance tecnológico se expanden creando una civilización mediante unas innovaciones tecnológicas en donde el elemento más significativo no es su carácter novedoso sino la forma en que se han desarrollado, la rapidez y el alcance mundial de las mismas. Lo que (Drucker, 2002) va a calificar de Capitalismo con mayúsculas.

Consecuentemente, esta transformación en el modelo de producción conlleva un cambio fundamental en la estructura ocupacional dando lugar a una nueva tipología de población trabajadora, con unas características diferentes a las del anterior modelo artesanal. Una población trabajadora fabril que poco a poco se va a ir convirtiendo en el mayor grupo ocupacional en cualquier país desarrollado, superando en cantidad a los campesinos y a las personas que trabajan para el servicio doméstico.

Jeremy Rifkin (2011) también señala que aparece una nueva clase, el obrero industrial, que es sinónimo de operador de máquinas y que constituye una clase que poco a poco va a ir expandiéndose. El trabajo productivo en las primeras fábricas de automóviles, desde nuestra perspectiva actual, puede entenderse como muy parecido al trabajo artesano porque todavía hay muy poca división del trabajo.

Puede concluirse que las transformaciones que se producen en este período histórico tienen como desencadenante el cambio en el carácter del conocimiento, porque el “saber” se empieza a aplicar en el “hacer”, en el trabajo y este cambio conlleva, a su vez, que se convierta en un bien público al que cualquier persona puede acceder y utilizar.

A partir de 1880 su aplicación en el trabajo va a provocar un importante aumento de la productividad, lo que Drucker (2002) define como “revolución de la productividad”, que va a quedar en suspenso como consecuencia del inicio de la Primera Guerra Mundial (1914-1918). Esta guerra va a suponer un período de crisis a nivel mundial con una repercusión y unas consecuencias que hasta entonces no se habían conocido en la historia de la humanidad. La innovación tecnológica aplicada en el armamento y en las tácticas de guerra por parte de los países beligerantes va a provocar un número de muertos muy elevado y un alargamiento del conflicto por la situación de estancamiento en las trincheras.

Al mismo tiempo, su finalización desencadena una serie de cambios en el conjunto de la situación geopolítica europea altamente significativos ya que:

Los Imperios Alemán y Rusia pierden una parte importante de lo que habían sido sus anteriores territorios, mientras los imperios Otomano y Austrohúngaro desaparecen y son desmantelados. Las fronteras y el mapa de las naciones europeas sufren también un importante cambio con la creación de nuevos estados como Turquía, Hungría, Checoslovaquia y Yugoslavia.

Durante este conflicto bélico se fragua la Revolución Rusa que finaliza con la creación de la Unión Soviética, Estado Socialista de la historia.

Se funda la Sociedad de Naciones, con el objetivo de evitar que una nueva guerra y un nuevo conflicto de esas dimensiones se pueda volver a producir.

### **3.2. Segunda Revolución Industrial. Segunda etapa: 1914-1945**

Terminada la Gran Guerra se va a producir un sostenido despegue económico que comenzará a dar frutos desde mediados de la década de 1920, época conocida como los "felices años 20"<sup>16</sup>. Sin embargo, esta breve época se verá interrumpida por la Crisis de 1929, también conocida como la Gran Depresión, que va a producirse como consecuencia de la explosión de una burbuja especulativa que ocasiona la impresionante caída del mercado de valores de la Bolsa de Nueva York<sup>17</sup>. Crisis que va a tener un alcance e impacto global y unas consecuencias de larga duración ya que va a provocar un largo período de declive económico en las naciones industrializadas.

A diferencia de las medidas económicas tradicionales del Liberalismo que se ensayan para intentar superar las consecuencias derivadas de la Gran Guerra, para salir de esta Crisis de 1929 el presidente norteamericano Roosevelt pone en marcha el New Deal (1933-1938); una política intervencionista mediante la aplicación de políticas económico-financieras, agrícolas, industriales y sociales para paliar los efectos de la Gran Depresión. John M. Keynes, considerado uno de los fundadores de la macroeconomía moderna, propone una serie de medidas para la recuperación

---

<sup>16</sup> En los años 1920 se produce una euforia económica por el crecimiento de Estados Unidos y la rápida reconstrucción en Europa, dando lugar a lo que se conoce como los "felices años 20" que se van a caracterizar por el importante aumento de los bienes de consumo, la aparición del crédito como instrumento para asegurar el acceso de la población a estos bienes y una cierta masificación de la especulación bursátil favoreciendo la rápida acumulación de dinero a los que tenían capital financiero. Esto provoca una burbuja financiera que explota en octubre de 1929, dando lugar a la Crisis del 29 y provocando una profunda crisis en el mundo industrializado.

<sup>17</sup> Se produce una caída muy importante en el DJIA (Down Jones Industrial Average) que es el indicador bursátil norteamericano y mide el desempeño de las 30 mayores empresas en la Bolsa de EEUU. La caída de este promedio es de tal magnitud que no vuelve a recuperar los niveles anteriores a 1929 hasta el año 1945.

económica a partir de la intervención del Estado en el sistema económico estimulando la inversión y el empleo a través del gasto público<sup>18</sup>.

En plena crisis económica y con sus consecuencias incidiendo directamente en las naciones industrializadas, estalla la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) la mayor contienda bélica en la historia de la humanidad con un número de víctimas que, en el menor de los cálculos realizados, supera los 40 millones de personas<sup>19</sup>, lo que la convierte en la guerra más mortífera de la historia. Entre las causas de este conflicto bélico hay que tener en consideración una serie de elementos: cierta debilidad y falta de acuerdo de las naciones tras el Tratado de Versalles<sup>20</sup> para poner fin a la primera Gran Guerra, la humillación sentida por Alemania tras su derrota, las grandes crisis económicas y, sobre todo, la pretensión de la Alemania nazi de crear un gran imperio en Europa junto al auge del fascismo en el Estado Español e Italia.

Las naciones beligerantes utilizan durante la contienda todos sus recursos económicos, militares y científicos ocasionando una serie de hechos históricos que marcarán el futuro de la humanidad:

Aniquilamiento de grandes masas de población civil como consecuencia de los bombardeos sobre capitales, ciudades y pueblos.

---

<sup>18</sup> J.M.Keynes publica en 1936 la *Teoría General sobre el empleo, el interés y el dinero* en donde analiza las causas de la depresión mundial y propone una serie de medidas para superarla. Aboga por la intervención del Estado en la vida económica y social mediante: una política de inversiones estatales en obras públicas, puesta en circulación de abundante dinero, incremento de los salarios...

<sup>19</sup> Los cálculos sobre el número de víctimas oscilan según las fuentes, llegándose a cifrar hasta en 70 millones de personas (Fusi, 2013).

<sup>20</sup> El Tratado de Versalles (1919) pone fin a la Primera Guerra Mundial y determina que Alemania debe aceptar toda la responsabilidad por provocar la guerra, así como indemnizar a las potencias ganadoras. J.M. Keynes (1883-1946) participa como parte de la delegación británica y abandona la misma, manifestando que Alemania jamás podrá hacer frente a las condiciones impuestas y que esa incapacidad será una amenaza permanente para la paz en Europa. Todo ello lo expone en 1919 en *Las consecuencias económicas de la paz*, considerado por muchos el mejor de sus libros.

El Holocausto sobre la población judía, genocidio en el que aproximadamente seis millones de judíos fueron asesinados por el régimen nazi<sup>21</sup>.

El uso por primera vez en la historia de armas nucleares en un conflicto bélico, bombardeando las ciudades japonesas de Hiroshima y Nagasaki en agosto de 1945, lo que supuso la muerte de más de 250.000 civiles y el fin de la guerra.

### **3.3. Segunda Revolución Industrial. Tercera etapa: 1945 – 1990**

En 1945, acabada la Segunda Guerra Mundial, el conocimiento ya no sólo se aplica a la tecnología productiva sino que comienza a utilizarse también en el ámbito de las prácticas de gestión. Las teorías sobre organización que se han desarrollado a principios de siglo se implementan en el sistema productivo, convirtiéndose en un factor determinante de la producción en donde ya no sólo la mano de obra y el capital son los elementos a considerar.

Según señala Jeremy Rifkin, se va a producir la hegemonía de muchos nuevos conceptos tales como: la propiedad separada de la gestión, la racionalización, la estructura piramidal, las organizaciones burocráticas centralizadas, la producción en masa... Todo lo cual da lugar a la formación de empresas gigantes y centralizadas; la fabricación en masa reduciendo costes y aumentando el consumo; la separación del pensamiento de la acción en la realización de la tarea; la aparición de una riqueza muy concentrada... Hacia 1950 los obreros industriales se han convertido en el mayor grupo de población de todos los países desarrollados y han mejorado sus condiciones de vida y de empleo como consecuencia de los años de lucha, de

---

<sup>21</sup> Se calcula que casi 12 millones de personas fueron eliminadas entre judíos, homosexuales, población polaca y eslava, población de etnia gitana, personas discapacitadas física y mentalmente...

resistencia y de diversas tipologías de movilización al objeto de conseguir unas condiciones mínimas para desarrollar una vida digna<sup>22</sup>.

En esta década de 1950, se produce un importante cambio en la percepción del saber y, sobre todo, de su necesidad para el trabajo. Así, mientras en las primeras décadas de 1900 se considera que la persona debe hacerse en el trabajo y no a través del conocimiento y la educación, porque se prioriza la acción frente al aprendizaje, en la década de 1950 el cambio es ya abismal, entendiéndose que el aprendizaje y el conocimiento son elementos determinantes. Es más, en esa época “para un chico estadounidense que había crecido en una familia acomodada y que había obtenido buenas calificaciones en la escuela, no ir a la universidad era marginarse” (Drucker, 2002, 41).

Esta incorporación del saber y del conocimiento a la actividad productiva es lo que provoca la explosión de la productividad. Un fenómeno que ha determinado el desarrollo de los países en los últimos cien años, de tal forma que si antes un país tardaba cincuenta años en llegar a ser “desarrollado” tras esta explosión el proceso se reduce a unos veinte años (Drucker, 2002).

En esta nueva situación, para analizar la productividad del trabajador del saber hemos de tener en cuenta que cada tipo de trabajo va a tener unas expectativas de rendimiento y productividad distintas. En unos casos será la cantidad, en otros casos la calidad y en otros muchos la combinación de ambas variables. Sin embargo, el análisis en profundidad de la productividad de este tipo de trabajo requiere un

---

<sup>22</sup> Las primeras agrupaciones de tipo sindical comienzan en Inglaterra en 1770 con obreros cualificados que provenían de la tradición gremial. Adoptan medidas de protesta y de lucha de muy diversas formas: desde el “Luddismo” hasta las huelgas, movilizaciones, enfrentamientos, y diferentes métodos de protesta reivindicando una mejora en las condiciones de vida de los trabajadores.



análisis específico de cada tipo de trabajo para así delimitar cuál o cuáles han de ser las variables a tener en cuenta. Al margen de cualquier matización, en este análisis tenemos que considerar una serie de elementos comunes como son, por un lado, la necesidad de aplicar el conocimiento y la tecnología al trabajo y; por otro, la necesidad de formación y aprendizaje continuado, para que cada organización se convierta en una institución de aprendizaje.

Por tanto, se produce un cambio fundamental en el significado y carácter del saber por cuanto hemos pasado del saber a los saberes. Un saber que se demuestra en la acción, es información efectiva en la acción que está orientada hacia unos resultados. Por tanto, el saber es el recurso básico en las empresas, no porque hayan desaparecido los demás elementos (recursos, mano de obra y capital) sino porque han pasado a tener un papel secundario. Porque la tecnología aplicada a la información y a la comunicación va a ser en este momento lo que las nuevas fuentes de energía fueron a las diferentes revoluciones industriales anteriores.

### 3.3.1. La sociedad de la Información y de la Comunicación

El desarrollo del circuito integrado<sup>23</sup> en 1957 puede considerarse el acontecimiento determinante de la revolución digital, acompañado de la aparición del procesador en 1971. Sin embargo, va a ser la presentación por parte de IBM, en agosto de 1981, del primer PC (Personal Computer) lo que va a posibilitar que no

---

<sup>23</sup> Circuito integrado, también conocido como chip o microchip, es una pastilla pequeña de material semiconductor, de algunos milímetros cuadrados de área, sobre la que se fabrican circuitos electrónicos y que está protegido dentro de un encapsulado de plástico o cerámica que hace de conexión entre la pastilla y un circuito impreso.

sólo las grandes corporaciones tengan acceso a las herramientas informáticas. Este es el punto de arranque de la Sociedad de la Información<sup>24</sup>.

Sin embargo, lo que caracteriza a la revolución tecnológica según autores como Hall y Preston (1988), Saxby (1990), Dizard (1982) o Forester (1985) “no es el carácter central del conocimiento y la información, sino la aplicación de ese conocimiento o información a aparatos de generación de conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, en un círculo de retroalimentación acumulativo entre la innovación y sus usos” (Castells, 1998, 58). De tal forma que las nuevas tecnologías de la información no son exclusivamente herramientas para aplicar, sino procesos a desarrollar.

En esta innovación de las tecnologías de la información, las telecomunicaciones también han sufrido una revolución por la combinación de las tecnologías de conmutadores electrónicos y los nuevos enlaces de transmisión que aumentan la velocidad y la potencia ahorrando espacio, energía y trabajo. Estas líneas de transmisión han ido evolucionando continuamente y con la ayuda de la optoelectrónica han posibilitado el desarrollo de las autopistas de la información, y el desarrollo de la telefonía celular.

Internet ha revolucionado la informática y las comunicaciones como ninguna otra innovación. Su inicio data de agosto de 1962, cuando J.C.R. Licklider describe el concepto de “Red galáctica”. Imagina un conjunto de ordenadores interconectados

---

<sup>24</sup> La revista Time tradicionalmente dedica el primer ejemplar de cada año a “la persona del año”. Hasta 1982 habían sido diferentes hombres y mujeres las que habían sido elegidas para esta categoría. Sin embargo, como consecuencia de la relevancia y trascendencia tecnológica, social y económica que tiene el PC presentado por IBM, en enero de 1983, la revista Time rompe con la tradición que mantenía desde 1927. Por primera vez en su historia, dedica el primer número al “Computador” como “Máquina del año” siendo la primera vez que se elige a un elemento no humano.

globalmente, a través de los que todo el mundo puede acceder rápidamente a datos y programas desde cualquier sitio. Para 1985 Internet ya estaba bien establecida como tecnología que daba cobertura a una amplia comunidad de investigadores y desarrolladores, y empieza a ser usada por otras comunidades para comunicaciones informáticas diarias. El correo electrónico se usa ampliamente y en 1990 surge la telaraña mundial o *World Wide Web (WWW)*.

En consecuencia, Internet es visto como una fuerza de conducción central para crear una comunidad global unificada. La tecnología de las comunicaciones, en las que Internet juega un papel determinante, ha revolucionado la forma en que las personas trabajan, divulgando un conocimiento global y posibilitando que las compañías mejoren sus extensiones corporativas e incrementen su productividad, simplemente debido a la velocidad de acceso a la información y a las transacciones electrónicas.

### 3.3.2. La economía informacional y el proceso de globalización

En la década de 1990 surge una nueva economía a escala planetaria que Castells (1999) define como “economía informacional y global”. Informacional porque su productividad y competitividad va a estar determinada por su capacidad para crear y aplicar información basada en el conocimiento. De la misma forma, es global porque

...la producción, el consumo y la circulación, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados), están organizados a escala global, bien de forma directa, bien

mediante una red de vínculos entre los agentes económicos (Castells, 1998, 93).

Esta economía global es una realidad histórica nueva y no tiene nada que ver con la economía mundial o internacional porque “una economía global es algo diferente. Es una economía con la capacidad de funcionar como una unidad en tiempo real a escala planetaria” (Castells, 1998, 120). Tiene sus límites reales en términos de restricción a los flujos de capital, el control de la mano de obra y los flujos migratorios, la centralidad de las multinacionales; pero de la misma forma no hay duda de que

No existirá en el futuro previsible, un mercado mundial totalmente abierto para el trabajo, la tecnología, los bienes y los servicios, mientras haya Estados naciones y mientras los gobiernos estén por fomentar los intereses de sus ciudadanos y empresas de los territorios bajo su jurisdicción en la competencia global (Castells, 1998, 125).

### 3.3.3. El funcionamiento en red

Las empresas trabajan en red de forma flexible y de acuerdo a las necesidades y a la demanda. Son empresas más pequeñas y más dinámicas, que crean alianzas entre ellas para un determinado proyecto y circunstancia. Como señala Castells (1999), es una geometría variable de una red de redes, pues es un proyecto concreto que se constituye en torno a una red que utiliza las redes que cada uno tiene disponibles. Al ser un elemento de geometría variable, cambia de forma, de componentes, y la fuerza de trabajo cambia de tipo también. Cada vez más, estas

redes tienen un núcleo de trabajo estable y una amplia periferia de trabajo inestable que se conecta y desconecta a la red según lo van necesitando las empresas.

Consecuentemente, esta Sociedad del Conocimiento, de la Información y del Saber, es una sociedad de organizaciones en donde éstas tratan de integrar los conocimientos especializados en una actividad común para alcanzar los resultados deseados. Dentro de este conocimiento y saber existen diversas modalidades como el conocimiento tácito (Michael Polanyi, 1969) sobre el que Harry Collins (1990) señala que cuando se socializa y se interioriza, se convierte en un conocimiento tácito socialmente compartido. En ese momento, ese conocimiento es decisivo para reconocer la calidad del saber o conocimiento experto y diferenciar sus variantes: por su especialización, por sus aportaciones sustantivas a un campo de estudio...

Sin embargo, esta Sociedad del Conocimiento también sufre su fase de crisis y con ella se pone fin a la tercera fase de la segunda revolución industrial. Rifkin sitúa el final de la Segunda Revolución Industrial en la década del 2000 como consecuencia del importante incremento en los precios del petróleo y sus efectos más inmediatos, ya que casi la totalidad de las actividades comerciales en la economía global dependen, de alguna forma, del petróleo y de otras fuentes de energía fósiles: fertilizantes y pesticidas, materiales de construcción, productos farmacéuticos, ropa, transportes, iluminación, calefacción... Rifkin considera que “hemos construido una civilización entera sobre la exhumación de los depósitos carbónicos del Carbonífero” (Rifkin, 2011, 28).

A tal punto que considera que si hay una prolongación de la saga humana, aquellas generaciones futuras que sobrevivan más allá de 50.000 años,

Lo más probable es que se refieran a nosotros como las gentes de los combustibles fósiles y que denominen a este período como la Era del Carbono, de igual modo que nosotros hemos bautizado épocas anteriores como las edades del Bronce y del Hierro (Rifkin, 2011, 28-29).

De hecho indica que el final de la Segunda Revolución Industrial se produce por el fin de la era del petróleo, en el cuál ésta se basaba y señala que

Lo que acaeció en julio de 2008 es lo que yo llamo el < pico máximo > de la globalización. Aunque buena parte del mundo no se haya dado cuenta todavía de ello, es evidente que hemos alcanzado los límites de la máxima extensión posible del crecimiento económico global dentro de un sistema económico tan profundamente dependiente del petróleo y de otros carburantes fósiles (Rifkin, 2011, 30).

#### **4. Tercera Revolución Industrial**

Durante el siglo XXI van a coexistir en el tiempo, la tercera y última etapa de la Segunda Revolución Industrial y el inicio de lo que se ha denominado Tercera Revolución Industrial, estudiada, caracterizada y definida por diferentes autores.

Rifkin (2011) señala que son cinco los pilares fundamentales de la Tercera Revolución Industrial:

- El paso a energías renovables.
- La creación de “microcentrales” eléctricas para aprovechar las energías renovables.

- El despliegue de la tecnología del hidrógeno.
- El uso de la tecnología de Internet para crear un sistema de “interred” de energía compartida.
- El desarrollo de un transporte de motor eléctrico capaz de comprar y vender energía.

De ahí que afirme que el siglo XXI va a ser el siglo de la Tercera Revolución Industrial, ya que “la Tercera Revolución Industrial tendrá un impacto tan significativo en el siglo XXI como la Primera lo tuvo en el XIX y la Segunda en el XX” (Rifkin, 2011, 59-60).

Los cambios afectan también al sistema económico potenciando la economía social. Tras la Segunda Guerra Mundial, Alfred Müller-Armack, es el primer autor que utiliza el término de economía social de mercado al titular así la segunda parte de su libro “Economía planificada y economía de mercado” (1946) en donde establece un puente y combina lo social con la economía de mercado. De tal forma que en el modelo económico alemán de la posguerra, de la misma forma que se había producido el cambio del Estado de derecho al Estado social de derecho, se da también el paso de la economía de mercado a la economía social de mercado. Müller-Armack señala que la economía social de mercado no es la solución para todo el problema, no es una panacea, pero sí la única manera de poder lograr el progreso social mientras se mantiene la economía de mercado y es la prueba de que es posible combinar la economía de mercado con una amplia variedad de medidas que garanticen el bienestar social global, identificando el papel de la persona en la economía.

Décadas más tarde, Christian Felber en *La economía del bien común*, (2012) señala que el elemento característico de esta época es la economía colaborativa, la economía del bien común, presentando una propuesta que no está cerrada, ni es excluyente

Al contrario, pretende ser combinada con otros elementos o estructuras alternativos, y a través de éstos enriquecerse y también enriquecerlos. Los <amigos> clásicos de la economía del bien común son la economía solidaria, el bien comunal (<commons>), la democracia económica, la subsidiariedad económica, la economía del don o la economía del decrecimiento, por solo nombrar algunos (Felber, 2012, 17).

Una economía del bien común que se basa en tres elementos:

- Resolución de la contradicción entre economía y sociedad potenciando en la economía los mismos valores que, según Felder, predominan en la sociedad: empatía, confianza, cooperación, solidaridad...
- Aplicación y garantía en la economía de los valores, objetivos e ideas que se plasman en las constituciones de los estados.
- Medición del éxito económico a través de su utilidad social y no de la acumulación de dinero. “La economía del bien común quiere medir sólo aquello que cuenta. Lo que el ser humano necesita primordialmente, aquello que le hace sentirse satisfecho y feliz” (Felber, 2012, 19).

Esta economía colaborativa, del bien común, va a provocar un cambio importante en la forma de trabajar, de vivir, en la vida social, económica y política, dando lugar a un nuevo modelo de relaciones distributivas y colaborativas que



rompen con el poder jerárquico tradicional y favorecen el desarrollo de un nuevo poder lateral. Al mismo tiempo se produce una transformación en el uso de las fuentes de energía pasando de las energías fósiles (carbón, petróleo y gas) a las energías renovables (eólica, geotérmica, hidroeléctrica, mareomotriz, solar...). Dadas las características de los combustibles fósiles y de las energías renovables, este importante cambio en el uso va a ser un rasgo fundamental de esta revolución industrial; posibilitando que la colaboración, la creatividad y la innovación sean determinantes en la producción y distribución, pudiendo dar lugar a un mejor reparto de la riqueza.

En la línea de lo expuesto por Felber, Jeremy Rifkin (2014) afirma que en el panorama mundial se está produciendo un importante cambio, la aparición de un nuevo sistema económico, lo que él define como el “procomún colaborativo”, es decir,

El primer paradigma económico que ha arraigado desde la llegada del capitalismo y el socialismo a principios del siglo XIX. El procomún colaborativo está transformando nuestra manera de organizar la vida económica y ofrece la posibilidad de reducir las diferencias de ingresos, de democratizar la economía mundial y de crear una sociedad más sostenible desde el punto de vista ecológico (Rifkin, 2014, 11).

Para este autor, actualmente estamos en una situación de economía híbrida, combinando economía capitalista y economía colaborativa; pero mientras la economía colaborativa va en aumento, la economía capitalista ya ha alcanzado su máximo apogeo y está en fase de declive. De ahí que indique que “el capitalismo

seguirá formando parte del panorama social, pero dudo que siga siendo el paradigma económico dominante durante la segunda mitad del siglo XXI” (Rifkin, 2014, 11).

En el análisis de la Tercera Revolución Industrial además de la economía colaborativa o economía del bienestar, Rifkin (2011) señala que también hay que tener en cuenta otra serie de variables y expone que “la unión del Internet de las comunicaciones con un Internet de la energía y un Internet de la logística incipientes en una infraestructura inteligente del siglo XXI perfectamente integrada – la llamada Internet de las cosas o IdC – está dando lugar a una Tercera Revolución Industrial “ (Rifkin, 2014, 23).

Si la era industrial se sustentó sobre los valores de la disciplina y el trabajo duro, además de la autoridad centralizada, la importancia del capital financiero, el funcionamiento del mercado y las relaciones basadas en la propiedad privada; la era colaborativa está directamente relacionada con la interactividad entre iguales, el capital social, la creatividad, la participación y el acceso a las redes globales. Porque el Internet de las cosas ya está aumentando la productividad con la especificidad de que el coste marginal de producir bienes y servicios es casi nulo, por lo que los beneficios empresariales se están reduciendo, los derechos de propiedad pierden intensidad y la economía basada en la escasez deja vía libre a una economía colaborativa basada en la capacidad de compartir la abundancia que posee cada persona, institución, organización...

La transformación necesaria para garantizar la puesta en marcha de los cinco pilares de la Tercera Revolución Industrial que señala Rifkin, va a requerir de personal sumamente especializado y mano de obra industrial masiva y altamente cualificada. Ya que “el compromiso global pleno con la implantación de una

infraestructura de cinco pilares de la Tercera Revolución Industrial servirá para crear cientos de miles de nuevos negocios y centenares de millones de nuevos puestos de trabajo” (Rifkin, 2011, 358).

Esta transformación va a dar lugar a una situación irónica y paradójica ya que la mano de obra industrial convencional de la primera mitad del siglo XXI va a ayudar a poner en marcha la infraestructura inteligente de un nuevo sistema económico que va a provocar la eliminación de esos mismos puestos de trabajo que contribuyen a su creación, lo que recuerda el mito griego de Saturno devorando a sus hijos<sup>25</sup>.

Todo esto dentro de un proceso de cambio fundamental, de la globalización a la continentalización, es decir, del modelo de globalización económica planetaria a la formación de estructuras económicas y uniones políticas continentales, donde se desarrollen las nuevas energías, los medios de comunicación y la infraestructura necesaria para esta Tercera Revolución Industrial (TRI). A tal punto que “en la TRI, propulsada por energías verdes, los continentes se convierten en el nuevo terreno de juego de la vida económica, y son las uniones políticas continentales (como la Unión Europea) las que se erigen en el nuevo modelo de gobernanza” (Rifkin, 2011, 226).

Algo similar a lo que señalaba Peter Bakker, Director Gerente de la Compañía Logística TNT, en mayo de 2008 en una reunión de la International Post Corporation, al indicar que la “globalización se muere” como consecuencia del incremento del precio del petróleo y las presiones para gravar las emisiones de CO<sub>2</sub>,

---

<sup>25</sup> Representación actualizada del mito griego “Saturno devorando a sus hijos” pintado en 1636 por Rubbens (Saturno) que sirve de inspiración a Francisco de Goya “Saturno devorando a un hijo” y se traslada a lienzo a partir de 1874.

que hacen cada vez más caro y problemático el transporte aéreo transoceánico. De ahí la necesidad de reorientar la actividad hacia un mundo continental.

Rifkin (2011) considera que, si se confirman las proyecciones existentes, entre 2040 y 2050 deberían estar ya instaladas en la mayoría de los continentes la infraestructura necesaria de la Tercera Revolución Industrial. Según este autor, se prevé un desarrollo acelerado en las próximas décadas alcanzando el pico en torno a 2050, momento en el que se estancará durante la segunda mitad del siglo XXI. De tal forma que “para entonces, las sinergias creadas por la nueva infraestructura de la TRI habrán trasladado la economía global a un punto de inflexión histórico, y la era colaborativa habrá logrado eclipsar a la propia Tercera Revolución Industrial en muchas partes del mundo” (Rifkin, 2011, 358).

## **5. Cuarta Revolución Industrial (Fábrica 4.0/ Industria 4.0)**

Los términos de Cuarta Revolución Industrial, Fábrica 4.0 o Industria 4.0 se utilizan para referirse a los cambios sociales, económicos y tecnológicos que se van a ir produciendo durante el período que se inicia en la segunda década del siglo XXI.

El origen del término de Industria 4.0 está afincado en Alemania pero existen diferentes referencias respecto a su uso por primera vez. Según la revista *The Engineer* (11 Julio 2013) este concepto de Fábrica 4.0 se utiliza por primera vez en el Salón de la Tecnología Industrial en Hannover en 2011. Según la revista *Actualidad Económica* (Febrero 2015) el término fue acuñado en Alemania cuando Henning Kagerman, Presidente de la Academia de las Ciencias y Tecnología, realiza un informe encargado por el gobierno alemán *Recomendaciones para implementar la*

*iniciativa estratégica Industria 4.0* y concluye que su país está bien situado para liderar esa cuarta revolución industrial.

El concepto de Industria 4.0 se utiliza para describir la fábrica inteligente, una visión de la fabricación informatizada con los procesos interconectados mediante el Internet de las Cosas, dando lugar a un nuevo concepto, el Internet Industrial de las Cosas<sup>26</sup>.

En este periodo, en la línea de lo apuntado por Rifkin sobre la Tercera Revolución Industrial, el proceso de globalización va perdiendo fuerza y va siendo sustituido por la continentalización. Esta tendencia a la proximidad geográfica, hace que en este momento se estimulen los diversos localismos. Incluso, algunos autores han planteado la idea de la “glocalización” en el sentido de “un barbarismo que llama la atención sobre el hecho de que, paralelamente a la macdonalización del mundo, asistimos a una revalorización de los productos vernáculos y del sentimiento de pertenencia que no dejan de provocar” (Maffesoli, 2009, 47).

En esta sociedad mundializada o globalizada, lo que está en juego es un nuevo imaginario colectivo que se asienta en la cibercultura que ha puesto en marcha la Red electrónica posibilitando motores de búsqueda, páginas de encuentros, foros de discusión y otras formas de transmisión de la información. Michel Maffesoli (2009) hace hincapié en que el “tiempo de las tribus” es el de la “red de redes”, en donde, Net es un icono sin ningún tipo de cuestionamiento por mucho tiempo. En consecuencia, “con ello se dibuja un orden que escapa a la verticalidad de las

---

<sup>26</sup> La Cuarta Revolución Industrial supone pasar del Internet of Things (IoT, en castellano IdC) al Industrial Internet of Things. (I<sup>2</sup>oT, en castellano I<sup>2</sup>dC)

instituciones y favorece la horizontalidad de una solidaridad comunitaria” (Maffesoli, 2009, 69).

Este nuevo orden, que no sabemos claramente definir ni evaluar, va a tejer un modelo emergente de relaciones que configuran la sociabilidad posmoderna, en donde se incluyen elementos de carácter político, social, sindical, servicios de ocio, de salud, de turismo, pero también el comercio y la empresa. Relaciones que al superar el marco institucional y desarrollarse a través de una red abierta tienen una mayor efervescencia, un mayor vitalismo potenciando, consecuentemente, esta nueva circulación global y la cibercultura.

En esta circunnavegación electrónica un nombre determinante es Google, no porque sea el único motor de búsqueda que existe sino porque simboliza todas las búsquedas específicas de la “Telaraña posmoderna”, término que M. Maffesoli (2009) utiliza para referirse a Internet.

En este inmenso campo de posibilidades, la “Net economy” se ha convertido en una realidad ineludible con un crecimiento de carácter exponencial que abre nuevas expectativas de actividad a nivel global. Dentro de lo que se ha dado en llamar la posmodernidad social, donde la socialización se pluraliza, la sociedad (como ente uniforme) es sustituida por comunidades con sus propias características específicas, y el universalismo moderno es sustituido por unos particularismos diversos. En la línea de lo que ya señalaba el filósofo francés Jean-François Lyotard en 1987 en su libro *La condición posmoderna*, al decir que la condición posmoderna se basaba en el fin de los grandes relatos de referencia.

En este contexto Michel Maffesoli señala que se está poniendo en marcha una nueva mitología posmoderna

En la que las emociones, las imaginaciones y los diversos fantasmas tienen un papel destacado. En que se pone de manifiesto una nueva relación con la naturaleza. La sensibilidad ecológica que está naciendo. Mitología, en fin, en que el individuo seguro de su identidad es sustituido por una persona plural, que atiende a identificaciones múltiples y desempeña numerosos papeles en tribus con marcado componente afectivo (Maffesoli, 2009, 144).

Este conjunto de cambios sociales, en combinación con todas las innovaciones tecnológicas en marcha, permiten afirmar a Helena Herrero, Presidenta de Hewlett Packard en España, que la Cuarta Revolución Industrial no es un rumor sino que ya está aquí (Helena Herrero, El Mundo, 2014).

Cuarta Revolución Industrial en donde la fabricación informatizada con los procesos interconectados posibilita que cada producto tenga su propia información digital incrustada en sí mismo y a través de señales de radio se pueda comunicar con las máquinas, mediante el uso de unos chips RFID<sup>27</sup> (Identificación por radiofrecuencia). Bosch ya ha empezado a probar la viabilidad de estos sistemas y la posibilidad de desarrollar una producción en masa a medida.

Pero Alemania no es el único país que se orienta hacia una nueva generación de procesos de fabricación, ya que en el Reino Unido también están en marcha experiencias encaminadas en esta dirección como señaló en 2013 David Willetts,

---

<sup>27</sup> RFID (acrónimo de Radio Frequency IDentification) es un sistema de almacenamiento y recuperación de datos remotos que permite la captura automática de datos identificando objetos mediante el uso de ondas de radio frecuencia.

Ministro de Ciencia británico, al informar de la puesta en marcha de políticas para potenciar la investigación en robótica y sistemas autónomos.

Mientras las tres revoluciones industriales anteriores estuvieron marcadas por el desarrollo tecnológico aplicado al sistema industrial (máquina de vapor; motor diesel y electricidad; informática y robótica) provocando la redefinición de procesos productivos, la organización de las empresas y la consolidación de la globalización, la Cuarta Revolución Industrial va a suponer hablar de valor añadido, futuro, creación de empleo, efecto tractor, innovación ... Que no solo va a afectar a la industria de la fabricación sino también a una nueva forma de economía, la economía colaborativa; porque la característica determinante y diferenciadora de esta nueva revolución industrial es la digitalización que une a la sociedad y a la tecnología 4.0 conectando el mundo físico con el mundo virtual. A partir de esta digitalización

Hoy nos encontramos con una serie de innovaciones tecnológicas que cambiarán la industria tanto o más de lo que internet lo está haciendo con los medios, los negocios, el ocio y la publicidad en la última década. Esa tecnología 4.0 está marcada por cuatro tendencias muy diferenciadas: un nuevo estilo de IT, representado por el BigData, el cloud, la movilidad y la seguridad; por el internet de las cosas y de los servicios; por el mundo digital 3D; y por una tecnología que se preocupará más que nunca de ser sostenible y velar por la escasez de recursos (Helena Herrero, El Mundo, 23-11-2014).

Es decir, una Industria 4.0 conectada con una Sociedad 4.0 que aproveche las posibilidades que este cambio tecnológico ofrece a los diferentes procesos: diseño, gestión, fabricación y distribución; donde se podrán crear productos a la carta que



sean diseñados por el propio consumidor y que lleguen a su domicilio en un tiempo mínimo y a un coste inferior.

Un modelo en el que la tecnología es determinante y que será posible gracias a la ventaja de la fábrica 4.0 que posibilita conseguir que el coste marginal sea nulo o casi nulo.

Según explica Rosa García, presidenta de Siemens, una “neindustria” que posibilitará que en los próximos 20 años se puedan producir más bienes y servicios que en los últimos 50 años, mediante una fabricación absolutamente distinta. Porque cuando se consiga que fabricación, logística, encargo y diseño se puedan alinear con el cliente; será posible fabricar productos personalizados y habrá que “aprender a fabricar productos personalizados a precios de masas” (García Vega, M.A. Cinco Días. 16 de enero de 2015).

Cómo puede afectar este cambio al proceso de dirección y a las personas es algo que también está en fase de debate, teniendo en cuenta que ya no hay división entre producción y control porque el control se realiza en tiempo real para identificar fallos o errores.

Enrique Benayas, Director del Instituto de Economía Digital de ESIC<sup>28</sup>, indica que la tecnología no conllevará ningún riesgo respecto al empleo sino al contrario, ya que se prevé que las personas tendrán una importancia mayor, tanto en emociones como en talento.

---

<sup>28</sup> ESIC. Fundada en 1965 con la denominación de Escuela Superior de Ingenieros Comerciales, actualmente se considera como un centro líder en marketing y se denomina Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Wolfhang Wahlster<sup>29</sup>, Director del Centro de Investigación Alemán de Inteligencia Artificial y asesor científico de la Canciller alemana Angela Merkel, hace hincapié en que en esta nueva situación las personas deben ser el foco principal porque los robots no sustituyen a las personas sino que trabajan con ellas, por lo que estarán mejor formadas y más entrenadas, al mismo tiempo que ganan en seguridad en el trabajo.

En la misma línea, Rosa García, Presidenta de Siemens, apunta que esta Cuarta Revolución Industrial lo que va a provocar es un importante cambio en el perfil de las personas que trabajan al aumentar las necesidades de personas en las áreas de investigación y programación, porque la creatividad del empleado es indispensable, ya que el 41% de las ganancias de productividad proceden de las aportaciones realizadas a pié de fábrica y no de los laboratorios de I+D+I. Al mismo tiempo, otro cambio importante será el aumento en las necesidades de mano de obra cualificada disminuyendo las de la mano de obra no cualificada, lo cual también se verá reflejado en el sistema de retribución con un aumento importante de las diferencias salariales. De ahí que señale que

Habrà menos oportunidades para las personas sin preparaci3n, cuyas tareas puedan mecanizarse o deslocalizarse al Tercer Mundo. Por el contrario, se recompensaràn generosamente los perfiles mäs sofisticados, capaces de marcar la diferencia con un diseño rompedor o una aplicaci3n diferente (Ors Villarejo. Actualidad Econ3mica. 2015).

---

<sup>29</sup> Participa en la II edici3n de Basque Industry 4.0 celebrada el dìa 14 de octubre de 2014 en el Palacio Euskalduna de Bilbao.

Esto ya ha ocurrido en décadas anteriores en situaciones de transformación y cambio profundo. Así Utz (1998) alerta de la incidencia de la evolución tecnológica sobre el “trabajo”, la reducción de los empleos y la consecuente “exclusión” de personas al ser expulsadas del mercado de trabajo. Lo que el propio autor denomina como “la cuestión existencial de la economía capitalista” porque no ha sabido dar respuesta al problema del paro, cuya solución no está en el subsidio de paro, según este autor.

Consecuentemente dada esta relación entre tecnología y destrucción de puestos de trabajo, el cambio no puede quedar reducido a una modificación del perfil de las personas, tiene que ser un cambio mucho más amplio y transformador que incida directamente en la consideración de la persona, porque

El paso de una concepción del trabajo “cosificado”, “puestos de trabajo”, al trabajo soportado en el desarrollo de la persona es ese reto importante de la transformación de una forma de entender “la revolución industrial clásica” para pasar a una nueva época en la cual bajo las más diversas definiciones como, por ejemplo, “Industria 4.0”, empieza a manifestarse de manera intensiva en los próximos años como una nueva forma de “concepción de trabajo” y del “desarrollo de la persona... (García Echevarría, 2015, 7).

Brian Holliday (2015), Director de la división de Siemens Industry Automation, señala que todo este proceso de la Industria 4.0 no es un viaje a unos años vista ni a corto plazo. Considera que el trabajo que se está realizando ahora en el campo de las plataformas, protocolos y las conexiones de los dispositivos inteligentes va a posibilitar crear entornos de fábricas diseñadas digitalmente que posibiliten que la Industria 4.0 sea una realidad en un futuro inmediato.

## **CAPÍTULO 2. LOS CAMBIOS EN LA ADMINISTRACIÓN<sup>30</sup> DE EMPRESA**

### **1. La Administración de Empresa**

#### **1.1. Aproximaciones a la definición de Administración de Empresa**

La palabra Administración procede del latín “administratio” donde el prefijo ad- significa tendencia hacia; y el vocablo “minister” significa obediencia, al servicio de, subordinación. Por tanto, significa “realizar una función bajo el mando de otro”.

No obstante, el significado de este concepto ha evolucionado y se considera la década de 1950 el punto de arranque a partir del cual se van a ir definiendo los principios y los elementos teóricos que determinan el desarrollo futuro del mismo. Así, en 1954 Peter Drucker publica *La gerencia de empresas*, primer tratado que considera la Administración como una disciplina que puede ser estudiada, aprendida y enseñada de forma sistemática. Disciplina que combina la comprensión de la teoría básica por la cual se toma una decisión, y saber qué y cómo hacer las cosas.

La función principal (Drucker, 2002) es convertir la información en conocimiento y el conocimiento en acción eficaz, incorporando diferentes elementos y principios básicos:

---

<sup>30</sup> Se van a utilizar los términos de “administración”, “dirección” y “gestión” como sinónimos de la traducción al castellano de “management” según el *Oxford English Dictionary*. Diccionario publicado por la editorial Oxford University Press, considerado el más completo y principal diccionario de referencia de habla inglesa. En las citas textuales se mantendrá la terminología utilizada por el autor/es bien sea con el término en inglés o en castellano. En cuanto a la grafía, se ha adoptado el criterio de usar Administración de Empresa al hacer referencia a ésta como disciplina.

- Se refiere a la persona, porque su objetivo es hacer que las personas sean capaces de hacer eficaces sus puntos fuertes y reducir sus debilidades. Para ello ha de obtenerse lo mejor de cada persona: sus aptitudes, su dedicación y su esfuerzo.
- La administración está inserta en la cultura de las organizaciones dado que se da la integración de las personas en un proyecto común.
- En cada organización debe garantizarse la existencia de unos objetivos comunes y unos valores compartidos; de ahí que la primera función sea la de pensar, elaborar y ejemplificar en fines, objetivos y valores.
- Ha de posibilitar el desarrollo de las personas y de la organización en función de las necesidades y oportunidades de cada momento, de ahí la trascendencia de la formación y el desarrollo de forma continuada.
- La comunicación y la responsabilidad individual han de ser los elementos básicos sobre los que se tiene que asentar la actividad de diferentes personas con diferentes capacidades y conocimientos. Una interrelación que posibilite que cada persona sepa qué puede esperar y qué esperan los demás de esa actividad conjunta.
- Los resultados obtenidos en la Administración y Dirección de Empresa han de medirse en términos de productividad, innovación, calidad, mercado, desarrollo del personal, resultados financieros... y han de ser acordes a las características de cada tipo de organización. Sin olvidar que los resultados de una organización deben conllevar la existencia de un cliente satisfecho.

La administración tiene tres tareas fundamentales para conseguir que la organización logre sus objetivos y resultados previstos:

- Hacer realidad el propósito concreto y la función social para la cual se ha creado la organización.
- Hacer que el trabajo sea productivo y alcanzar la realización del trabajador. Esto implica conseguir que los recursos humanos sean productivos para la organización y supone la necesidad de organizar el trabajo de forma que se mejore su productividad y, al mismo tiempo, lograr que ese trabajo sea adecuado para las personas que lo van a realizar.
- Administrar los impactos y las responsabilidades sociales de la organización, lo que conlleva tener en cuenta no sólo los resultados obtenidos sino también el impacto de esos resultados en la calidad de vida y en el entorno físico, humano y social de la comunidad en la que se ubica.

Como aproximación conceptual más reciente y de ámbito europeo, el Profesor Dr. Michael Mirow de la Universidad de Berlín señala que “el arte de la dirección de las empresas consiste en encontrar siempre el equilibrio más adecuado en un mundo caracterizado permanentemente por el cambio entre libertad y obligatoriedad, entre caos y orden, entre dejar crecer y dirigir, entre autonomía y dirección” (Mirow, 2011).

## **1.2. Evolución histórica de la Administración de Empresa**

El interés por el estudio de la Administración se inicia a finales del siglo XIX coincidiendo con la aparición de las grandes organizaciones empresariales, ya que hasta ese momento las únicas organizaciones de carácter permanente son la Iglesia y

el Ejército. De ahí que su estructura de mando y control sea el modelo utilizado en la siderurgia, en la construcción de ferrocarriles,... Un modelo en donde unas pocas personas situadas en la cúspide de la organización mandan y una gran cantidad de personas situadas en la base obedecen. Este modelo de “obedece ha constituido la norma durante aproximadamente cien años” (Drucker, 2002, 294). En este momento, el elemento de análisis se centra en una idea: “¿hay o debe haber una única organización adecuada?” Es decir, la búsqueda de la organización ideal a todos los niveles.

Desde una perspectiva norteamericana Hammer y Champy (1994) señalan que se pueden identificar cuatro etapas clave en la evolución de la gestión empresarial:

- Hacia 1776 cuando Adam Smith publica “*La riqueza de las naciones*” lo que provoca que las empresas americanas sean las primeras del mundo en aplicar estos principios en la práctica de las organizaciones de negocios.
- Hacia 1820, cuando se inician las grandes innovaciones en la manera de transportar los productos en EEUU y se empiezan a construir ferrocarriles que expanden y aceleran el desarrollo económico que “impulsaron la evolución de la tecnología de administración de negocios” (Hammer y Champy, 1994, 24).
- A principios de 1900, cuando Henry Ford y Alfred Sloan dan importantes pasos en el desarrollo de las organizaciones industriales.
- Entre 1945-1960, cuando se produce el desarrollo de las corporaciones contemporáneas con la expansión de la gestión administrativa, la alta administración, la organización corporativa y la estructura organizacional

piramidal que se extiende rápidamente a Europa y posteriormente a Japón.

En Europa, el análisis de la evolución de la administración sigue otro recorrido diferente, y la primera persona que estudia la estructura de la organización es Henry Fayol (1841-1925) quien dirige una de las mayores empresas de Europa dedicada a la minería de carbón y da por sentado la existencia de la “empresa fabril típica”, señalando que la teoría administrativa se puede aplicar a toda organización en donde haya personas. En 1916 Fayol, el padre del proceso administrativo, publica *Administration industrielle et générale*, en donde indica que las operaciones de las empresas se pueden dividir en: administrativas o de gerencia (previsión, mando, organización, coordinación y control); técnicas de producción (fabricación, transformación de insumos); comerciales (compras, ventas y búsqueda de mercados); financieras (búsqueda y administración de capitales); y seguridad (protección de bienes y personas).

En esta misma época, principios del siglo XX, en Estados Unidos John D. Rockefeller, J.P. Morgan, Jay Gould y Andrew Carnegie revolucionan la organización empresarial, y Charles Morris (2006) los considera los creadores de la economía moderna estadounidense ya que fueron los gigantes de la Edad de Oro, un momento de crecimiento desenfrenado que posiciona al país como el más rico, más inventivo y más productivo del planeta.

En EEUU, las propuestas y cambios no sólo se dan en el ámbito de las industrias. Elihu Root, Secretario de Guerra de los EEUU desde 1899 hasta 1904, aplica la teoría de la organización al ejército y, durante su gestión realiza una amplia reorganización del Departamento de Defensa.



Mientras tanto, en Europa, George Siemens (1839-1901) aplica las ideas de Fayol para reflotar Siemens Electric Company.

A pesar de estos incipientes desarrollos, la necesidad de una estructura de organización no es una prioridad evidente en la gran mayoría de las empresas.

Conviene señalar que hacia finales del siglo XIX, Mary Parket Follet (1868-1933) es la primera persona que diferencia gestión y gestión empresarial, refiriéndose siempre a la “gestión de las organizaciones”. Sin embargo, sus trabajos sobre la sociedad, las personas y la gestión, a pesar de estar mucho más cerca de la realidad que los trabajos que se tomaban como referencia en la época, fueron ninguneados hasta su muerte y dejados en el olvido durante más de veinticinco años.

En *Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*, publicado por primera vez en 1995, y basado en las conferencias que imparte entre 1925-1933, Mary Parket Follet es la primera persona que expone el concepto de gestión como un proceso o función y no como un conjunto de técnicas o herramientas. Proceso en el cual la gobernabilidad democrática es determinante a través de la participación y el compromiso individual de las personas. Analiza el conflicto y habla del “Conflicto Constructivo” (1925) planteando la necesidad de entender el conflicto no en clave de victoria sino en clave de integración de los diversos intereses. Parte del principio de que el conflicto es “un hecho de la vida” y considera que para hacer que el conflicto sea productivo es necesario encontrar una solución integradora. Ello conlleva dejar de lado la dominación (la victoria de un bando sobre otro) y requiere el compromiso (cada bando cede un poco de su parte para que la actividad interrumpida pueda continuar) para apostar de forma decidida

por la integración (posibilitar que las personas involucradas crezcan en respeto mutuo y aprendan a trabajar juntas).

Otra interesante aportación de Mary Parket Follet es su análisis del poder y la autoridad, diferenciando “poder con” y “poder sobre”. Define el poder como la capacidad de hacer que las cosas sucedan y considera que el “poder sobre” (poder sobre otra persona) es un poder que es necesario reducir mediante la integración y el reconocimiento de todas las personas. Frente a ello, dirá que es necesario potenciar el “poder con” (poder con capacidad) un poder no coercitivo ni coactivo. Este “poder con” es un poder que no se puede delegar porque se basa en la capacidad de las personas y es intransferible e indelegable. Concluye por tanto que se puede delegar la autoridad pero no el poder, porque al estar éste íntimamente unido a la capacidad, la experiencia y la habilidad, no se puede conferir; ninguna persona lo puede dar o tomar.

En este mismo sentido, analiza el liderazgo considerando que no es posible separar lo humano de lo mecánico en la actividad productiva porque en todo momento se observa cómo las relaciones humanas y el estudio de las operaciones productivas van unidas. De ahí que otorgue un importante papel al liderazgo, un liderazgo múltiple y variable dependiendo de la situación, pero en todo momento un liderazgo indispensable que oriente e influya a los empleados de la organización. Un líder que pueda organizar la experiencia del grupo, que tenga una visión de futuro y que al mismo tiempo tenga coraje y fe para desarrollar aquello que ha imaginado.

El planteamiento de Mary Parket Follet, tan desconocido como apasionante, puede sintetizarse con una proposición general, en el sentido de que todo el mundo interesado en la empresa debe de ser responsable del éxito de la misma.

Peter Drucker señala a Mary Parket Follet como “profeta de la gestión” y en su misma línea señala que “la gestión es el órgano específico y distintivo de cualquier organización y de todas ellas” (Drucker, 2000, 25).

En 1911, Frederick Winslow Taylor (1856-1915) publica *Organización Científica del Trabajo* en la que aplica por primera vez las mediciones y medidas de carácter científico al estudio, análisis e ingeniería del trabajo, al objeto de obtener la mayor eficiencia de la mano de obra, máquinas y herramientas. El objetivo de Taylor es crear una sociedad en donde empresarios y trabajadores tengan como objetivo común la productividad y así obtener mayores beneficios y salarios. Taylor considera que el trabajo puede ser estudiado, analizado y dividido en movimientos simples y repetitivos, cada uno de los cuales tiene que hacerse de forma correcta, con su tiempo y sus herramientas específicas.

El planteamiento de Taylor va a tener un importante rechazo tanto por parte de los trabajadores y sindicatos, como por parte de los empresarios de la época. Los trabajadores lo rechazan porque este planteamiento conlleva la desaparición del “trabajo especializado” que va a ser sustituido por el “trabajo” ya que todo trabajo puede analizarse de la misma forma. La oposición es tal que incluso consiguen que el Congreso de los Estados Unidos prohíba el estudio del trabajo en los arsenales y astilleros del gobierno, algo que se mantiene hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

La relación con los empresarios tampoco es buena, muy al contrario, es una relación de hostilidad permanente ya que Taylor exige que los trabajadores reciban mejoras en sus salarios y que participen en el estudio del trabajo. Considera que la autoridad en la fábrica no puede ser la propiedad sino lo que hoy conocemos como

“dirección profesional”. Consecuentemente, es censurado con descalificaciones como “elemento perturbador” y acusado de “socialista” por parte de los empresarios de la época.

Realmente, es la Primera Guerra Mundial la que pone sobre la mesa la necesidad de una estructura organizativa formalizada y, al mismo tiempo, evidencia que el modelo de Fayol no es la única organización válida. Nada más finalizar la contienda, Pierre S. Du Pont (1870-1954) y después Alfred Sloan (1875-1966) crean la descentralización de las divisiones en General Motors.

También se observa que durante este conflicto bélico un gran número de personas sin formación se incorporan a la industria y se convierten en muy poco tiempo en trabajadores productivos mediante la aplicación de la administración científica desarrollada por Frederick Taylor. Posteriormente, en 1920-1930, algunos pioneros de la Administración de Empresa norteamericanos como Thomas Watson de IBM, Robert E. Wood de Sears-Roebuck y Elton Mayo de la Escuela de Negocios de Harvard, inician la organización de la producción y el desarrollo de la línea de montaje. En todas las innovaciones aplican el conocimiento al trabajo, pasando de un “trabajo más duro” a un “trabajo más inteligente”.

Peter Drucker (2000) señala que durante la Segunda Guerra Mundial la administración es el valor determinante que posibilita que los aliados puedan ganar la guerra y hace posible que los Estados Unidos sean capaces de producir más cantidad de material de guerra que todos los demás países juntos y además desplazar ese material por todo el mundo (África, China, Rusia, Europa occidental...).

Tras la Segunda Guerra Mundial, y dado que la Administración como campo de estudio no existe, surge la necesidad de analizarla con mayor profundidad, pero ya no sólo en el ámbito de la empresa sino en cualquier tipo de organización compuesta por gente con distintos conocimientos y capacidades. Aquí se sitúan las aportaciones realizadas por Pierre S. Du Pont (1870-1954) y Alfred Sloan (1875-1966) en torno a la necesidad de la descentralización del trabajo. De la misma forma se requiere definir con mayor precisión el término gerente como alguien que tiene rango y poder y, evidentemente, subordinados. Más adelante, esta definición se modifica situando al gerente como la persona responsable del trabajo de sus subordinados.

En la postguerra, la propuesta de Taylor de aplicar los métodos científicos al trabajo provoca un aumento considerable de la productividad en las empresas en las que se aplica y, como consecuencia, se va a publicar una importante literatura sobre nuevos planteamientos y principios en organización de la actividad productiva. “Desde que Taylor empezó, la productividad ha crecido unas cincuenta veces en todos los países avanzados y, sobre esta expansión sin precedentes, descansan todas las mejoras tanto en el nivel como en la calidad de vida en los países desarrollados” (Boyer R. y Freyssenet M., 2003, 37).

Todos estos planteamientos ponen de manifiesto que no existe una única organización válida “lo único que tenemos son organizaciones, cada una con sus virtudes distintivas, sus limitaciones distintivas y sus aplicaciones específicas. Ya está claro que la organización no es un absoluto. Es una herramienta para lograr que las personas sean productivas trabajando juntas” (Drucker P., 2000, 27).

Al mismo tiempo que Drucker desarrolla esta visión desde la perspectiva norteamericana, el pensamiento centroeuropeo plantea la necesidad de un cambio

muy importante en el pensamiento económico y, en la línea de lo señalado por Müller-Armack (1977), se considera absolutamente necesario integrar en la acción económica los valores que determinan la acción humana, porque no pueden seguir quedándose fuera del análisis científico. Este pensamiento económico centroeuropeo (Escuela Austriaca y Escuela de Freiburg) van a realizar aportaciones esenciales al pensamiento económico haciendo hincapié en aspectos tales como: la acción humana, el desarrollo de la persona, el desarrollo de las competencias de las personas o la implicación de las personas mediante la cooperación para el éxito de la organización (Lazcano, 2008)

Sin embargo, durante la época de expansión industrial en la década de 1960, los principales activos y elementos para el desarrollo económico son el capital y las máquinas, es decir, las “cosas”. Los trabajadores son los elementos más fácilmente intercambiables, se pueden sustituir y controlar. En toda esta época, al margen de la situación de expansión o recesión económica, la oferta de mano de obra es siempre mayor que la demanda.

Las personas también son consideradas como “cosas” puesto que lo único que interesa de ellas para la producción es su cuerpo, no interesa su mente, ni su espíritu, ni su corazón. Así, en esta era industrial, las personas son cosificadas hasta la máxima expresión, y en este contexto de cosificación se desarrollan las diferentes funciones de la organización: planificación, organización, gestión y evaluación de todas las cosas (capital, máquinas, personas) de la empresa.

Las modernas teorías y prácticas de gestión se desarrollan en este marco de cosificación de las personas y de ahí la creencia de que éstas deben ser controladas y dirigidas.

La gestión económica a través de la contabilidad considera a las personas como un gasto y a las máquinas como un activo de la empresa. A tal punto que las personas se sitúan en la cuenta de pérdidas y ganancias mientras que las máquinas se incluyen en el balance como una inversión.

Igualmente, en la gestión de los recursos humanos la motivación se sustenta en premios y castigos, técnica que motiva poniendo una zanahoria por delante y guiando con un palo por detrás. El liderazgo se concibe como una posición y por ello las personas no se perciben como líderes. Se piensa que decidir lo que hay que hacer está en manos de los que se encuentran en posiciones de autoridad y se considera que el control es un elemento necesario para evitar desviaciones y situaciones indeseadas. No hay capacidad de iniciativa ni cuando se produce una situación de necesidad, porque se espera que sean los líderes los que tomen la iniciativa y den los pasos para actuar.

Consecuentemente, se refuerza el papel del líder para dirigir y controlar a sus subordinados y se crea un círculo vicioso de “codependencia” (Stephen Covey, 2012) en donde se intensifica y refuerza la conducta de cada una de las partes, porque cuanto más controla un líder más conductas que controlar y dirigir se van a generar.

Todas estas prácticas y muchas más, son las que determinan el funcionamiento de la era industrial en donde la cosificación de las personas es un elemento determinante. Ahora bien, a medida que se requiere más saber y conocimiento en el trabajo, ¿es posible seguir con este modelo de control y cosificación de las personas? Stephen Covey considera que hay una tendencia hegemónica hacia esa cosificación “puesto que muchos que se encuentran en posiciones de autoridad no ven la verdadera valía y el verdadero potencial de su

personal y no poseen una comprensión completa y precisa de la naturaleza humana, dan a las personas el mismo trato que a las cosas” (Covey, 2012, 31).

Toda esta falta de comprensión, que hace que no se puedan tener en consideración todas las potencialidades y el talento de las personas, llega a convertirse en una forma de pensar predominante entre las personas que desempeñan los puestos de autoridad en las organizaciones y niveles profesionales dando lugar a lo que Stephen Covey (2012) define como mentalidad “cosificadora” de la era industrial.

Por tanto, es hora de afrontar la situación y orientarla hacia el futuro superando todos y cada uno de los obstáculos y reticencias que se puedan ir encontrando en el camino. Teniendo en cuenta lo que John Gardner señala “la mayoría de las organizaciones aquejadas de problemas han desarrollado una ceguera funcional a sus propios defectos. No sufren porque no pueden resolver sus problemas, sino porque no pueden verlos” (Covey, 2012, 34) y Einstein, en la misma línea, expresa “los problemas significativos que afrontamos no pueden solucionarse en el mismo nivel de pensamiento en el que estábamos cuando los creamos” (Covey, 2012, 35).

### **1.3. Sociedad de la Información y de la Comunicación y Administración de Empresa**

#### **1.3.1. Evolución histórica**

La Sociedad de la Información y de la Comunicación se caracteriza por su gran complejidad y por parecerse a un campo de batalla en donde se enfrentan los grandes gigantes de las organizaciones (Etzioni, 2001). No tiene precedente histórico



alguno, ni en su capacidad de funcionamiento, ni en su estructura, ni en sus elementos de tensión, ni en sus posibles salidas. De hecho, una de las tensiones más importantes generada es entre la estabilidad y continuidad que necesita una comunidad, y la necesidad de innovación y cambio que tienen las organizaciones.

En este contexto, el elemento verdaderamente determinante ha sido la aparición de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) como canales de comunicación y distribución planetarios, ya que han supuesto un cambio importante en la economía, en el mercado, en la estructura de las empresas, la segmentación del consumo, los valores de los consumidores, etc. Esta Revolución de la Información, como ya sucedió anteriormente con otro tipo de revoluciones (máquina de vapor), transforma el uso de unos sistemas que ya existían, en este caso los ordenadores, de tal forma, que los procesos básicos que se realizan se vuelven totalmente rutinarios en una serie interminable de sectores que reducen el tiempo de realización de horas a minutos. Los procesos no han cambiado pero con el uso del ordenador se han convertido en una rutina con un gran ahorro de tiempo y costes.

Lo que ha hecho posible que estos procesos se vuelvan rutinarios no han sido las máquinas, el ordenador ha sido sólo el elemento desencadenante. La clave no ha sido la electrónica sino la ciencia cognitiva que ha impactado inicialmente en los procesos teniendo, por el contrario, un efecto más tardío y de menor impacto en elementos intangibles de la organización como la estrategia, la cultura o la innovación.

En esta Revolución de la Información, elementos importantes a considerar son el Internet de las Cosas (IdC) y el comercio electrónico que han posibilitado un canal de distribución de bienes y servicios e, incluso, de actividades directivas y

profesionales. Peter F. Drucker compara la consecuencia del comercio electrónico con las del ferrocarril para la Revolución Industrial “una invención absolutamente nueva, en absoluto sin precedentes y por completo inesperada” (Drucker P., 2003, 21).

En esta línea, considera que con el ferrocarril la humanidad consiguió dominar la distancia y con el comercio electrónico se ha eliminado la distancia, ya que sólo hay una única economía y un único mercado planetario, y el tiempo, porque todo se realiza en tiempo real. Consecuentemente, aún cuando las empresas trabajen sólo localmente tienen que tener en cuenta que la competencia es global y no tiene límites.

El comercio electrónico y el Internet de las Cosas están provocando un importante cambio en las organizaciones porque no sólo se modifica “cómo” sino también “qué” se compra. Al mismo tiempo, el cliente tiene una invisibilidad y un carácter planetario. Todos estos cambios en las conductas de los consumidores van a tener un efecto directo en el conjunto de las organizaciones y la economía. Estas transformaciones van a provocar que para poder tener un efecto de liderazgo en la economía y en la tecnología sea necesaria la consideración de los trabajadores como personas profesionales del saber, con los cambios que ello conlleva en el trato y consideración de los mismos, en cuanto a reconocimiento de sus valores, reconocimiento profesional y dotación de un mayor poder social.

Es decir, estamos inmersos en un proceso de grandes cambios, profundos y de larga duración. Y en estos cambios el modelo de Administración y Dirección de Empresa no se encuentra al margen, es más, Peter F. Drucker (2003) considera necesarios cinco elementos clave de cambio:

- Necesidad de transformar el modelo de gestión, los conceptos y las herramientas tradicionalmente utilizadas.
- Necesidad de desarrollar nuevas formas de utilización de la información y aplicarla en todos los elementos de la organización.
- Necesidad de pasar del mando y control a la relación y el liderazgo de las personas.
- Necesidad de garantizar una adecuada productividad de los trabajadores del saber.
- Necesidad de pasar del director general al líder del mañana que garantice la implementación de los elementos anteriormente señalados. Un proceso que conlleva irremediabilmente pasar de la visión de los empleados como pasivo a la de las personas como mayor oportunidad de las organizaciones.

En la misma línea, S. Covey (2012) detalla una serie de cambios radicales que van a configurar la era del trabajador del conocimiento:

- La globalización de los mercados y las tecnologías. Las nuevas tecnologías van a jugar un papel determinante en la creación y funcionamiento de los mercados globales.
- La aparición de la conectividad universal que pone en cuestión el funcionamiento anterior de las organizaciones empresariales.

- La democratización de la información y de las expectativas. La información en tiempo real y más accesible aumenta las expectativas y la voluntad política de las personas.
- Un crecimiento exponencial de la competencia. Las nuevas tecnologías crean nuevos competidores y la competencia adquiere un carácter mundial.
- El desplazamiento de la creación de riqueza desde el capital financiero al capital social e intelectual, ya que en el siglo XXI más de dos tercios del valor añadido a los productos procede del trabajo relacionado con el conocimiento, cuando en el siglo XX era menos de un tercio.
- Libre intervención. Cada vez hay un mayor número de personas capaces de trabajar en relación con el conocimiento y con posibilidades y alternativas en relación al trabajo.
- Turbulencias permanentes, porque vivimos en unos entornos que están en continuo cambio.

Cambios que van a provocar una serie de problemas a las organizaciones. Algunos de estos problemas tienen un carácter crónico y las respuestas que se han ido dando son distintas, de tal forma, que las respuestas de la era industrial tienen muy poco que ver con las respuestas que se están planteando en la era del trabajador del conocimiento.

### 1.3.2. La situación actual de la Administración de Empresa

Ya desde finales del siglo XX, se generaliza un importante debate en torno a la validez, necesidad de adaptación o transformación, del modelo de Administración de Empresa, ante una nueva realidad económica, social, cultural... consecuencia de los cambios que se producen en el seno de la sociedad. En este debate cada vez gana más fuerza la idea de adecuar la administración de empresa a la Sociedad de la Información y de la Comunicación, de ahí que se analicen diferentes aportaciones teóricas que tratan de resituarlo y, sobre todo, se busque una salida ante las transformaciones de diferente tipo que se han dado en las sociedades occidentales.

Sin embargo, la situación ha evolucionado poco, porque las empresas están siendo dirigidas por un reducido número de personas, teóricos y profesionales, que inventaron y socializaron las normas y la tecnología de la Administración de Empresa en los últimos años del siglo XX. De tal forma que en la mayoría de las empresas se sigue un modelo jerárquico con unos indicadores, muy similares, para los sistemas de control, recursos humanos, estructuras jerárquicas,... Todo lo cual facilita la movilidad de los directores generales de las empresas dentro de ese modelo jerárquico tradicional.

La Administración de Empresa parece un campo cerrado a las influencias de las transformaciones, ya que mientras en las últimas décadas se ha producido un importante cambio en la innovación de productos fácilmente identificable (telefonía móvil, informática, comunicación on-line,...) en el ámbito de la dirección de empresa la innovación no ha tenido un impacto similar. En consecuencia, Gary Hamel y Bill Breen (2008) señalan que resulta mucho más difícil identificar alguna innovación que en este tiempo haya tenido un impacto en el mundo de la dirección de la

empresa que en cualquier otro ámbito. Si bien es cierto que un directivo de los años 60 del pasado siglo se quedaría muy sorprendido con los sistemas que actualmente existen en las empresas: la flexibilidad e inmediatez de las cadenas de suministro actuales o la capacidad para dar un servicio ininterrumpido a los clientes; también es cierto que comprobaría que los rituales actuales de la Administración de Empresa apenas han tenido cambios respecto a los de su época. Las jerarquías han perdido importancia, pero no han desaparecido; los empleados tienen más formación pero se sigue esperando de ellos que acepten las decisiones ejecutivas, los jefes de nivel inferior son elegidos por los del nivel superior; la estrategia sigue partiendo de arriba...

Es más, no se puede olvidar que cada vez un mayor número de personas en todo el mundo reconocen que se encuentran sometidas a una situación de trabajo en donde consideran que tienen mucho más talento, inteligencia, capacidad y creatividad que la que se les exige e incluso su propio trabajo les permite desarrollar; y al mismo tiempo, se encuentran sometidas a una situación de intensa presión para producir más a cambio de menos.

Algo que Stephen Covey (2012) reafirma en las conclusiones de un estudio que realiza en los primeros años del siglo XXI a 23.000 residentes de Estados Unidos<sup>31</sup>, obteniendo unos resultados sorprendentes:

---

<sup>31</sup> Stephen Covey (2012) realiza el estudio aplicando el cuestionario xQ (Coeficiente de Ejecución), Harris Interactive, para encuestar a 23.000 residentes de Estados Unidos que trabajaban a jornada completa en industrias básicas (hostelería, automoción, banca/finanzas, educación, sanidad, comunicaciones, comercio minorista, tecnología...) y en áreas funcionales clave (profesionales de las finanzas, administración/secretaría, contabilidad, ejecutivos comerciales, especialistas informáticos, profesionales sanitarios, administración pública...)

- Sólo el 37% de las personas encuestadas dijeron comprender claramente lo que su organización intentaba conseguir y por qué.
- Sólo una de cada cinco dijo sentirse entusiasmada por los objetivos de su equipo y de su organización.
- Sólo una de cada cinco dijo tener una alineación clara de la relación entre sus tareas y los objetivos de su equipo y de su organización.
- Sólo la mitad se sentían satisfechas con el trabajo que habían realizado al cabo de la semana.
- Sólo el 15% creía que su organización les permitía cuidarse plenamente de objetivos esenciales.
- Sólo el 15% tenía la sensación de trabajar en un entorno de gran confianza.
- Sólo el 17% creía que su organización fomentaba la comunicación abierta y respetuosa con las discrepancias que generan ideas nuevas y mejores.
- Sólo el 10% creía que su organización atribuía a las personas la responsabilidad por los resultados.
- Sólo el 20% confiaba plenamente en la organización para la que trabajaban.
- Sólo el 13% mantenía unas relaciones de profunda confianza y cooperación con otros grupos o departamentos (Covey, 2012, 16-17).

Estos resultados dan mucho que pensar y deberían hacer recapacitar sobre la idea de que a pesar de todos los avances tecnológicos y científicos, a pesar de toda la innovación desarrollada en el ámbito de nuevos materiales y nuevos productos, a pesar de encontrarnos en un mercado mundial; las personas no tienen capacidad para realizarse en las empresas en las que trabajan. No se sienten entusiasmadas ni motivadas, al contrario, se sienten frustradas porque desconocen hacia dónde se dirige y cuáles son los objetivos de su organización. Esta situación genera un coste (en las personas y en las organizaciones) que exige la necesidad de un cambio urgente en las organizaciones. Porque “ser efectivos como individuos y como organizaciones ya no es una elección en el mundo hoy: es imprescindible para entrar en el terreno de juego” (Covey, 2012, 18).

Otros autores como Gary Hamel y Bill Breen (2008) refuerzan también esta idea y señalan que la dirección de empresa está algo atrasada, desfasada y “lo que limita el rendimiento de cualquier empresa no es el modelo operativo ni el de los negocios, sino el modelo de management... la innovación en management posee la capacidad única de crear una situación ventajosa para su empresa a largo plazo” (Hamel y Breen, 2008, 13). Llegan incluso a afirmar que de la misma forma que Francis Fukuyama (1992) argumenta que hemos llegado al fin de la historia, quizás hemos llegado al final de la administración tradicional, ante lo cual es necesaria una modernización que sirva para aunar esfuerzos de manera más eficaz en los nuevos tiempos.

Un final del modelo tradicional en donde, además, hay que tener en cuenta que gran parte de las herramientas y técnicas esenciales de la administración de empresa (protocolos de planificación y programación de la producción, contabilidad



de costes y análisis de beneficios, controles financieros, creación de los departamentos de personal,...) fueron inventados y puestos en funcionamiento por personas que nacieron a principios del siglo XX. De tal forma que para 1930, se había diseñado la arquitectura básica de la organización. De todos modos, esto no supone que se subestimen los logros realizados por la Administración y Dirección de Empresa, puesto que es su implementación lo que a finales del siglo XX va a conseguir convertir en prosperidad global los logros parciales en política o en desarrollo tecnológico y científico. Una innovación que tiene una evolución lógica en sus etapas, en su recorrido y en sus tiempos; en la línea de lo que Kauffmann (2003) define como el camino establecido por la curva S en el proceso de cambio evolutivo. De tal forma que la innovación se implementa, va aumentando sus efectos hasta que llega un momento a partir del cual éstos dejan de crecer y van reduciéndose poco a poco a lo largo del tiempo.

Pero no todos los autores comparten esta necesidad y orientación del cambio, y así Peter Drucker (2000), considera que la “muerte de la jerarquía”, la desaparición del modelo jerárquico tradicional es algo totalmente absurdo ya que cree que toda institución debe tener un jefe, alguien que pueda tomar las decisiones finales y además con la seguridad de que sean obedecidas. Dentro de la misma institución otras situaciones exigirán la deliberación y el debate, otras el trabajo en equipo y así sucesivamente; pero siempre debe de haber una jerarquía que dé las ordenes y cuya aceptación no sea discutida por parte de los miembros de la organización.

### 1.3.3. La necesidad de cambio del modelo tradicional

Ante esta situación, es conveniente preguntarse si realmente es necesario un nuevo modelo de Administración de Empresa para, a partir de ahí, valorar la

situación en el momento actual, analizar el potencial de evolución de la dirección y administración, e incluso, poner en marcha nuevas ideas y enfoques que hagan frente a los problemas, dificultades y dilemas que hoy en día evidencian los límites de los sistemas y procesos de Administración de Empresa.

Es innegable que la dirección de empresa moderna se ha enfrentado y ha logrado superar un buen número de complicados problemas, desde la descomposición de tareas en pasos simples y repetibles, al cálculo detallado y preciso de costes y beneficios, pasando por la coordinación de miles de operaciones y operarios a escala global. La maquinaria de la dirección y administración moderna logra que los operarios cumplan con las normas pero también pierde una gran cantidad de imaginación e iniciativa de las personas. No ha habido un desarrollo parejo entre la mejora de la eficacia de los negocios y la mejora en la ética de estos negocios. De ahí la necesidad de pensar que es necesario un nuevo modelo de administración de empresas y por tanto, la necesidad de un cambio en las organizaciones orientado por nuevos principios. “Debemos aprender a coordinar los esfuerzos de miles de individuos sin crear una jerarquía opresiva de supervisores; a controlar los costes con firmeza sin asfixiar la imaginación humana, y a crear organizaciones donde la disciplina y la libertad no se excluyan mutuamente” (Covey, 2012, 24).

S. Covey (2012) reitera la necesidad y urgencia del cambio. Un cambio que se inicie recuperando la voz, la relevancia personal única, que surge cuando la persona pone en marcha su talento (puntos fuertes de cada uno), su pasión (las cosas que motivan e inspiran de forma natural), la necesidad (de las personas y de la sociedad) y la conciencia (lo que nos dice lo que hay que hacer y lo que no). Es decir, que las

personas en su trabajo puedan aprovechar su talento y su pasión para dar respuesta a las necesidades de la organización.

En plena Sociedad del Conocimiento y de la Información, no es posible mantenerse impasible ante situaciones como “nadie me valora, en mi trabajo no saben de lo que soy capaz de hacer”, “me aburro y me limito a cumplir”, “mis satisfacciones están fuera del trabajo”... Es necesario avanzar hacia un nuevo modelo, un nuevo paradigma que posibilite la valoración de la persona y el desarrollo de su capacidad, talento y pasión. La solución para salir de esta situación es la misma que se ha dado en la mayoría de los grandes avances de la historia de la humanidad, es decir, es imprescindible una ruptura con la antigua manera de pensar la cual potencia una visión de la naturaleza humana incompleta, reduce la sensación de valía de las personas y limita extraordinariamente su potencial y su talento.

#### 1.3.4. La gestión del cambio de modelo

La ruptura y transición de un modelo tradicional de administración de empresa hacia uno nuevo, acorde con las características de la sociedad y de los propios valores de las personas, exige un proceso de gestión del cambio que posibilite ese paso. El problema, la gran cuestión en estas situaciones, no es el cambio en sí, sino más bien cómo conducir y gestionar el proceso.

John P. Kotter (1997) analiza cómo empresas de diferente dimensión y en diferentes contextos geográficos<sup>32</sup> aplican distintas medidas para generar un cambio

---

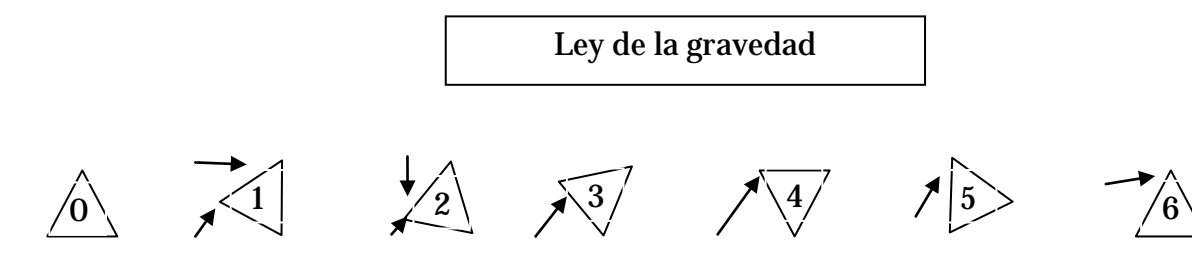
<sup>32</sup> Kotter, estudia organizaciones como Ford, General Motors, British Airways, Eastern Airlines, Bristol-Myers Squibb... que intentan convertirse en competidoras significativamente superiores mediante la aplicación de diferentes medidas: calidad total, redimensionamiento, reestructuración, cambio cultural y cambio de posición.

en la manera de conducir la empresas y dar respuesta a nuevos mercados y concluye que

La lección general que se puede aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambio atraviesa una serie de etapas que, en conjunto, por lo general requieren un tiempo considerable. El hecho de pasar por alto algunas etapas sólo crea una ilusión de rapidez y raramente produce un resultado satisfactorio. Un segunda lección es que los errores decisivos en cualquier fase pueden tener un impacto devastador, retardando el impulso y anulando los progresos difíciles de obtener (Conger, Spreitzer y Lawler, 2000, 137).

A estos dos elementos (tiempo y no errores) Pedro Pablo Ramos (2008) añade otro factor, la inercia de la propia organización. Afirma que la estructura tradicional de la empresa está diseñada para hacer siempre lo mismo o parecido y, cada vez que es necesario cambiar, se exige un gran esfuerzo para poder llevarlo a cabo. Ello es consecuencia de que “los modelos tradicionales de las empresas están diseñados para <no cambiar>, de ahí lo difícil que es hacerlo” (Ramos P. P., 2008, 5). Por tanto, las estructuras de las organizaciones no están diseñadas para modificarlas de forma continuada; de ahí su base tan estable y que en el proceso de cambio se puedan observar diferentes etapas como las descritas en la siguiente Figura 2.

**Figura 2. El fenómeno del cambio en la organización piramidal**



Fuente: Ramos P.P. 2008, 6

**Etapas en el proceso de cambio:**

0. Se adopta la decisión de iniciar un proceso de cambio, pero no se produce ningún tipo de movimiento.

1. El proceso de cambio se inicia con un esfuerzo primario desde arriba intentando empujar a los de abajo e incluyendo a alguno de los de en medio.

2. La ley de la gravedad provoca la aparición de las resistencias al cambio. Fase crucial, porque si no se superan esas resistencias el cambio no avanza e, incluso, se fortalecen las resistencias ante posibles nuevos cambios.

3. Se produce una fuerte apuesta e inversión por el cambio con la participación e implicación total de determinadas personas.

4. Se percibe que el cambio es posible... excepto que...

5. El cambio empieza a manifestar sus primeros efectos y, una vez superado el punto de equilibrio, se logra.

6. Se ha producido el cambio y la estructura organizacional se estabiliza hasta un nuevo cambio.

Este proceso de cambio es complejo y para que pueda ponerse en marcha es necesario que la estrategia de la organización dé sentido y oriente el mismo; una estrategia que ha de ser conocida y compartida por la personas que componen la organización, para que puedan orientar todos sus esfuerzos en la misma dirección, dando sentido al porqué y para qué de su actividad.

Es decir, una estrategia de la organización para un nuevo paradigma que oriente la organización a un nuevo modelo de administración de empresa.

## **2. El impacto de los nuevos paradigmas de Administración en las organizaciones empresariales**

En una sociedad donde el conocimiento es el primer recurso, el objetivo debe ser aumentar la productividad de los trabajadores no manuales, es decir, aplicar el saber al saber. El saber es el recurso básico en las empresas, no porque hayan desaparecido los demás elementos (mano de obra, recursos materiales y capital) sino porque han pasado a tener un papel secundario. La Sociedad del Conocimiento y de la Información, es una sociedad de organizaciones en donde éstas tratan de integrar los conocimientos especializados en una actividad común para alcanzar sus objetivos.

Actualmente, en el análisis de la productividad del trabajador del conocimiento hemos de tener en cuenta que cada tipo de trabajo va a tener unas expectativas de rendimiento y productividad distintas. En unos casos será la cantidad, en otros la calidad, y en otros muchos la combinación de ambas variables. Sin embargo, el análisis en profundidad de la productividad de este tipo de trabajo requiere un análisis específico de cada tipo de trabajo para así delimitar cuál o cuáles han de ser las variables a tener en cuenta en el estudio de la productividad.

Ahora bien, hay que considerar que en la relación entre la persona que tiene el conocimiento, las organizaciones y la sociedad, se producen una serie importante de tensiones y problemas.

La tensión creada por la necesidad de estabilidad que tiene la comunidad y la necesidad de desestabilizar de la organización, la relación entre el individuo y la organización y sus responsabilidades mutuas, la tensión que se deriva de la necesidad de autonomía que tiene la organización y la apuesta de la sociedad por el bien común, la creciente demanda de organizaciones responsables socialmente, la tensión entre profesionales con conocimientos especializados y la necesidad de la organización de que esos especialistas trabajen en equipo (Covey, 2012, 48-49).

Estas tensiones en las relaciones entre las personas, las organizaciones y la sociedad, son elementos recientes, novedosos, sin una experiencia previa que sirva de pauta de actuación y, por tanto, se convierten en nuevos aspectos de distorsión y nuevos retos ante los cuáles las diferentes partes deben hacerles frente de la mejor manera posible.

**Figura 3. Sociedad del Conocimiento y organizaciones**



Elaboración propia

La relación entre los trabajadores del conocimiento y de la información y sus organizaciones es un fenómeno reciente. Consecuentemente, aparecen elementos

novedosos porque los trabajadores, portadores de conocimientos, son, de alguna forma, propietarios de los medios de producción, lo que les da una mayor autonomía y movilidad. Además, la lealtad ya no puede conseguirse mediante el salario; la organización, para ganarse su lealtad, debe demostrar que ofrece las oportunidades necesarias para poder poner en práctica sus conocimientos. Como las organizaciones modernas están compuestas por especialistas del saber, la relación a establecer no puede ser de jefe-subordinado sino una relación estructurada y organizada como un equipo.

## **2.1. Necesidad de nuevos paradigmas en la Sociedad del Conocimiento y la Información**

En esta nueva Era del Conocimiento y la Información, las necesidades y los requerimientos son distintos a los de la era industrial, es más, “el activo más valioso de una empresa en el siglo XX era su aparato de producción. El activo más valioso de una institución del siglo XXI, tenga o no un carácter comercial, serán sus trabajadores del conocimiento y la productividad de los mismos” (Drucker P., 2000, 135).

El siglo XXI, aún estando todavía en sus inicios, ha planteado ya una gran cantidad de retos a la Administración de Empresa, distintos a los planteados en épocas anteriores:

- El cambio continuo y trepidante dificulta la capacidad de adaptación de las empresas que ven cómo el liderazgo en la industria varía frecuentemente.



- Las políticas de desregulación, junto con el efecto producido por la tecnología, hacen que en mayor medida sea más fácil el acceso al mercado de una amplia variedad de industrias, dando lugar a una descomposición creciente de los antiguos oligopolios y a un aumento de la anarquía competitiva.
- Las empresas están progresivamente más atrapadas en “redes de valor” y sistemas de actuación debido al aumento de los proyectos de codesarrollo y consorcios de empresas que reducen su capacidad de actuación.
- La digitalización conlleva una importante amenaza que se centra en crear y vender propiedad intelectual.
- Internet está provocando una traslación de la responsabilidad hacia los consumidores que cada vez tienen una mayor capacidad de control, frente a la tradicional fidelidad del cliente basada, en la mayoría de los casos, en la ignorancia del consumidor.
- Los ciclos vitales de la estrategia empresarial continuamente son más cortos y se observa cómo la curva parabólica del éxito tiene forma de vértice breve y agudo.
- La globalización económica y la caída en picado de los costes de comunicación provocan la aparición de nuevas industrias competidoras con unos costes ultra-bajos. La capacidad de absorción de las empresas indias en el sector servicios, junto con la expansión productiva global de las empresas chinas, entre otras, provoca en las compañías de todo el mundo

una necesidad de reducción de costes y de lucha continua para mantener sus márgenes.

Todas estas realidades están dando lugar a una nueva exigencia de capacidades de organización y de dirección de empresa, de tal forma que “para prosperar en un mundo cada vez más agitado, las empresas deben ser estratégicamente adaptables y eficaces desde el punto de vista operativo. Para conservar sus márgenes deben convertirse en creadoras de innovaciones rompedoras” (Hamel y Breen, 2008, 27).

Se considera que las empresas prósperas del futuro serán “empresas en crecimiento” (Hamel y Breen, 2008), es decir, empresas con una capacidad constante y permanente de innovar, de transformar el aprendizaje en nuevas oportunidades de mercado mediante mejoras medibles en el rendimiento.

Sin embargo, todavía hoy en día muchas organizaciones se encuentran con que en gran medida sus trabajadores tienen un mayor déficit de rendimiento, entendido como la diferencia entre el rendimiento ideal y el real. Hacer frente de forma efectiva a esta situación implica orientar la empresa hacia una “organización centrada en el rendimiento”, es decir, orientarla hacia la realización de su actividad bien, con plenitud y con precisión. No es admisible que las empresas se dirijan y gestionen con el modelo tradicional porque, así, es imposible liberar el potencial activo de las personas; ya que “la mentalidad de la era industrial que aún predomina hoy en día en el lugar de trabajo simplemente no servirá en la era del trabajador del conocimiento ni en su nueva economía” (Covey, 2012, 30).

Hacer frente y adaptarse a estas necesidades es uno de los retos fundamentales de las organizaciones, para lo cual se han presentado diferentes propuestas que se analizan a continuación.

## **2.2. Nuevos paradigmas en la Administración de Empresa**

Actualmente, la Administración de Empresa tiene que adaptarse a los cambios y transformaciones que se están produciendo, y a la rapidez con que se están implementando en todos los ámbitos de la sociedad. Consecuentemente, es necesaria una respuesta “ad hoc” en el ámbito de la Administración de las organizaciones contemporáneas, porque es impensable suponer que en pleno siglo XXI se puedan seguir utilizando de forma hegemónica lo que Henri Fayol, en 1917, expuso como funciones de la dirección de empresa, es decir, la planificación, organización, imposición, coordinación y control.

Gary Hamel y Bill Breen (2008), señalan que es necesario incluir otros elementos en la definición de Administración de Empresa dotándola de nuevos contenidos más acordes a los tiempos actuales, y así proponen un conjunto de actividades básicas para alcanzar cualquier tipo de objetivo en una organización.

El resumen de un siglo de teoría del management sugiere que la práctica del management implica:

- Establecer y programar los objetivos
- Motivar y alinear los esfuerzos
- Coordinar y controlar las actividades

- Desarrollar y asignar los talentos
- Acumular y aplicar los conocimientos
- Acumular y asignar los recursos
- Construir y alimentar las relaciones
- Equilibrar y satisfacer las demandas del accionista (Hamel y Breen, 2008, 33-34).

Ahora, bien, ¿en el análisis de la Administración de Empresa es suficiente el cambio mediante la incorporación de nuevas funciones y actividades en su implementación? o, por el contrario, ¿es necesaria una transformación más profunda y extensa para llegar a un nuevo modelo asentado en bases diferentes a las anteriores?

La dirección de empresa moderna no es sólo una suma de técnicas y herramientas más o menos útiles; es un paradigma (Thomas Kuhn, 1996), una manera de pensar, de ver el mundo, una idea sobre cuáles pueden ser los problemas a resolver o con capacidad de resolución. Y, hoy por hoy, el paradigma hegemónico es el que antepone la eficiencia a cualquier otro elemento u objetivo, lo cual tampoco debe parecer extraño, por cuanto la dirección de empresa en el sentido moderno surgió para hacer frente a los problemas de ineficiencia.

A pesar de esto o principalmente debido a ello, es necesario remarcar que en la línea de lo señalado por Thomas Kuhn (1996), parece irrefutable la afirmación de que el verdadero progreso en la dirección de empresa exige una revolución, un

importante salto y cambio intelectual superando las nociones preconcebidas, las posibles mejores prácticas empresariales de los demás, el consejo de todos los expertos y las dudas que cada persona pueda llegar a tener, para innovar en profundidad y de forma radical.

En la misma línea argumental, Covey (2012), señala que en la Sociedad del Conocimiento es necesario usar nuevos “paradigmas”, es decir, nuevas percepciones, supuestos, teorías, marcos de referencia que permitan explicar, y más adelante guiar, ese proceso de cambio. Para superar la “cosificación” de la era industrial, que reduce las personas a simples cosas que es necesario controlar, motivar y dirigir, propone un nuevo paradigma que denomina “*paradigma de la persona completa*”. En él establece cuatro dimensiones de las personas: cuerpo, corazón, mente y espíritu; que están presentes en todas y cada una de las filosofías y religiones del planeta y que reflejan las cuatro necesidades y motivaciones básicas del ser humano: vivir (cuerpo), amar (corazón), aprender (mente) y dejar un legado (espíritu). Si por cualquier motivo no se tiene en cuenta alguna de estas cuatro dimensiones se produce una conversión de las personas en cosas y, entonces, esas “cosas” debemos controlarlas, dirigir las y usar castigos/recompensas para motivarlas.

Al objeto de evitar esta cosificación de las personas indica que deben darse una serie de pasos en la implementación de la estrategia: claridad en su exposición, compromiso con ella, puesta en marcha de la acción orientada a su consecución, posibilidad de orientar todas las acciones, sinergia en el desarrollo de la actividad y responsabilidad con las propias aportaciones a los objetivos.

Todos estos pasos, todos estos elementos, deben ser compartidos por todas las personas de la organización y no sólo por el reducido grupo de integrantes del equipo

directivo. El éxito vendrá dado por la capacidad de implicar y comprometer a las personas que conforman la organización en este proceso de delimitación de la estrategia.

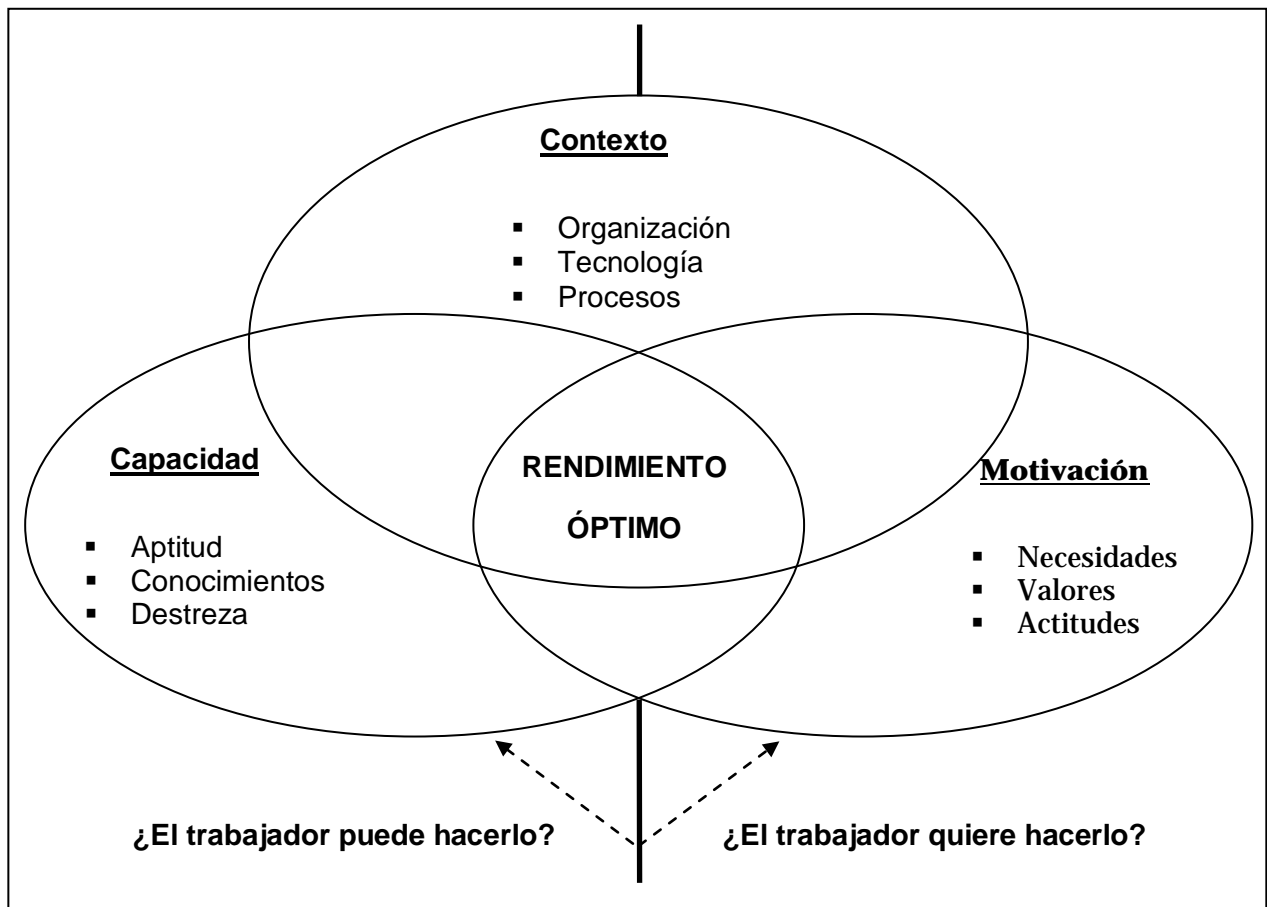
Aquí es necesario hacer hincapié en que si bien la estrategia, los objetivos... son importantes, por sí mismos no son nada porque no tienen vida en la organización, necesitan de las personas para ser alcanzados. En consecuencia, las personas son los elementos más importantes de la organización, porque son las que tienen vida y son ellas las que logran los objetivos, las que aportan el valor a la organización mediante su actividad, sus comportamientos y sus conductas.

“Los resultados los producen las personas. Y estos resultados tienden a ser menores si son <empleados> que si son <colaboradores>. Y menores si son <colaboradores>, que si son <personas comprometidas con el proyecto>” (Ramos P. P., 2008, 87).

De ahí la importancia de la interacción de dos elementos básicos, por un lado, la capacidad de las personas para realizar unas actividades (“pueden hacerlo”); por otro la voluntad de realizar esas actividades (“quieren hacerlo”). Charles D. Winslow y William L. Bramer (1995) proponen la idea del Apoyo Integrado al Rendimiento (AIR) como principio que garantice una respuesta positiva a la capacidad y a la voluntad de los trabajadores frente a las actividades a realizar porque “proporcionan, en el momento y en el lugar que se necesitan, asesoramiento, herramientas, referencias y formación, para apoyar a los trabajadores intelectuales en la realización de su trabajo en tiempo real” (Winslow y Bramer, 1995, 50).

Alcanzar esta realización óptima del trabajo es una tarea compleja en donde se tienen que tener en cuenta una suma de diferentes variables: capacidad (aptitudes, conocimientos, facultades y destrezas de las personas), motivación (necesidades, valores, actitudes de las personas) y el contexto o entorno que incide directamente en las dos anteriores variables. (Figura 4).

**Figura 4. Modelo de realización o rendimiento**



Fuente: Winslow y Bramer, 1995, 57

Este modelo AIR va a fomentar la realización, la creación de valor de cada empleado individual, con lo cual va a servir de elemento motivador en la medida en que estos trabajadores se sentirán más satisfechos y más autorrealizados.

A este modelo, Gary Hamel y Bill Breen (2008) añaden el ADN directivo de las empresas, es decir, las propias características inherentes de las organizaciones empresariales que facilitan algunos cambios, pero hace imposibles otros.

Estos planteamientos de Winslow y Bramer se complementan con otras aportaciones básicas que también se van a ir presentando a partir de la década de los 80 del siglo pasado entre las cuales es imprescindible reseñar:



- Los principios expuestos por William Deming (1982) en relación con la gestión de la calidad total.
- El pensamiento sistémico de Peter Senge (1990)<sup>33</sup> y la importancia de los equipos en el aprendizaje de la organización
- El concepto de reingeniería de procesos de empresa (BPR)<sup>34</sup> acuñado por Michael Hammer (1990).

### 2.2.1. Gestión de la Calidad Total. Modelo de Deming

A principios de la década de 1980, William Deming (1982) publica la que puede considerarse su obra principal, *Out of the Crisis*, en la que expone los principios del “control estadístico de procesos” que deben regir la gestión de la calidad total, y sirven para cualquier tipo de compañía interesada en sobrevivir, independientemente de su tamaño, sector de actividad o ubicación geográfica.

Justifica su planteamiento basándose en la idea de que la mejora de la calidad conlleva una reducción de los costes al haber menos errores, equivocaciones y retrasos, y una mejor utilización del tiempo y los materiales. Todo lo cual produce una mejora de la productividad y la conquista del mercado con un producto de mejor calidad y menor precio. Consecuentemente, se garantiza la permanencia de la empresa y se genera mayor cantidad de trabajo de forma constante.

---

<sup>33</sup> La edición original se publica en inglés en 1990. “La Quinta Disciplina” en castellano se publica por primera vez en 1992.

<sup>34</sup> BPR: Business Process Reengineering

En esta obra, presenta sus experiencias en la aplicación de su propuesta de “reacción en cadena” que obtiene un éxito importantísimo en Japón, a tal punto que a partir de 1950, los directivos tienen un objetivo común, la calidad. Igualmente, se inician diferentes experiencias en dónde se aplican diversos aspectos de mejora que van a resultar fundamentales, como en Nashua Corporation, el mayor fabricante independiente del mundo de toners-laser y reveladores, en donde se implementan medidas tales como:

- Mejorar la calidad y reducir los costes de la fabricación readaptando determinados procesos.
- Mejorar los procesos mediante la innovación en ingeniería, a partir de la aplicación del control estadístico.
- Reducir los costes de la baja calidad. Costes que incluyen tanto el pago de nóminas por hacer esos defectos como para corregirlos, pero que al mismo tiempo implica otros aspectos porque

La mala calidad engendra mala calidad y disminuye la productividad a lo largo de toda la línea, y parte del producto defectuoso sale por la puerta, hasta llegar a las manos del cliente. El cliente disgustado se lo cuenta a sus amigos. El efecto multiplicador de un cliente disgustado es una de esas cifras desconocidas e incognoscibles, y lo mismo ocurre con el efecto multiplicador de un cliente satisfecho, que atrae más clientes (Deming, 1989, 9).

- Situar adecuadamente la respuesta porque la solución no está en nuevas máquinas ni aparatos como en muchos casos se ha planteado, sino en la óptima utilización de los recursos disponibles. De la misma forma que

tampoco lo está en pensar que medir la productividad va a provocar por sí mismo un incremento de la misma, porque aporta estadísticas sobre su situación, pero no cómo mejorar esas estadísticas, esa productividad.

En consecuencia, Deming señala que la gestión del mundo occidental requiere de una transformación que “sólo puede realizarla el hombre, no el hardware (ordenadores, aparatos, automatización, nueva maquinaria). Una compañía no puede comprar el camino hacia la calidad” (Deming, 1989, 15).

Una transformación en donde los esfuerzos son necesarios pero no suficientes, esfuerzos que deben ser coherentes e ir acompañados de una teoría de la gestión para mejorar la calidad, la productividad y la competitividad. Porque “la experiencia sola, sin la teoría, no enseña nada nuevo a la dirección sobre lo que hay que hacer para mejorar la calidad y la competitividad, ni cómo hacerlo” (Deming, 1989, 16).

Para esa transformación Deming propone los “14 puntos para la gestión” y su implementación supone que la dirección tiene interés por permanecer en el negocio y proteger a inversores y empleados, es decir, apuesta decididamente por su supervivencia.

Los “14 puntos para la gestión de la calidad” son:

1. Constancia en la mejora de productos y servicios con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio. Para ello es necesario dar respuesta a los problemas de hoy, el mantenimiento de la calidad de los productos que se fabrican hoy, y los problemas del mañana, la constancia en mantener la mejora de la competitividad a futuro. La mejora de esta competitividad de futuro requiere de: innovación en servicios, productos,

procesos, marketing..., asignación de recursos en investigación, educación; mantenimiento de la mejora constante en el diseño del producto y del servicio.

2. Adoptar la nueva filosofía. Parte de la premisa de que no se pueden mantener los errores, defectos, personas que no saben cuál es su actividad laboral, supervisión inadecuada, directores no arraigados en las compañías... Por tanto, es necesaria la transformación a través de los 14 puntos con la cooperación entre todos los implicados: empleados, clientes y proveedores.
3. Dejar de depender de la inspección en masa porque supone reconocer que se planifican los defectos y que el proceso no es capaz de cumplir las especificaciones solicitadas. Esta inspección para mejorar la calidad es ineficaz y costosa. Por tanto, la calidad debe hacerse mejorando los procesos de producción desde sus inicios.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. No puede ser que la competitividad por el precio sea la que determine la calidad, el servicio y el precio. “El precio no tiene sentido sin una medida de la calidad que se compra” (Walter A. Shewhart, *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, en Deming, 1989, 26) porque de lo contrario sin calidad se tiende al precio más bajo y el resultado final es un producto de baja calidad a un alto coste. En consecuencia, es necesario pensar a largo plazo y minimizar el costo total del producto o servicio a futuro: mantenimiento, duración de cada producto...

5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio. La calidad deber incorporarse desde la fase del diseño del producto, desde los primeros ensayos con ese producto, porque la calidad deseada comienza con la primera idea, que luego se traduce en planes, especificaciones, ensayos... “Cada producto debería ser considerado como si fuese único; sólo hay una oportunidad para lograr el éxito óptimo” (Deming, 1989, 38).
6. Implantar la formación. Una formación orientada tanto a la dirección como a los trabajadores, con diferentes sistemas de aprendizaje para poder llegar a todas las personas posibilitando su capacitación y entrenamiento, incluyendo no solo los elementos específicos de la actividad sino también otros aspectos como el conocimiento de las necesidades de los clientes.
7. Adaptar e implantar el liderazgo. Deming señala que la dirección no tiene por objetivo supervisar, sino liderar. En consecuencia, si se quiere realizar una transformación del modelo de gestión occidental es necesario que los directores sean líderes. Líderes que conozcan el trabajo que supervisan y sean capaces de hacer que los trabajadores hagan su trabajo con orgullo.
8. Desechar el miedo. Una máxima innegable señala que ninguna persona puede dar lo mejor de sí misma si no se siente segura, sin miedo a expresar sus ideas, a hacer preguntas. En consecuencia, la confianza es un elemento imprescindible para poder dotar al ambiente de trabajo de los condicionantes necesarios en donde las personas puedan desarrollar su actividad en condiciones y así ser más eficientes.
9. Derribar las barreras entre las áreas de staff. Todo el personal de diseño, investigación, compra de materiales, recepción de materiales y ensayos

tiene un cliente, la persona que tiene que fabricar con el material adquirido el producto diseñado. De ahí la necesidad de una mayor integración entre todos los departamentos de la empresa, de trabajar en equipo para optimizar todos los recursos y servicios de la empresa, porque “los equipos formados por personal de diseño, ingeniería, producción y ventas podrían cooperar en los diseños futuros, y podrían lograr importantes mejoras en el producto, servicio y calidad actual, si pudiesen trabajar sin miedo a arriesgarse” (Deming, 1989, 49).

10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para la mano de obra que piden un aumento de la productividad, porque en la gran mayoría de los casos no están dirigidas a las personas adecuadas ya que la mayor parte de los problemas proceden del propio sistema de funcionamiento, no de las personas. Por tanto, la dirección debe asumir que la responsabilidad de mejorar el sistema es suya, debiendo eliminar cualquier causa que detecte mediante los métodos estadísticos.
11. Eliminar la gestión por objetivos. Por un lado, está la eliminación de los cupos numéricos para la mano de obra porque solo provocan pérdidas, caos e insatisfacción. Estos cupos evitan la mejora de la calidad y la productividad porque no ayudan a realizar mejor el trabajo. De ahí que “el cupo es totalmente incompatible con la mejora continua” (Deming, 1989, 54). Por otro lado, está la eliminación de los objetivos numéricos para los directivos, porque es un intento de gestionar sin saber qué hacer, una gestión basada en el miedo que es incompatible con el rol de liderazgo del gestor.

12. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo. Estas barreras son los sistemas de evaluación que generan competitividad y conflictos y son los mayores obstáculos para reducir los costes y mejorar la calidad. Una persona que se siente importante en su trabajo se quedará en él y se sentirá importante si se siente orgullosa del trabajo y puede participar en la mejora del sistema.
13. Estimular la educación y la automejora de todo el mundo. Una organización necesita gente buena, pero sobre todo, gente que esté mejorando su educación, tanto a nivel de los trabajadores como de la dirección.
14. Actuar para lograr la transformación. En este plan de acción es necesario:
  - La implicación de los directores para implementar los 13 puntos vistos.
  - La implementación de la nueva filosofía con orgullo por parte de los directores.
  - La implicación de los directores explicando a las personas la necesidad del cambio en la empresa, para que puedan entender los 14 puntos.
  - La delimitación de un diagrama de flujo para todos los procesos que posibilite la identificación de cada una de las etapas.
  - La elaboración de una organización que guíe la mejora continua de la calidad.

- La incorporación de todas las personas a un equipo para mejorar las entradas y salidas con el objetivo de satisfacer al cliente.
- La orientación de la organización hacia la calidad

Estos 14 puntos que Deming considera básicos para una teoría de la gestión que posibilite la transformación hacia un nuevo modelo cimentado en la calidad, se van a enfrentar a una serie de elementos que se oponen al cambio y Deming (1989) define como las “7 enfermedades mortales de la gerencia”:

- La falta de constancia en el propósito, que es la enfermedad paralizante.
- El énfasis en los beneficios a corto plazo, que hacen fracasar la constancia en el propósito.
- La evaluación del comportamiento, la calificación por méritos o anual. Alimenta el comportamiento a corto plazo y el miedo, eliminando la visión a largo plazo.
- La movilidad de los directivos, que impide que se comprometan con la calidad y la productividad de su empresa, creando incertidumbre y desconcierto.
- La dirección de la organización basándose sólo en las cifras, sin tener en cuenta otros aspectos fundamentales como la calidad, la satisfacción del cliente ...
- Los excesivos costes médicos derivados de los días de baja, atención sanitaria...



- Los excesivos costes de responsabilidad que son incrementados por las minutas de los abogados que trabajan para la empresa.

Además de estas enfermedades mortales también existen una serie de obstáculos que dificultan el proceso de cambio, aún cuando son más fáciles de poder superar que las enfermedades mortales. Estos obstáculos son: la búsqueda del resultado inmediato, confiar sólo en la tecnología para la resolución de problemas, buscar ejemplos a seguir en lugar de implementar soluciones, utilizar excusas pensando que los problemas propios son diferentes, una deficiente formación empresarial, excesiva confianza en el control de calidad para la resolución de todos los problemas, culpar a los trabajadores de la falta de calidad y confiar en el control de calidad en lugar de mejorar la calidad del producto.

### 2.2.2. Pensamiento sistémico. La quinta disciplina de Senge

En 1999, Peter Senge publica *La quinta disciplina* incidiendo en la necesidad de construir “organizaciones inteligentes” dónde las personas puedan aumentar sus capacidades y aprender en conjunto.

Define la disciplina “... como un corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias” (Senge, 1999, 20).

Parte de la premisa de que aquella organización que sea capaz de aprender más rápidamente que sus competidores tendrá una ventaja competitiva de carácter sostenible, y Senge señala que existen cinco disciplinas características de las organizaciones inteligentes:

- **El dominio personal:** disciplina que permite aclarar la visión personal para concentrar energías y ver la realidad objetivamente. Senge la define como una parte determinante de la organización inteligente ya que es su crecimiento espiritual. Se refiere a la capacidad de aprendizaje de los componentes de una organización, su capacidad de crecimiento. El dominio personal se centra en las “conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender” (Senge, 1999, 17).
  
- **Los modelos mentales:** supuestos que hemos asumido, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestra forma de entender y actuar frente al mundo exterior. Los modelos mentales de conducta empresarial son aquellos que tienen un gran arraigo en nuestras percepciones respecto al mercado, a las prácticas organizativas, y están compartidos por gran cantidad de personas. El objetivo es poner al descubierto nuestros modelos mentales para así poderlos analizar, debatir, cuestionar y poder actuar frente a ellos.
  
- **La construcción de una visión compartida:** compartir una imagen del futuro que se quiere alcanzar, en donde el liderazgo es un elemento determinante. No es posible pensar en una organización que haya obtenido un cierto nivel de éxito sin que tenga unas metas, valores y misiones que sean compartidas dentro de la organización. La existencia de una identidad, una aspiración, una visión en común posibilita unir a las

personas y conseguir que participen y aprendan porque lo desean, no porque se les obligue a ello.

Sin embargo, no siempre la visión de los líderes se convierte en visiones compartidas porque son visiones personales que no tienen un carácter colectivo compartido.

La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea (Senge, 1999, 19).

- Aprendizaje en equipo: elemento básico y determinante en el aprendizaje de la organización. Se ha demostrado que la inteligencia de algunos equipos es superior a la inteligencia de sus integrantes, por tanto, se confirma que los equipos pueden aprender. Incluso, cuando los equipos aprenden, no sólo mejoran los resultados sino que sus integrantes crecen de forma más rápida.

La disciplina del aprendizaje en equipo se inicia con la capacidad de sus componentes para cuestionar sus supuestos y estereotipos y abrirse a un pensamiento conjunto. En este proceso, el dialogo es el instrumento fundamental ya que posibilita detectar aquellos elementos que impiden el aprendizaje y, superados estos elementos, acelerar el mismo en el equipo.

- El pensamiento sistémico: marco conceptual formado por un conjunto de herramientas y conocimientos interrelacionados. Es una disciplina para

globalidades, es decir ver tendencias en lugar de instantáneas. “El pensamiento sistémico es también una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular” (Senge, 1999, 91). Representa la “quinta disciplina” porque es el elemento conceptual central de las otras disciplinas de aprendizaje. Su aportación es la de permitir ver totalidades, ver a las personas como partícipes activos en la modelación de la realidad.

Es necesario que estas cinco disciplinas se desarrollen conjuntamente y para ello el elemento fundamental es el pensamiento sistémico, la quinta disciplina, que integra a todas las demás creando ese corpus teórico y práctico que permite comprender a la organización inteligente en conexión con sus entornos.

### 2.2.3. Reingeniería de procesos de empresas de Hammer

En 1990, Michael Hammer publica un artículo en el que señala que la mayoría de los trabajos, flujos, mecanismos de control y estructuras organizativas que se están utilizando en aquel momento provienen de una época anterior a la aparición del ordenador, en la que los entornos competitivos son diferentes, y expone la necesidad de usar reingeniería con los negocios, usando el poder de la moderna tecnología para rediseñar radicalmente los procesos. Considera esencial romper con las reglas caducas que subyacen implícitas desde décadas precedentes, y afirma que en el nuevo escenario de disponibilidad de tecnologías de la información, la calidad, la innovación y el servicio son más importantes que el costo, el crecimiento y el control. Propone adoptar una perspectiva multifuncional para analizar los procesos fundamentales de los negocios, la cual permita una nueva reconceptualización de los

mismos, y enuncia una serie de principios básicos que se muestran resumidos a continuación (Hammer, 1990):

1. Organizar la actividad alrededor de resultados no tareas.
2. Incorporar aquellos que van a utilizar la producción al proceso de su generación.
3. Incluir el procesamiento de la información en el mismo trabajo que la genera.
4. Tratar los recursos dispersos geográficamente como si estuviesen centralizados.
5. Conectar actividades paralelas en vez de integrar sus resultados.
6. Tomar las decisiones donde se realiza el trabajo y establecer controles durante el proceso.
7. Capturar la información una vez y donde se genera.

En la esencia de la reingeniería de negocios está la idea del pensamiento discontinuo: la identificación y el abandono de reglas anticuadas y de supuestos fundamentales que sustentan las operaciones comerciales corrientes. Toda compañía está llena de reglas implícitas heredadas de decenios anteriores: 'Los clientes no reparan sus propios equipos'. 'Para prestar un buen servicio se necesitan almacenes locales'. 'Las decisiones sobre comercialización se toman en la oficina central'. Tales reglas se basan en supuestos relativos a tecnologías, a personal, a metas organizacionales que ya no están en vigor. Si las compañías no cambian estas normas, cualesquiera de

las reorganizaciones superficiales que hagan no serán más eficaces que desempolvar muebles en Pompeya (Hammer y Champy, 1994, 15)

Hammer y Champy proponen abandonar viejos paradigmas y buscar nuevos modelos de organización de la actividad:

Fundamentalmente, la reingeniería es hacer dar marcha atrás a la revolución industrial. La reingeniería rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo. La reingeniería es buscar nuevos modelos de organización. La tradición no cuenta para nada. La reingeniería es un nuevo comienzo” (Hammer y Champy, 1994, 56).

Hammer y Champy (1994) definen la reingeniería como “La revisión fundamental y el rediseño radical del proceso para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez” (Hammer y Champy, 1994, 42) y señalan que esta definición incorpora cuatro términos claves:

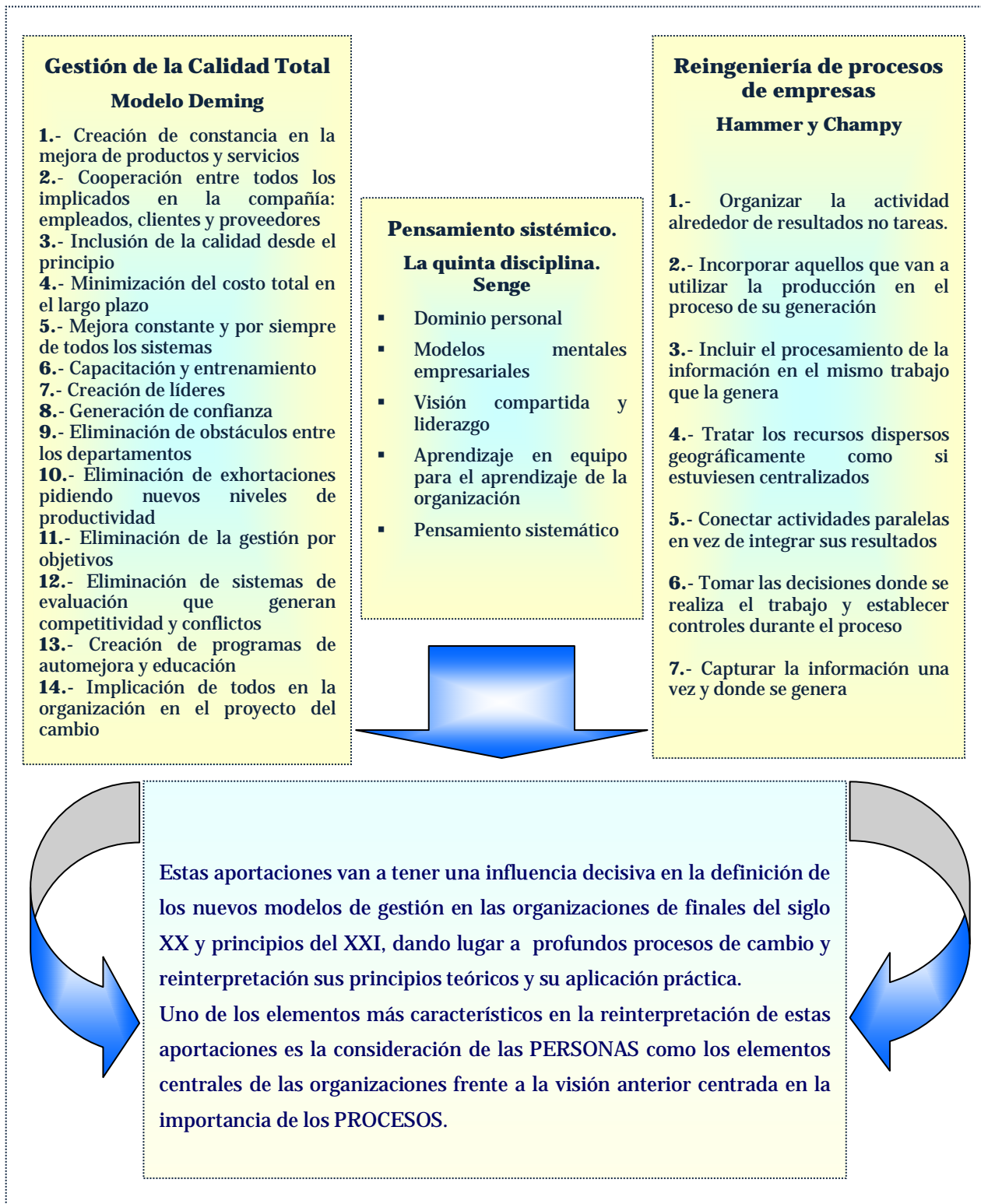
- El término “fundamental”, porque al iniciar la reingeniería la persona debe definir “qué” debe hacer una compañía, “cómo” debe hacerlo y se centra en lo que “debe ser” frente a lo que “es”.
- El término “radical”, porque rediseñar radicalmente supone llegar hasta la raíz de las cosas, no realizar modificaciones superficiales sino abandonar lo que existe, lo anterior, lo viejo. Por tanto, conlleva descartar todos los

procedimientos y estructuras anteriormente existentes y diseñar nuevas formas de hacer las cosas, reinventar nuevas prácticas de gestión.

- El término “espectacular”, porque la reingeniería conlleva dar saltos de gigante en el rendimiento, porque ésta sólo puede aplicarse en aquellas organizaciones en donde es necesario cambiarlo todo, eliminar todo lo que se está haciendo y poner en marcha nuevas formas de administración.
- El término “procesos”, entendido como “un conjunto de actividades que recibe uno o más input y crea un producto de valor para el cliente” (Hammer y Champy, 1999, 44). Por tanto, el punto de atención no son las tareas individuales sino el proceso en su conjunto, es decir, la entrega de bienes al cliente. Por tanto, es una visión de conjunto en donde están incluidas todas las actividades individuales desde el inicio hasta el final en el suministro de un producto o servicio a un cliente.

Hammer y Champy “calculan, no científicamente, que entre un 50 y el 70% de las organizaciones que acometen un esfuerzo de reingeniería no logran los resultados espectaculares que buscaban” (Hammer y Champy, 1999, 199), debido a que cometen una serie de errores que se repiten con suma frecuencia, entre los cuáles señalan: tratar de corregir un proceso y no cambiarlo, no centrarse en los procesos, no olvidarse de todo lo que no sea reingeniería de procesos, no hacer caso de los valores y las creencias de los empleados, conformarse con resultados poco importantes, abandonar antes de tiempo, limitar de inicio la definición del problema, dejar que la cultura y actitudes corporativas impidan la transformación, confiar el liderazgo a una persona que no sabe de reingeniería...

**Figura 10. Principales teorías de la estructura institucional<sup>35</sup> a finales del siglo XX**



Elaboración propia

<sup>35</sup> North Douglass (1990)



Como consecuencia de todas estas aportaciones la implementación de un nuevo paradigma en la Administración de Empresa tiene que desarrollarse como un elemento de innovación para el cambio en donde las personas, y no los procesos, han de ser los elementos básicos y fundamentales para implementar un proceso de transformación y adaptación de las organizaciones a la realidad de la sociedad actual y sus características.

### **3. Innovación y cambio de modelo de Administración de Empresa**

Una sociedad en cambio constante, en donde las Tecnologías de la Información y de la Comunicación cada día están más presentes y determinan con mayor influencia el quehacer diario en múltiples sectores y áreas de actividad, requiere de un nuevo modelo de Administración. En consecuencia, cobra mayor fuerza la necesidad de innovación en la dirección de empresa, definir nuevos paradigmas más acordes con los nuevos tiempos.

Es imprescindible asumir el reto de reinventar la Administración de Empresa porque la innovación en esta área es rentable en la medida en que tiene el poder de crear cambios fundamentales y convertirlos en ventaja competitiva.

#### **3.1. Definición de innovación**

Cuando hablamos de innovación en dirección de empresa podemos tomar en consideración diferentes definiciones que posibilitan distintas perspectivas de análisis.

Hay autores que basan su definición en algún elemento que sea lo suficientemente importante para producir un cambio significativo, y así tenemos "cualquier cosa que cambia sustancialmente el modo de llevar a cabo la tarea de management o que modifica de manera significativa las formas organizacionales habituales y, por tanto, aporta avances en los objetivos organizacionales" (Hamel y Breen, 2008, 33).

Schumpeter (1978) señala que la innovación es una invención que se introduce en el mercado y por tanto tiene potencial de industrialización y potencial de mercado.

Otros autores, por el contrario, van a referirse no sólo a un elemento sino a una conjunción de ellos adaptados al contexto del momento y, por lo tanto, señalan que es un "conjunto de respuestas adecuadas a las nuevas circunstancias en las que se desenvuelven las empresas y las organizaciones" (Goñi Zabala, 2012,1). De ahí que profundicen señalando que "la innovación es un proceso y, sobre todo, un resultado en el que algo nuevo y útil adquiere entidad propia por ser conocido, aceptado y usado por un colectivo social" (Goñi Zabala, 2012, 77).

En consecuencia, la innovación debe ser entendida como la suma integrada de cuatro perspectivas de análisis:

- La perspectiva de negocio, que nos lleva a nuevas formas de crear y distribuir valor en el mercado.
- La perspectiva tecnológica, que nos sitúa en el ámbito de la empresa a través de la investigación científica y tecnológica en los productos o servicios que se realizan.

- La perspectiva organizativa, que nos orienta sobre cómo utilizar los recursos materiales e intangibles.
- La perspectiva social, que nos presenta el impacto y la aceptación de los nuevos usos de los productos o servicios.

Aún así, el concepto de innovación se tiende a relacionar directamente con la variable tecnológica y es en ese ámbito en el cual se suele ubicar principalmente, de ahí que se haga hincapié en la innovación en productos y en nuevas tecnologías aplicables a sistemas de producción.

Es necesario por tanto superar esta visión reduccionista de la innovación y ampliar su percepción conceptual, considerando y entendiendo la misma como la implementación de una idea o comportamiento en los diferentes ámbitos posibles más allá del mero producto o proceso; ampliando la innovación a ámbitos como los programas, las políticas, las teorías en administración y dirección, los servicios,... Porque la puesta en marcha de estas ideas y comportamientos innovadores en Administración de Empresa genera importantes cambios en la manera de hacer las cosas por parte de las personas que dirigen la organización, y esos cambios tienen un efecto positivo en el rendimiento de la misma.

En este sentido Schumpeter (1978) señala que las innovaciones pueden ser incrementales o radicales. Las innovaciones incrementales no explican transformaciones sociales por lo que las innovaciones importantes son las radicales, aquellas con capacidad para producir cambios decisivos en lo social y en lo económico. Y señala como radicales: la producción de nuevos bienes para el mercado, la implementación de un nuevo modelo de producción o transporte, la

apertura de nuevos mercados, la obtención de una nueva fuente de materias primas y los cambios en las formas de organización o en los modelos de gestión.

En este sentido, Gary Hamel y Bill Breen (2008) establecen una nueva tipología y diferencian la innovación operacional, la innovación de producto, la innovación de estrategia y la innovación en Administración de empresa. Cada una de éstas realiza su propia aportación al éxito de la organización, pero para los citados autores la innovación en Dirección y Administración de Empresa sería la que ocuparía el puesto más alto en la jerarquía de creación de valor y ventaja competitiva.

**Figura 5. Pirámide de la innovación**



(Fuente: Hamel y Breen, 2008, 46) Nota: Innovación en management <sup>36</sup>

En la base de la pirámide está la innovación operacional que en el actual sistema económico de alta competitividad puede resultar esencial ya que conllevaría una excelencia operacional. Sin embargo, esta innovación por sí sola rara vez consigue una ventaja competitiva a largo plazo si no va acompañada de una innovación en dirección de empresa.

---

<sup>36</sup> Se usa el término “management” en lugar de “administración” para respetar la terminología empleada por los autores al analizar las diferentes tipologías de innovaciones.

Por encima, en el siguiente peldaño, está la innovación de producto o servicio. Un producto o servicio representativo puede conllevar colocar a la empresa en un lugar visible y un estatus elevado de forma rápida. Pero, como consecuencia del imparable desarrollo tecnológico, los productos estrellas de ayer pueden quedar atrás y ser superados por los especialistas de la oportunidad. En consecuencia, la innovación de producto o servicio en raras ocasiones garantizan un liderazgo duradero a la empresa.

Seguidamente, está la innovación estratégica, es decir, modelos audaces de nuevos negocios que pueden dar importantes resultados económicos para el innovador pero que son fácilmente decodificados y contrarrestados con mayor facilidad que en el caso de la innovación de administración.

En el nivel más alto estaría la innovación de administración pues es ésta la que posee una capacidad única para crear ventajas difíciles de imitar, sobre todo enfrentándonos a problemas de gran magnitud. Sin embargo, en esta afirmación es necesario tener en cuenta una serie de excepcionalidades, porque no todas las innovaciones en administración crean una ventaja competitiva ya que algunas innovaciones sostienen ideas erróneas y muchas de ellas jamás se llegarán a poner en práctica.

Según Gary Hamel y Bill Breen (2008) la innovación, tanto en la administración como en el resto de sus ámbitos de aplicación, sigue una ley exponencial de tal forma que por cada idea radical que cambia para siempre la práctica de la Administración de Empresa surgen multitud de ideas menos valiosas y con menor capacidad de influencia. En esta misma línea es necesario reconocer que

ninguna innovación en dirección de empresa por muy audaz y exclusiva que sea genera ventajas competitivas de por vida<sup>37</sup>.

Desde una perspectiva diferente, Jay Rao y Fran Chuán (2012) señalan que la innovación no es un fin sino una consecuencia, el resultado de una decisión intencionada de querer ser innovador, y provoca la necesidad de crear una cultura de la innovación en la empresa. Y defienden que “la innovación es una elección, y como tal es una iniciativa intencionada, planificada sistemáticamente y organizada como cualquier otra iniciativa de gestión importante” (Rao y Chuán, 2012, 25).

Puede afirmarse que la innovación en dirección de empresa se dirige a todos los procesos de administración en la empresa, recetas y rutinas que nos dicen cómo se lleva a cabo el trabajo de dirección de empresa en el día a día, e incluye: planificación estratégica, preparación de presupuestos, gestión de proyectos, contratación y promoción, formación y desarrollo, comunicaciones internas, administración de los conocimientos, informes comerciales y valoración y retribución de los empleados. Sin olvidar que abarca, también, a otra serie de elementos como las estructuras y los roles de la organización.

Todos los autores anteriormente señalados, al margen de sus divergencias en la definición y contenidos de la innovación, tienen un punto de vista común respecto a la importancia y trascendencia de la misma en las organizaciones. Se puede afirmar que ya nadie pone en duda la urgente necesidad de la innovación en las organizaciones y en la administración de las mismas.

---

<sup>37</sup> Según estos autores, un ejemplo de lo expuesto serían Ford y General Motors, dos empresas que fueron innovadoras en dirección de empresa en su momento pero que según ellos, actualmente, poseen unos mediocres modelos de dirección y administración de empresa.

Esto se observa claramente en el informe que presenta McKinsey & Company en 2007 con los resultados del estudio realizado a casi 1.400 ejecutivos de todo el mundo, en donde concluye que:

- Los ejecutivos citan la innovación como un conductor importante del crecimiento pero pocos la gestionan y lideran explícitamente.
- Los gerentes y ejecutivos se sienten frustrados con sus intentos de lanzar iniciativas de innovación.
- Hay una insatisfacción generalizada por los pobres resultados de sus esfuerzos en innovación.
- Imitar las buenas prácticas casi siempre resulta inefectivo.
- Los recursos y procesos que se aplican resultan ser infrutilizados o no alcanzan suficiente nivel para tener un impacto financiero.
- Casi todos están de acuerdo (94%) en que la gente y la cultura organizacional son los principales conductores de la innovación.
- Casi un tercio de los 1.400 ejecutivos estudiados gestiona la innovación de una manera ad hoc (Rao y Chuán, 2012, 18-19).

Más recientemente, un informe de Boston Consulting Group (BCG, 2010) sobre la innovación indica que la insatisfacción de los ejecutivos con la rentabilidad del gasto en innovación es elevada (45%) pero menor que la insatisfacción de sus empleados (64%). Boston Consulting Group (BCG) concluye que la innovación da

resultados y que hay una fuerte correlación entre el valor de la innovación y el éxito de la empresa.

### **3.2. La innovación como ventaja competitiva**

Parece indudable que las organizaciones empresariales deben reaccionar y adecuarse a las nuevas necesidades, ser innovadoras, decisión que deben tomar si quieren cumplir el primer objetivo de toda organización, sobrevivir (Deming, 1989). Porque la innovación es la función que mayor valor competitivo tiene de todas las funciones centrales de una organización y, por tanto, requiere una atención y gestión prioritaria y rigurosa.

En el análisis de la innovación es pertinente hacer referencia al modelo de Michael E. Porter (1985), quien entiende la innovación como una ventaja competitiva que da valor a la empresa mediante precios menores para sus clientes y la provisión de productos diferenciados cuyos ingresos superan los costes<sup>38</sup>. Sin embargo, este análisis de la innovación se va a realizar desde la perspectiva de su aplicación en administración y cultura de empresa porque las organizaciones empresariales para poder garantizar sus objetivos de pervivencia y futuro necesitan, sin ningún género de duda, un importante cambio y transformación para ser competitivas; y en esta orientación hacia la competitividad la innovación es un requisito imprescindible. De

---

<sup>38</sup> Porter considera que pueden darse diferentes tipos de ventaja competitiva:

- Liderazgo por costos, es decir, que una organización consiga ser el productor de más bajo coste de su sector, con una importante diferenciación y aprovechando las ventajas de la economía de escala.
- Diferenciación, en cuanto toda organización debe intentar ser única en aquellas características que son más apreciadas por los consumidores, sin afectar a su liderazgo de costos y abarcando diferentes áreas como: producto, distribución, ventas, comercialización, etc.
- Enfoque, entendido como conseguir el mejor posicionamiento de la organización en su segmento o segmentos de actividad, teniendo en cuenta las dos variables anteriores: enfoque por costos y enfoque por diferenciación.



ahí, que desde hace décadas se considere que la innovación es, en sí misma, una ventaja competitiva “en un ambiente de cambio sistemático, la innovación se convierte en el factor de competitividad más importante, superando a otros más tradicionales como la eficacia productiva de los equipamientos, la proximidad a los suministros de materias y las ventajas locales de costes” (Rao y Chuán, 2012, 31).

Pero, ¿por qué esa necesidad de innovación en administración de empresa? ¿Qué vamos a conseguir de ventaja mediante esa innovación en dirección de empresa? Gary Hamel, Julian Birkinshaw y Michael Mol (London Business School, 2008) indican que tras años de estudiar la historia de la innovación en dirección de empresa han podido detectar más de cien avances durante los últimos dos siglos y como conclusión de ello señalan que “los grandes avances suelen provocar cambios significativos en la posición competitiva y reportan ventajas duraderas a las firmas pioneras” (Hamel y Breen, 2008, 36).

El impacto de la innovación creando ventajas competitivas se ha podido observar en diferentes áreas: dominio de la ciencia (General Electric), distribución del capital (DuPont), control de los activos intangibles (Procter&Gamble), captación de la sabiduría de cada empleado (Toyota) o creación de un consorcio global (Visa). Por ello, Hamel y Breen (2008) señalan que ningún otro factor parece tener tanta importancia como la innovación en dirección de empresa para conseguir una ventaja competitiva y el éxito a largo plazo.

Ahora bien, ¿cualquier innovación es capaz de generar un impacto tal que suponga una ventaja competitiva en la Administración de la Empresa? Para que la innovación produzca ventaja competitiva deben darse como mínimo una de las siguientes tres condiciones (Hamel y Breen, 2008):

- La innovación ha de basarse en un principio de dirección de empresa original, que suponga un reto para la antigua ortodoxia. Aquí tendríamos como ejemplo la empresa Toyota que vio en su personal el ingenio necesario para una mejora operacional y rápida, lo cual se ha reflejado en su cuota y valor de mercado que no paran de crecer.
- La innovación debe ser sistémica e incluir una importante gama de procesos y métodos<sup>39</sup>, que aunque son de dominio público son muy difíciles de imitar por un competidor dado su carácter amplio y diversificado.
- La innovación debe ser una parte de un programa continuado de innovación, en el que el progreso aumenta con el transcurrir del tiempo.

Por tanto, la innovación además de ser una ventaja competitiva debe ser también un elemento diferenciador importante de la organización y difícil de imitar por la competencia. Para garantizar estas características, Peter M. Senge (1999) señala que la ventaja competitiva se logra cuando se consiguen construir organizaciones inteligentes, organizaciones donde la gente expande continuamente su capacidad, se desarrollan nuevos parámetros de pensamiento y donde la gente continuamente aprende a aprender conjuntamente; porque una organización inteligente es una organización que aprende. Y concluye que para hacer inteligente una organización deben ponerse en marcha cinco disciplinas: el dominio personal,

---

<sup>39</sup> Aquí se puede exponer el ejemplo de la empresa Whirlpool en donde se trata de convertir todos y cada uno de los procesos de dirección de empresa básicos en catalizadores de la innovación y así se plantean diferentes cambios que afectan a: incluir la innovación en los programas de desarrollo del liderazgo; reservar presupuestos anuales para proyectos de innovación, exigir que todo plan de producto conlleve innovación; formar a más de 600 personas en innovación, inscribir a todos los empleados en cursos de innovación; incluir la innovación como un componente de las bonificaciones a largo plazo; crear un comité y un portal de innovación...

los modelos mentales, la construcción de una visión compartida, el aprendizaje en equipo y el pensamiento sistémico. Para que estas cinco disciplinas se desarrollen conjuntamente el elemento determinante es el pensamiento sistémico ya que “el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica” (Senge, 1999, 21).

Consecuentemente, podemos afirmar que la innovación es una ventaja competitiva, que esa ventaja competitiva se logra y se refuerza haciendo organizaciones inteligentes, con capacidad de aprender, y que en la medida en que se aprende con mayor rapidez que los competidores podemos alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que al hablar de innovación en Administración de Empresa, ésta puede tener diferentes contenidos y puede ser de diferentes tipos.

### **3.3. Tipos de innovación en las organizaciones empresariales**

La innovación en las organizaciones empresariales es un elemento complejo y plural que tiene que ser competitiva, sostenible, diferenciadora, eficiente y no fácilmente reproducible por otras organizaciones. En consecuencia, cuando se habla de innovación se hace referencia a la existencia de diferentes tipos de innovaciones (según el ámbito o sector de aplicación, la duración temporal del efecto...) para dar respuesta a los requerimientos señalados anteriormente.

Si analizamos las organizaciones empresariales actuales, podemos observar que en el éxito competitivo de las mismas cada vez tienen menos importancia las

variables tradicionales (tecnología, procesos, recursos...) y ganan mayor influencia otras variables como la cultura y las capacidades de organización de las empresas.

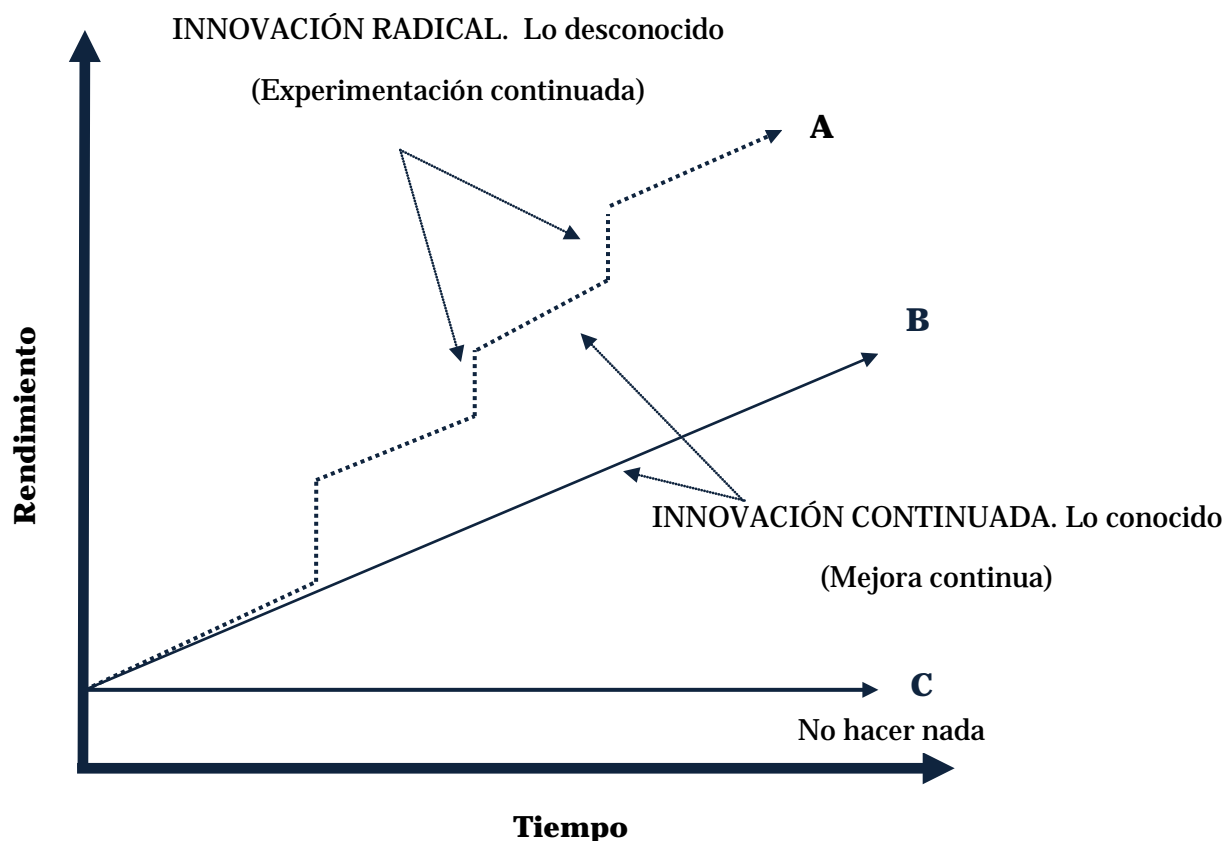
En las últimas décadas, los avances tecnológicos han creado la necesidad de su incorporación a la producción de las empresas mediante la innovación permanente. De hecho, la necesidad de la innovación continua y rápida, acorde a los cambios tecnológicos y del mercado, ha sido una prioridad en las mismas y ha sido el centro de la actuación de las empresas. Sin embargo, aparece un nuevo problema como es el de la capacidad de imitación de las innovaciones

Contrario a la opinión general, la protección de patentes no hace que la entrada al mercado sea imposible, ni siquiera improbable. En los cuatro años siguientes a la introducción, el 60% de las innovaciones exitosas patentadas... fueron imitadas (Mansfield, Schawarts y Wagnes, 1981, 913).

En el estudio de las distintas tipologías, conviene señalar a Damanpour (1991), quien establece una primera diferenciación de acuerdo a dos variables: naturaleza de la innovación y radicalidad de la innovación. La naturaleza de la innovación puede dar lugar a una innovación técnica (afecta a los procesos, productos o servicios) o administrativa (afecta a la estructura de la organización y sus procesos de administración y gestión). La radicalidad de la innovación genera innovaciones radicales (provocan un importante cambio respecto a la situación original) o incrementales (provocan un cambio que dista menos del punto inicial).

Jay Rao y Fran Chuán (2012) señalan que innovar es una elección de los directivos entre diferentes opciones, consecuencia de lo cual se observan diversos tipos de innovaciones que producen distintos efectos.

**Figura 6. La innovación como elección**



(Fuente: Rao y Chuán, 2012, 49)

Se puede elegir no hacer nada y seguir con el sistema de funcionamiento de la organización (punto C) hasta un momento en que la organización pierda su capacidad de supervivencia. Por el contrario, la organización puede elegir aplicar las técnicas de calidad y metodologías de mejora continuada predominantes y de moda en el momento y así realizar de forma permanente pequeños ajustes en procesos, productos, sistemas organizativos... para terminar en el punto B, lo que se define como “Innovación incremental”. Por último, estas mismas organizaciones pueden elegir implementar prácticas combinadas de mejora y experimentación continuada para obtener aumentos altamente llamativos en sus resultados y así finalizar en el punto A, lo que se define como “Innovación radical” (Figura 6).

Consecuentemente, la innovación incremental sería el resultado de la mejora continua, basado en lo conocido, mientras la innovación radical sería el resultado de la experimentación continuada, basado en lo desconocido, lo nuevo. Esta es la opción que defienden Rao y Chúan (2012) y por ello plantean la necesidad de innovaciones radicales en las organizaciones empresariales para conseguir una rápida y adecuada adaptación de las mismas a las necesidades existentes actualmente en administración de empresa.

Por este motivo, las empresas se orientan a obtener una ventaja competitiva no sólo en su tecnología de producto sino también en su tecnología de procesos para elaborar ese producto o servicio y, en ese momento, se introduce una nueva variable a tener en cuenta por cuanto

La habilidad para obtener los beneficios y obtener alguna ventaja de esta tecnología (que con frecuencia es fácil de obtener y comprender por muchos) depende de la habilidad para ponerla en práctica con mayor rapidez y efectividad. Esto, en forma casi inevitable, incluye la habilidad y la motivación de la fuerza laboral (Pfeffer, 1996, 16).

Esto significa que para poder utilizar este equipo más complejo y moderno la variable empleados de la organización (fuerza de trabajo) va a ser un elemento determinante y, por tanto, va a aumentar su importancia como nueva fuente de éxito en la creación de la ventaja competitiva.

Si el éxito competitivo se logra a través de la gente (si la fuerza laboral es realmente una fuente cada vez más importante de ventaja competitiva) entonces es importante crear una fuerza laboral con habilidad para lograr el

éxito competitivo y que no pueda ser copiado con facilidad por otros (Pfeffer, 1996, 30).

De ahí que pueda afirmarse que si queremos situar a una empresa como referente por sus resultados, el elemento básico a considerar sea la existencia de una ventaja competitiva sostenible, que la diferencie de sus competidoras, que proporcione resultados económicos positivos y que no se pueda copiar fácilmente. Teniendo en cuenta que el impacto de la innovación en la administración de empresa es la obtención de unos resultados exitosos frente a la competencia, resulta extraño que no muchas organizaciones se centren en desarrollar innovaciones permanentes en este ámbito

Gary Hamel y Bill Breen (2008), analizando el título o resumen de los artículos publicados durante los últimos setenta años en las mejores revistas económicas del mundo, observan:

- Los términos "innovación tecnológica" e "innovación técnica" han aparecido en más de 52.000 artículos.
- El término "innovación de producto" ha aparecido en más de 3.000 artículos.
- El término "innovación estratégica" (incluyendo "innovación comercial" e "innovación del modelo de negocios") se ha tratado en más de 600 artículos.

- El término "innovación en management" (incluyendo "innovación en la dirección", "innovación organizacional" e "innovación administrativa") no alcanza los 300 artículos.

¿Cómo es posible que se pueda producir esta situación de vacío, este punto ciego, cuando la mayoría de los directivos se consideran ellos mismos altamente innovadores? La explicación que ofrecen Gary Hamel y Bill Breen (2008) se basa en tres argumentos. En primer lugar, explican que parece claro que la mayoría de los cargos directivos de nuestras organizaciones no se consideran inventores y además, a través de su proceso de selección, nadie espera que sean innovadores sino que conviertan en beneficios las ideas de otras personas. En segundo lugar, muchos ejecutivos y directivos dudan de que la innovación en dirección de empresa pueda ser realmente factible. Por último, la mayoría de ejecutivos se consideran unos gestores pragmáticos y su experiencia les indica que el progreso en dirección de empresa, cuando se produce, tiene un carácter creciente y no radical. Es más, por formación y por práctica, se dedican a supervisar, controlar, administrar e, incluso, pueden llegar a forzar a los trabajadores a ser obedientes y diligentes, pero no pueden lograr desarrollar las capacidades que más se valoran hoy en día como son la creatividad y el compromiso.

#### **4. Innovación y Cultura de Empresa<sup>40</sup>**

La implementación de una innovación radical en una organización requiere de una cultura de la innovación en la misma; algo que no se improvisa de un día para

---

<sup>40</sup> Dada la diversidad terminológica existente, se va a utilizar indistintamente Cultura de Empresa o Cultura de la Organización.



otro y que requiere que todas las personas, todas las áreas de la organización, aprendan a ser innovadoras.

En este sentido, Damanpour (1991) señala una serie de elementos que inciden de forma muy importante en la innovación en la organización, y entre ellos, sitúa la cultura de la misma. Sin embargo, no existen estudios empíricos que relacionen ambas variables de forma total ya que, en el mejor de los casos, algunos estudios asocian la innovación con algún rasgo o elemento cultural de la organización (autonomía, orientación ante el riesgo...).

Sin embargo, sí existe un amplio consenso entre diferentes autores (Damanpour, 1991; Hamel y Breen, 2008; Rao y Chuán, 2012) en el sentido de que aplicar y ejercer la innovación en las organizaciones supone aprender para el futuro, ya que la innovación tendrá por objetivo trasladar las formas de pensar, de trabajar, de actuar, que eran propias de un tiempo pasado a otros modos más adecuados a las nuevas situaciones que emergen. Es decir, aplicar y ejercer la innovación radical requiere que la organización y sus personas tengan capacidad de aprendizaje en innovación.

Rao y Chaún (2012) indican que, en este proceso, el punto de partida es la “incompetencia inconsciente”, es decir, no saber lo que realmente se sabe. A partir de ahí, mediante el conocimiento se llega a la “incompetencia consciente”, pasar del conocimiento a la acción porque se sabe lo que hay que hacer y cómo hacerlo. La aplicación y repetición práctica de la acción posibilita ser “conscientemente competentes”, pero sólo es posible conseguir el dominio total cuando no hay que pensar en cómo hacer lo que se ha aprendido porque simplemente se hace; llegando de esta forma a la “competencia inconsciente”. En este punto, es necesario un

procedimiento de aprendizaje para reiniciar el proceso nuevamente desde la “incompetencia inconsciente”. En consecuencia, la innovación conlleva el aprendizaje continuo.

Crear una cultura de la innovación “es una actividad intencionada, sistemáticamente planificada y organizada, con un cierto grado de previsibilidad” (Rao y Chuán, 2012, 89) y es una necesidad porque en la era del conocimiento es absolutamente fundamental crear un clima en el que las personas en las organizaciones puedan ser naturalmente creativas.

Jay Rao y Fran Chuán (2012) señalan que en la cultura de la innovación hay que tener en cuenta seis elementos:

- Valores. La moral rectora de la organización que se compone de: la sinceridad, el compartir, el trabajo en equipo, la acción antes del análisis,...
- Recursos. La forma en que se gestionan los esfuerzos financieros; en innovación (creadores, innovadores, científicos); transformadores; intermediarios; el tiempo y el espacio.
- Comportamientos. La forma en que todas las personas de la organización (ejecutivos y empleados) piensan, enfocan y actúan para potenciar la innovación.
- Procesos. Cómo hace la organización para ser innovadora, transformando las ideas en oportunidades y separando las oportunidades débiles de las poderosas.

- **Clima.** Lo que se siente al trabajar en la organización y que potencia el entusiasmo, la pasión, fomenta el aprendizaje, ...
- **Éxito.** La forma de medir el resultado de la innovación en la organización que actúa como refuerzo de los valores, los comportamientos, los procesos y que cuando con el tiempo se integran dan lugar a la cultura de la organización.

De ahí que estos autores consideren que “la cultura es una consecuencia lógica del éxito” (Rao y Chuán, 2012, 104).

Un éxito que posibilita la pervivencia y el futuro de la organización ya que “el futuro orienta la innovación y la innovación construye el futuro” (Goñi Zabala, 2012, 32) por cuanto la innovación rescata del pasado lo que se hace y cómo se hace, para reorientarlo en el presente hacia el futuro.

Al margen de la innovación, toda organización empresarial ha de tener bien definida su filosofía y su cultura de empresa, para posibilitar que las personas puedan ser competitivas; y al mismo tiempo, mediante estos sistemas de valores crear una imagen corporativa.

## **5. Cultura de Empresa**

La cultura de empresa es uno de los elementos clave en el análisis del éxito de las organizaciones y se asienta en las personas, en la forma en la que piensan, sienten y hacen. Es evidente que cualquier organización puede conseguir buenos resultados durante un tiempo, pero el verdadero reto consiste en crear una cultura de empresa que posibilite conseguir resultados positivos a lo largo de los años.

Alcanzar este rendimiento sostenido a lo largo del tiempo no es algo que se pueda dar en muchas organizaciones ya que, según Covey (2012), tras la revisión de los casos divulgados<sup>41</sup> en las grandes publicaciones de negocios se observa que:

- Crecimiento rentable: sólo 111 de 1.854 empresas (13%) fueron capaces de generar un crecimiento sostenido, rentable, por un período de diez años.
- De lo bueno a lo mejor: sólo 126 de 1.435 empresas (9%) lograron un rendimiento superior al promedio de los mercados bursátiles durante una década o más. Además, sólo 11 empresas de 1.435 (menos del 1%) respondían a los criterios de rendimiento sostenido y superior del estudio.
- Destrucción creativa: apenas 160 de 1.008 empresas (16%) estudiadas durante el período de más de treinta años consiguió siquiera seguir existiendo.
- Puntos de estancamiento: sólo un 5% del Fortune 50 consiguió seguir creciendo con éxito” (Covey, 2012, 425).

Este rendimiento sostenido debe dar respuesta y garantizar los resultados hoy e ir creando capacidades y potencialidades para el mañana. Es aquí donde se sitúa la necesidad de implementar una cultura basada en la innovación, orientada hacia los objetivos de la organización. Nitin Nohria, William Joyce y Bruce Robertson (2003) señalan que aquellas empresas que superan a su competencia se caracterizan por tener una cultura de la organización fuerte, orientada a la innovación y los resultados.

---

<sup>41</sup> En la fuente consultada no hay referencia temporal de la revisión de los casos realizada.

Es por tanto determinante analizar la relación que existe entre la cultura de la organización y la respuesta de las personas, determinada por factores de carácter individual como pueden ser el sentimiento de pertenencia y la identificación con el proyecto, y los objetivos de la organización.

### **5.1. Cultura de Empresa: definición y características**

La cultura organizacional se interpreta como uno de los elementos intangibles determinantes del éxito o fracaso de la organización. En su análisis y conceptualización, los estudiosos del tema han adoptado diferentes puntos de vista haciendo hincapié en aspectos tan diversos como: su incidencia en la organización, en los comportamientos y conductas de las personas, en la toma personal de decisiones, en las relaciones de la organización con sus entornos, en las relaciones de la organización con la filosofía y estrategia de la organización... A tal punto que Kopelman, Brief y Guzzo, (1990) señalan que en el desarrollo de la definición de cultura de la organización existe una importante controversia conceptual.

Teniendo en cuenta esta situación y esta gran amplitud de percepciones, vamos a hacer una aproximación conceptual y un análisis de las características inherentes a cada una de estas definiciones.

Peters y Waterman en su obra *En busca de la excelencia* consideran que una cultura sólida es el elemento determinante en una empresa para alcanzar el liderazgo del mercado y poder obtener el éxito a largo plazo. “Sin excepción, la vigencia y coherencia de la cultura propia resultó ser una cualidad esencial de las empresas excelentes” (Peters y Waterman, 1984, 75).

De ahí la necesidad de que exista una cultura de empresa en donde la persona sea el elemento básico y fundamental de la organización para de esta forma poner en marcha un nuevo estilo de relaciones y de dirección. Tal y como señala García Echevarría

La clave vital de todo el proceso de cambio es el sistema de dirección, el management que se conciba para la realización de la nueva cultura competitiva en base a la innovación y a la creatividad, esto es, en base a la persona (García Echevarría, 2007, 22).

Consecuentemente, García Echevarría y M<sup>a</sup> Teresa del Val señalan que la cultura de empresa se puede analizar desde diferentes perspectivas. Como concepto institucional es “el conjunto de valores, normas y manifestaciones que se reflejan en las actitudes y comportamientos de las personas que configuran la empresa” (García Echevarría, y Del Val Núñez, 1993, 31).

En la definición conceptual del término, algunos autores incluso, diferencian entre cultura de empresa y cultura empresarial al señalar que

No se debe confundir tampoco, la cultura de la empresa con la cultura de un grupo de empresarios que podría denominarse cultura empresarial. Se suelen manifestar en áreas diferentes y aunque se influyen, suelen ser distintas y lo suelen ser también las culturas específicas de las distintas empresas (Beascochea, Iruretagoyena y cols. 1993, 7).

Hay autores (Schein, 1988; Cameron y Quinn, 1999; Miron et al., 2004) que han definido la cultura de empresa desde la perspectiva de su contenido, señalando los valores, creencias y principios fundamentales que comparten las personas que

componen una organización. Otros han analizado aspectos tan concretos y subjetivos como los significados, símbolos y valores compartidos por los miembros de la organización (Sathe, 1983; Smircich, 1983, Schein, 1985).

También hay quienes (Trice y Beyer, 1987; Deal y Kennedy, 1985; Martin y Siehl, 1983) se han centrado en los elementos más visibles como comportamientos, artefactos, ritos, rituales,... Así, Hofstede (1988) analiza la influencia que ejerce en las formas de actuar y señala que la cultura tiene una funcionalidad específica en las organizaciones por cuanto, por un lado, proporciona una identidad a las personas que la componen, y, por otro, tiene una influencia directa en sus comportamientos y conductas. En esta misma línea, Burke y Litwin definen la cultura de empresa como una “colección de reglas, valores y principios (manifiestos y encubiertos) que guían la conducta organizacional y que han sido fuertemente influidos por la historia, costumbre y práctica” (Amador León, 2002, 30).

Un apartado especial merecen las definiciones de cultura que se realizan a partir de su impacto e influencia en las organizaciones y la consideran una variable crítica en el funcionamiento de las mismas (García Echevarría, 1990; Jose A. Garmedia, 1990; Gordon, 1985; Peters y Waterman, 1984; Wilkins y Ouchi, 1983); los que estudian su influencia estratégica en la relación de la organización con los entornos (Weick, 1985) y su determinante incidencia en los comportamientos y decisiones (Ott, 1989).

En esta misma línea, otros estudiosos e investigadores impulsan el estudio de la cultura y su influencia en las personas que conforman las organizaciones (Peters y Waterman, 1984; Deal y Kennedy, 1985; Schein, 1985; Frost y cols., 1985; Kilmann y cols., 1985). Consideran que una organización que consigue poner en marcha un

conjunto adecuado de valores culturales logrará una moral alta entre sus empleados, que se produzca la identificación con la organización y sus objetivos, y potenciar el resultado productivo y económico (Baker, 1980; Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; Schwartz y Stanley, 1981; Martin y cols., 1983; Gordon, 1985; Kilmann, Saxton y Serpa, 1985; Schein, 1985; Martin y Siehl, 1990)

Consecuentemente, Allaire y Firsirotu (1984), analizan las definiciones de cultura de diversas corrientes de pensamiento y su influencia en la organización, y establecen las tipologías que aparecen en el Cuadro 7.



**Cuadro 6. Tipologías de conceptos de cultura derivados de las teorías antropológicas y su aplicación en la organización**

Las organizaciones como socioculturales sistemas			
ESCUELA	AUTORES	DEFINICIÓN DE CULTURA	APLICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN
<b>FUNCIONALISMO</b>	Malinowski	Aparato instrumental que permite a una persona hacer frente a problemas específicos para satisfacer sus necesidades.  Las principales manifestaciones de la cultura son explicadas en referencia a necesidades básicas del ser humano.	La cultura, como sistema sociocultural, permite al individuo la satisfacción de sus necesidades a través del trabajo y de la participación en la organización. Las organizaciones son concebidas como representaciones sociales para satisfacer las necesidades de sus participantes.
<b>ESTRUCTURAL FUNCIONALISTA</b>	Radcliffe- Brown	Construcción de mecanismos por los cuales un individuo adquiere características mentales (valores, creencias) y hábitos que le permiten participar en la vida social. La cultura también incluye estructuras sociales para mantener una vida social ordenada y la adaptación al ambiente físico.	Una organización es un sistema social intencionado con un subsistema de valores que implica la aceptación de valores generalizados de un sistema superordenado y el cual así legitima el lugar y el rol de la organización en un sistema social mayor.
<b>ECOLÓGICO ADAPTATIVO</b>	White, Service, Rappaport, Vayda, Harris	Sistema de patrones de comportamiento transmitido socialmente que sirve para interrelacionar a las comunidades humanas con sus ambientes ecológicos, mediante un proceso de feedback y causalidad recíproca.	Las organizaciones son representaciones sociales que adoptan una variedad de formas a través de un proceso continuo de adaptación a los factores ambientales críticos (que incluye la cultura de la sociedad). Las disparidades en estos ambientes originan diferentes estrategias y formas organizacionales.
<b>HISTÓRICO</b>	Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber	La cultura es concebida como un producto de procesos y circunstancias históricas.	Las organizaciones son producto de cambios y transformaciones históricas que modifican las formas organizacionales, así como sus estructuras y estrategias.
La cultura como sistema de ideas			
<b>COGNITIVA</b>	Goode-nough	Sistema de conocimientos que permite a los miembros de una sociedad percibir, crear, evaluar y actuar de una manera aceptable. Como producto del aprendizaje humano, la cultura consiste en las formas en las cuales la gente ha organizado su experiencia del mundo real.	La cultura tiene conexión y alguna equivalencia con el concepto de clima organizacional entendido como: las percepciones compartidas de los atributos esenciales y el carácter de una organización. Las organizaciones son artefactos sociales de los mapas cognitivos compartidos por sus miembros. Su función es orientar y moldear el comportamiento individual hacia los modos de conducta dictados por las demandas organizacionales.

(Fuente: Amador León, 2002, 38)

Finalmente, conviene señalar que algunos autores van a referirse no a la cultura de la organización, sino a las culturas de la organización; y, así, Trice y Beyer

(1993) señalan que las culturas emergen de los esfuerzos de las personas para superar las incertidumbres y crear alguna forma de orden en su vida. Dados los cambios económicos, tecnológicos e incremento de competidores en las organizaciones, éstas crean sus propias culturas para así dar a sus integrantes conjuntos articulados de ideas que les ayuden a actuar y enfrentarse a estos cambios e incertidumbres, individual y colectivamente.

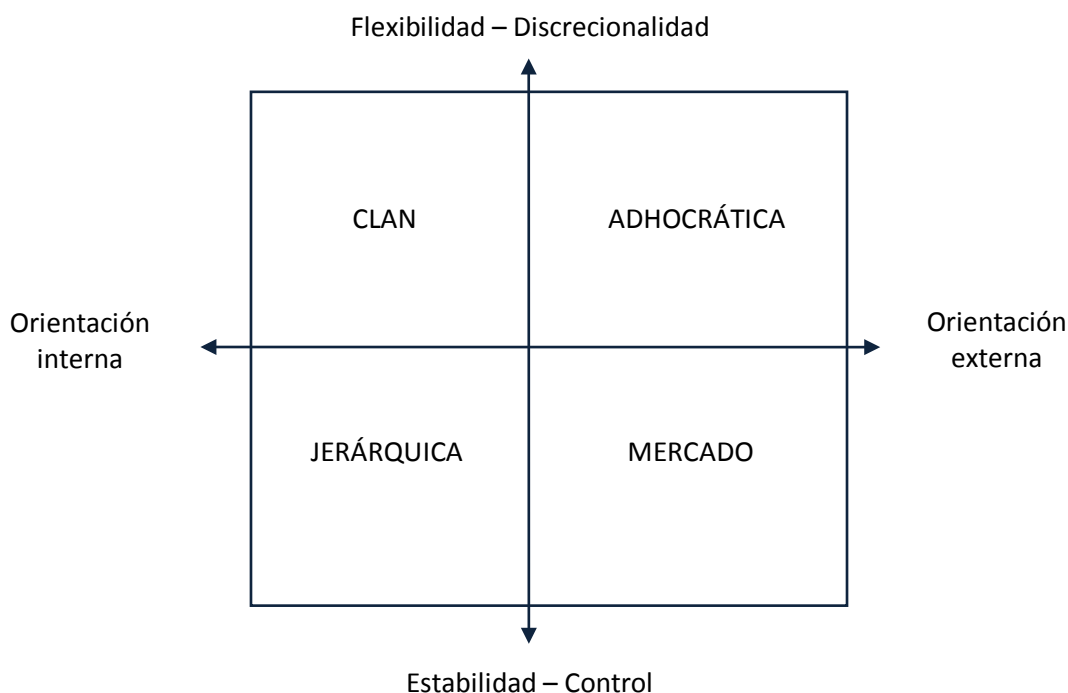
También, consideran que las culturas van a tener una serie de características: son colectivas, porque afectan a grupos de personas; están cargadas emocionalmente, porque están dotadas de emoción y significado; son históricas, puesto que se necesita un tiempo para compartir; son simbólicas porque manifiestan el lado expresivo del comportamiento de las personas; son dinámicas, porque tienen continuidad y evolucionan en generaciones y son difusas, porque incluyen también ambigüedades, contradicciones y confusiones.

Para Trice y Beyer (1993) las personas comparten, de alguna forma, mediante la experiencia colectiva y las interacciones sociales repetidas, las propiedades básicas de la cultura organizacional: su sustancia y sus formas; y el impacto o influencia de una cultura de carácter innovador en el comportamiento de las personas es directo en la medida en que consideren esa innovación como un valor importante de la misma y se comprometan con su desarrollo práctico.

Por último, para finalizar este análisis, es obligado presentar el Modelo de Valores de Competencia (Cameron y Quinn, 1999), un modelo de referencia en el análisis de la cultura organizacional que posibilita establecer una tipología de cultura a partir del uso de dos variables o dimensiones básicas. Por un lado, la estabilidad y el control (orden y control) frente a la flexibilidad y discrecionalidad (carácter

dinámico), y por otro lado, la orientación interna (personas y procesos) frente a la orientación externa (clientes, competidores, entornos).

**Figura 7. Modelo de valores de competencia**



(Fuente: Cameron y Quinn, 1999)

A partir de estas variables, los autores establecen una clasificación con cuatro tipos de culturas de la organización, con características propias que pueden verse en el Cuadro 7. Como conclusión, los autores indican que respecto a las variables estabilidad/flexibilidad la cultura que más potencie la flexibilidad de la organización mayor importancia aportará a la innovación en la misma. En esta línea también se sitúan otros autores (Martins y Terblanche, 2003) que señalan que la flexibilidad es un valor relacionado de forma importante con las culturas innovadoras ya que las personas son más capaces de asumir los riesgos relacionados con la innovación.

Del Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999), se puede afirmar que la cultura que mayor impacto e influencia va a tener en la innovación de una organización es la cultura adhocrática, por cuanto combina la flexibilidad y la orientación externa de la organización.

**Cuadro 7. Tipologías de cultura de la organización según el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999)**

Cultura de Clan	Cultura Adhocrática	Cultura Jerárquica	Cultura de Mercado
<b>Flexibilidad</b>	Flexibilidad	Estabilidad y control	Estabilidad y control
<b>Orientación Interna</b>	Orientación Externa	Orientación Externa	Orientación Interna
<b>Desarrollo humano</b>	Empresas que buscan el liderazgo en el mercado	Busca alcanzar objetivos ambiciosos	Eficiencia
<b>Trabajo en equipo</b>	Operan en condiciones de cambio continuo	Potencia la competitividad (interna y externa)	Cumplimiento de normas
<b>Participación y compromiso con la organización</b>	Valores: Iniciativa Creatividad Disposición al riesgo		Normalización de procesos
<b>Líder como tutor y protector de todos</b>			Estabilidad en el empleo

(Fuente: Naranjo-Valencia, Jiménez Jiménez y Sanz-Valle, 2012, 63-72)

## 5.2. Gestión del cambio de cultura organizacional

Una vez diagnosticada la necesidad del cambio cultural, delimitados los rasgos culturales que se quieren potenciar, definido el proceso,... hay que hacer frente a la fase más complicada del proceso: la gestión del cambio de esa cultura en la organización. Esta gestión del cambio, es decir, ayudar a las personas a transitar de una cultura a otra, es un campo de trabajo bastante reciente. En la década de 1980,

las empresas apenas habían tomado conciencia de la importancia de la cultura empresarial, de ahí que incluso Michael Porter (2002) cuando expone el desarrollo del proceso de cambio no tenga en cuenta la cultura de la organización en su análisis.

En este proceso de cambio cultural es necesario tener en cuenta, según R. Laud (1993), que la cultura está compuesta por valores informales y colectivos de personas; y los métodos y sistemas formales mediante los cuales se van a reforzar los valores y las conductas en la empresa. Este enfoque permite superar la visión de la cultura como la forma en que se hacen las cosas en una organización, para entenderla como algo real, creado por las personas que forman parte de la organización, a través de su actividad colectiva. Es decir, se pasa de la visión de que la cultura es algo que la empresa “tiene”; a la de que la cultura es lo que la empresa “es”.

Por esto, aún estando bien definidos todos los elementos para el cambio, el problema y las dificultades empiezan cuando se inicia el proceso puesto que a la relativa facilidad en la delimitación teórica de éste se añade la dificultad de conseguir que el mismo alcance los resultados previstos. En este sentido, Robert Laud señala que “el problema que tienen las empresas durante las épocas de cambio es que entre la cultura y estrategia hay la misma relación que entre tortuga y liebre: la cultura se mueve mucho más despacio que la estrategia” (Laud, 1993, 300).

Esta necesidad de cambios radicales y, sobre todo, su implementación y proceso de gestión está relacionada con lo que se conoce como Síndrome Finisterre “no saber suficientemente acerca de la naturaleza de lo que hay más allá de lo conocido; intuir lo nuevo, pero poco más...” (Goñi Zabala, 2012, 191). Por tanto, la creatividad y la relación emocional son dos elementos que son necesarios incorporar

en este proceso de cambio. J.J. Goñi Zabala propone la combinación de dos ciclos, el ciclo IDEA (Idear, Diseñar, Experimentar, Aprender) en donde se aplica el conocimiento como elemento fundamental de valor; y el ciclo ACEP (Averiguar, Comprender, Entender y Proponer) que nos permite conocer cómo es el trabajo de las personas, con las personas y para las personas. Combinando estos dos ciclos se debe conseguir el desarrollo de las capacidades profesionales de las personas que trabajan en la empresa.

Más allá de Finisterre hay tierra firme, pero necesitamos construir otras embarcaciones y aprender cómo operar con éxito con los nuevos instrumentos de navegación que debemos conocer para manejar el futuro. Y este aprender en la gestión de lo nuevo es en parte reaprender, porque requiere dejar de aplicar, como principios absolutos, lo que ya sabemos que funcionó en el pasado. Lo nuevo que observamos y lo que está naciendo se basan en nuevos principios (Goñi Zabala, 2012, 192).

En este proceso de gestión del cambio cultural hacia la innovación, es necesario superar los instrumentos y métodos que han sido válidos en un contexto en donde lo urgente primaba frente a lo importante, para pasar a trabajar las oportunidades que proporcionan los cambios que posibilitan una orientación inteligente hacia el futuro mediante una anticipación equilibrada. De la misma manera, es necesario hacer frente a dos situaciones que se complementan: la impaciencia y la inercia. La inercia domina el día a día y así evita lo nuevo hasta que ya es tarde, con lo que entonces llegan las prisas y así se produce la impaciencia. Lo ideal sería mantener un proceso de cambio continuo que evite ambos (ver Cuadro 8).

**Cuadro 8. Parámetros de construcción de cambios**

	<b>Impaciencia</b>	<b>Innovación</b>	<b>Inercia</b>
<b>Orientación al cambio</b>	Corto plazo	Medio plazo	No cambio
<b>Recursos para el cambio</b>	Pocos	Constantes	Muchos
<b>Tracción al cambio</b>	Dirección	Equipos/propósito	Normas
<b>Proyectos</b>	Poco dimensionados	Optimizados	Sobredimensionados
<b>Planificación</b>	Plan anual	Cartera proyectos	Cambio sistemas

(Fuente: Goñi Zabala, 2012, 198)

El objetivo final es conseguir que la organización perciba el proceso de cambio como una oportunidad por lo que debe sentirse a gusto con lo nuevo, lo que se busca. De lo contrario, percibirá el proceso de cambio como una amenaza ante la que no le quedará otra opción que la de defenderse, con todo lo que ello conlleva.

En esta forma de percibir la situación y de responder ante ella, hay que tener en consideración una serie de elementos determinantes relacionados directamente con la innovación, tales como: el estilo de dirección, la cultura organizativa, la formación-conocimiento, la comunicación, la existencia de una visión compartida hacia la innovación...

- El estilo de dirección de la organización: la actitud y visión de las personas que son propietarias y/o dirigen la organización. Estos modelos o estilos de dirección van a jugar un papel determinante en este proceso de innovación. Algunos autores (J.J. Goñi Zabala, 2012) señalan que son los estilos de dirección basados en esquemas mas constructivistas los que

mejor van a impulsar los procesos de innovación, tanto en su fase inicial de arranque como en su posterior consolidación.

- La cultura organizativa: algunas características culturales que están presentes en las organizaciones innovadoras que inciden de forma positiva en el proceso de innovación. En este sentido J.J. Goñi Zabala (2012) señala algunos factores y sus consecuencias positivas en relación con la innovación:
  - La reducción de niveles jerárquicos favorece una mayor capacidad de respuesta a los problemas más cercanos.
  - La descentralización de la toma de decisiones posibilita que la transmisión de información dé valor.
  - La delegación de poder hacia los niveles más bajos de la organización favorece que las decisiones estén mejor informadas y sean más cercanas a las personas implicadas.
  - La polivalencia en la actividad productiva de las personas tiene un efecto directo e indirecto en la innovación: el enriquecimiento del trabajo; la ampliación del trabajo; la rotación en las tareas; mayor estímulo para el trabajador; mejora la comunicación horizontal, posibilita una mejor evaluación de la aportación de las personas y dota a los empleados de una visión global del proceso de trabajo.
- Orientación hacia la formación: al objeto de formar empleados con capacidades para resolver problemas creados por nuevas situaciones, de tal



forma que “el perfil de la formación se desplaza de entrenar a educar, aumentando así las destrezas de los empleados no solo hacia el <cómo> del oficio, sino y sobre todo hacia el <porqué>, <para quién> y <para qué>” (Goñi Zabala, 2012, 278).

- **Comunicación:** rasgo fundamental de las organizaciones innovadoras porque un sistema de comunicación abierto posibilita el intercambio de conocimientos. Es más, la combinación de formación, comunicación y el conocimiento de la estrategia de la organización favorecen la creación de un marco de oportunidades e iniciativas que den valor a la organización. Esta situación aumenta el nivel de confianza y de motivación, reforzando sinergias para la creatividad y la innovación.
- **Visión compartida de la innovación y de su significado:** posibilita el trabajo en equipos multifuncionales, la motivación, una mayor libertad de las personas en la empresa, la creatividad y el incremento de la responsabilidad entre las personas como valores significativos de la organización.

Otros autores, Quinn, Brown y Spreitzer (1997), proponen proceder en ese proceso de innovación y de cambio en las organizaciones basándose en los fundamentos de la Teoría del Cambio Avanzado (TCA). Para ello se centran en el trabajo realizado por Chin & Beene (1994) quienes enuncian tres estrategias de cambio:

- Empírico-racional, cuyo objetivo es modificar la conducta de la persona persuadiéndola racionalmente, difundiendo la experiencia y enfatizando el conocimiento. Es la estrategia más utilizada habitualmente.
- Coercitiva, cuyo objetivo es modificar la conducta de las personas mediante el uso de la autoridad y el poder coercitivo para conseguir acatamiento a lo ordenado. En la vida diaria es el segundo recurso si la primera estrategia no funciona.
- Normativa-reeducativa, que tiene por objetivo adecuar la conducta a los resultados negociados mediante la discusión abierta y cooperativa de los problemas para alcanzar un cambio de valores. Ésta es la menos utilizada porque se considera que conlleva riesgo y exige demasiado tiempo para obtener resultados.

A partir de lo enunciado por Chin & Beene (1994); Quinn, Brown y Spreitzer (1997) elaboran una cuarta estrategia: la estrategia de autocapacitación para la modificación o teoría del cambio avanzado, cuyo fin es sincronizar a la persona a cambiar con el objetivo del cambio con la realidad actualmente cambiante. De tal forma que la persona que participa de este cambio va a surgir del proceso de cambio como una persona capacitada y capacitadora para el grupo, con una mayor autoestima y congruencia personal; y con una mayor capacidad de disciplina, visión, expectativa y sensibilidad hacia la organización. Los autores indican que “a nivel individual, la cocreación resulta en una nueva persona; a nivel colectivo, en una nueva cultura” (Conger, Spreitzer y Lawler, 2000, 219).

Consecuentemente, el paso de una cultura organizativa tradicional a una que incluya estos rasgos culturales y se realice en estas condiciones, no es fácil ni rápido, pero es un cambio que va a generar importantes efectos positivos en toda la organización y que por lo tanto se está empezando a considerar como una apremiante necesidad para garantizar el futuro de las organizaciones.

### **5.3. Liderazgo y Cultura de Empresa**

La importancia del liderazgo en la cultura de empresa es un elemento clave, ya que las organizaciones y los equipos interpretan los acontecimientos y las situaciones de la empresa según su propia cultura, de ahí que no sólo son hechos que suceden sino que también hay que tener en cuenta la forma en que la organización los interpreta y les dota de significado; porque “la cultura, una vez cristalizada, determina las características y las actuaciones de una organización de la misma forma que la personalidad determina la identidad y conducta del individuo” (Ramos, 2008, 129).

El cambio de cultura en las organizaciones es un proceso en donde no existen recetas universales pero lo que sí parece indudable es que los líderes de este proceso han de asumir la función de ser un referente de las conductas que el nuevo modelo propugna. En consecuencia, en el proceso de cambio cultural el papel del liderazgo en la gestión del mismo es un elemento determinante. Actualmente el tema del liderazgo y el cambio en la organización están presentes en el discurso y en los análisis porque vienen a ser un reflejo de la época en la que vivimos, inmersos en cambios sin precedentes en el ámbito de la tecnología, los mercados y los modelos económicos, que están provocando cambios, presiones y nuevos desafíos en las organizaciones.

### 5.3.1. Liderazgo versus Administración de Empresa.

En muchas organizaciones se produce una importante confusión a la hora de definir qué es realmente lo que se está realizando: administrar o liderar la organización y sus personas. Y esta confusión se da aún cuando existe una importante diferencia entre ambos términos por cuanto

Administrar significa producir, cumplir, asumir responsabilidades, dirigir. Liderar es influir, orientar en una dirección, curso o acción y opinión. La distinción es decisiva. Los administradores hacen bien lo que hacen, mientras que los líderes hacen lo que hay que hacer. Se puede resumir la diferencia como actividades de visión y de juicio (efectividad) en oposición a actividades de dominio de rutinas, es decir, eficiencia (Bennis y Nanus, 2008, 40).

Si bien hace unas décadas se entendía que “liderazgo”, “administración” y “gerencia” podían ser términos sinónimos, posteriormente

Un pequeño grupo de académicos (que incluye a Bass, Bennis y Nanus, Conger y Kanungo, Kotter, Kouzes y Posner, Peters y Waterman, y Tichy y Devanna) han establecido una clara distinción entre gerencia y liderazgo. Sus modelos sugieren un conjunto de habilidades y plazos diferentes pero complementarios para los dos roles. Por ejemplo, la gerencia responde a las necesidades a corto plazo, a los desafíos operativos cotidianos. El liderazgo se concentra sobre los problemas a largo plazo: dónde debería estar la organización en el futuro. La gerencia obtiene un compromiso para el rendimiento a través de los acuerdos contractuales, el liderazgo a través de la capacitación y la delegación (Conger, Spreitzer y Lawler, 2000, 32-33).

En esta línea, Stephen Covey (2012) subraya que ambas habilidades son complementarias y la una sin la otra son insuficientes, siendo necesario encontrar un equilibrio entre ambas. Realiza una recopilación bibliográfica de las afirmaciones que han hecho diversos autores sobre las diferencias entre liderazgo y administración y concluye que la combinación de estos dos elementos, liderazgo y administración, es esencial porque es necesario diferenciar claramente que se lidera aquello que tiene capacidad de elección y es libre (las personas), y se administra y controla aquello que no tiene esas capacidades, es decir, las cosas (dinero, costes, información, tiempo, estructuras, sistemas, procesos, recursos físicos, etc.).

**Cuadro 9. Diferencias entre liderazgo y administración**

Autor	Liderazgo	Administración
<b>Warren Bennis</b>	“Los líderes son personas que hacen las cosas correctas”	Los administradores son personas que hacen las cosas bien”
<b>John Kotter</b>	“El liderazgo tiene que ver con enfrentarse al cambio”	“La administración tiene que ver con enfrentarse a la complejidad”
<b>Kouzes y Posner</b>	“El liderazgo transmite una sensación cinética, un sentido de movimiento...”	“La administración tiene que ver con <manejar> cosas, mantener el control, tiene que ver con la organización y el control”
<b>Abraham Zaleznik</b>	“..Los líderes se preocupan por el sentido que tienen las cosas para la gente”	Los administradores se preocupan por cómo se hacen las cosas”
<b>John Mariotti</b>	“Los líderes son los arquitectos...”	“Los administradores son los constructores”
<b>George Weathersby</b>	“El liderazgo se centra en crear una visión común...”	“La administración es el diseño del trabajo... tiene que ver con el control...”

(Fuente: Covey, 2012, 118)

Covey (2012) plantea que el rol del líder está en establecer y delimitar el contexto, creando en la organización una cultura que haga hincapié y reconozca la importancia y necesidad del cambio para, posteriormente, crear una estructura organizacional que respalde esa nueva orientación organizativa.

Como señala Thomas G. Cummings (Conger, Spreitzer y Lawler, 2000) los líderes del cambio “... exhiben tres amplios tipos de conductas que juntas conforman las funciones del liderazgo del cambio: formulación de la visión, motivación, capacitación” (Conger, Spreitzer y Lawler, 2000, 369).

En un estudio sobre liderazgo realizado en la década de 1990, Warren Bennis y Burt Nanus (2008) analizan las características de líderes de organizaciones norteamericanas que van desde ARCO<sup>42</sup>, McDonald’s, Times-Mirror, a rectores universitarios o directores de orquesta, hasta al propio Neil Armstrong<sup>43</sup> y concluyen delimitando cuatro tipos de habilidades que se dan en la totalidad de las personas analizadas y que van a definir como “estrategias del liderazgo”.

- Estrategia I: “Atención a través de la visión”. La gestión a través de esta visión es la creación del enfoque, la orientación hacia los resultados. Es una visión que anima, vigoriza, transforma el propósito principal en acción y crea una confianza con los empleados, inspirándoles la creencia de que son capaces de realizar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Es una transacción entre líderes y seguidores, en donde ambos se necesitan mutuamente por lo que es imprescindible que exista resonancia, una conexión entre ellos. De tal forma que estos líderes no sólo captan la atención de los demás, sino que también prestan atención hacia los seguidores.

---

<sup>42</sup> The New York Times, el 28 de marzo de 1982, en el artículo titulado “Arco escoge un hombre de dentro” define a esta organización como la séptima empresa petrolera de los EEUU.

<sup>43</sup> Primer ser humano que pisa la Luna el 21 de julio de 1969, en la misión Apolo 11 y personifica al héroe norteamericano. Barack Obama en el obituario que publica con ocasión de su muerte en agosto de 2012, lo describe como uno de los más grandes héroes estadounidenses de todos los tiempos.

- Estrategia II: “Significado a través de la comunicación”. El éxito necesita la capacidad de transmitir esa imagen atractiva de una situación deseada que potencie entusiasmo y compromiso con los demás.

Los líderes expresan y definen lo que ha quedado previamente implícito o sin decir; luego inventan imágenes, metáforas y modelos que proporcionan el enfoque para una nueva atención... En resumen, un factor esencial del liderazgo es la capacidad para influir y organizar el significado para los miembros de la organización” (Bennis y Nanus, 2008, 57).

La comunicación es la que crea ese significado para las personas y además la única manera de que un grupo pueda orientarse hacia los objetivos de la organización, configurando el proceso creativo que diferencia administración y liderazgo.

- Estrategia III: “Confianza a través del posicionamiento”. La confianza la sitúan como el elemento básico en las organizaciones ya que es la que implica responsabilidad, predictibilidad y fiabilidad. Señalan que hay dos razones básicas para insistir en la gestión de la confianza mediante el posicionamiento, la “integridad de la organización” y “el mantenimiento del rumbo” o la constancia y el mantenimiento en la visión definida.
- Estrategia IV: “El despliegue del yo mediante la consideración positiva de sí mismo”. Hacen hincapié en el carácter esencialmente humano del liderazgo y de ahí la importancia del despliegue creativo del “yo” como factor clave y determinante en la valoración positiva de los “otros”; lo cual va a suponer un factor decisivo en su capacidad de liderazgo.

Para Bennis y Nanus (2008), estas estrategias permiten conseguir un auténtico liderazgo, líderes entendidos como catalizadores capaces de presentar sus ideas y asumir los riesgos necesarios para su consecución.

### 5.3.2. Liderazgo y gestión del cambio cultural en las organizaciones

El liderazgo y la cultura de la organización son dos elementos que han sido estudiados por muchos autores en diferentes momentos, sin embargo, Trice y Beyer (1993) denuncian que pese a la importancia otorgada al liderazgo, el papel del líder en la cultura de la organización ha tenido escasa atención y ambos fenómenos se han estudiado de forma separada. Así mismo, las investigaciones sobre cultura de empresa han dado poca importancia al liderazgo y la relación entre ambos no ha sido sistemáticamente analizada.

Una cosa es afirmar que las organizaciones actuales necesitan reinventarse a sí mismas y poner en marcha nuevos modelos organizativos más eficaces, y otra muy diferente es conseguir ese cambio. En este proceso de transformación cada vez es más común suponer que el liderazgo ejerce un papel fundamental.

Al mismo tiempo, crece el consenso en torno a la inevitabilidad del cambio y de ahí la necesidad de liderarlo. Tal y como señala Peter Drucker (2000), el cambio es arriesgado, puede ser doloroso y requiere un gran trabajo y esfuerzo, pero es imprescindible. Es necesario entender que la tarea de una organización para que pueda sobrevivir es liderar el cambio, porque el cambio es una espada de doble filo ya que genera emociones positivas y negativas, y cuando estas emociones se intensifican la necesidad del liderazgo es básica.



Hoy en día, el liderazgo se encuentra detrás de las organizaciones exitosas y, al mismo tiempo, es la variable determinante para comprometer a las personas en la acción, convertirlas en líderes y hacerlas agentes directos del cambio.

En las últimas décadas, se han elaborado más de 850 definiciones<sup>44</sup> académicas de liderazgo y se han realizado miles de investigaciones empíricas sobre los líderes. A pesar de ello, se mantiene vivo el debate entre qué es un líder y qué no lo es, entre los líderes eficaces e ineficaces, así como entre organizaciones eficaces e ineficaces.

S. Covey (2012) señala que no se puede entender el liderazgo como un cargo o puesto oficial, sino como una elección de un modo de tratar a las personas. Presenta el liderazgo como el arte de posibilitar. “El liderazgo consiste en transmitir a las personas su valía de modo tan claro que éstas acaben viéndola en sí mismas” (Covey, 2012, 116). De ahí que señale que en la gestión de las personas en las organizaciones, actualmente en muchas de las empresas, se produce un exceso de sobre-administración y un importante déficit por cuanto están sub-lideradas.

Peter M. Senge (1999) manifiesta que las organizaciones inteligentes suponen una ventaja competitiva y, al mismo tiempo, requieren de una nueva perspectiva de liderazgo, en donde los líderes son “los responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender” (Senge, 1999, 419).

Una perspectiva y visión de liderazgo que todavía, actualmente, tiene carencias, porque tal y como señalan Warren Bennis y Burt Nanus (2008) “hay

---

<sup>44</sup> En la fuente consultada no hay referencia temporal de la revisión de los casos realizada.

muchas interpretaciones del liderazgo, cada una de las cuales proporciona una cierta intuición, pero ninguna deja de ser una explicación incompleta y totalmente inadecuada” (Bennis y Nanus, 2008, 24).

Sin embargo, estas carencias y limitaciones del liderazgo no cuestionan la importancia del mismo, de ahí que todo equipo gestor tiene que plantearse como reto fundamental que su organización se convierta en líder del cambio porque “un líder del cambio ve en el cambio una oportunidad; lo busca, sabe cómo encontrar los cambios adecuados y cómo hacer que sean eficaces tanto fuera como dentro de la organización” (Drucker, 2000, 112).

En este proceso de cambio, entendido como oportunidad, Peter Drucker señala una serie de requisitos básicos, haciendo hincapié en la necesidad de poner en marcha en la organización una política orientada al cambio porque “para tener éxito como líder del cambio, una empresa tiene que contar con una política de innovación sistemática” (Drucker, 2000, 127) de tal forma que toda la organización perciba y sienta ese cambio como una oportunidad.

Al analizar el liderazgo, es fundamental tener en cuenta el poder, “la energía básica para iniciar y sostener la acción que traduzca la intención en realidad, la cualidad sin la cual los líderes no pueden liderar” (Bennis y Nanus, 2008, 35). Estos autores perciben el poder como la base del liderazgo y lo definen como “la capacidad para traducir la intención en realidad y sostenerla. El liderazgo es el uso sabio del poder” (Bennis y Nanus, 2008, 37).

Uso sabio del poder porque, según E. Schein (1988), la cultura de una organización surge a partir de la experiencia común de resolver problemas propios

de integración como respuesta a los problemas de adaptación y supervivencia que plantean los entornos de las organizaciones. De ahí que se plantee que los líderes de las organizaciones actuales se van a encontrar con dos tipos básicos de problemas a los cuales hacer frente: por un lado, los problemas de adaptación y supervivencia; y por otro lado, los problemas de integración interna.

Hoy en día, estos problemas cada vez tienen una mayor complejidad y multifactorialidad, son problemas interdependientes y sin soluciones fáciles; por tanto se espera que los líderes los gestionen y ofrezcan soluciones que deben ser distintas a las adoptadas en otros momentos, tanto en su forma como en su contenido.

**Cuadro 10. Principales problemas y respuestas de las organizaciones en torno al liderazgo en la Sociedad Industrial y en la Sociedad de la Información y el Conocimiento**

Principales problemas de las organizaciones	Respuestas en la Sociedad Industrial	Solución del liderazgo en la Sociedad de la Información y de la Comunicación
<p><b>Espíritu o la conciencia</b></p> <p>Falta de confianza que conlleva: murmuración, luchas internas, problemas con la información...</p>	<p>El líder es el que lo sabe todo y el que toma las decisiones</p>	<p>Necesidad de modelar la confiabilidad para dotar confianza</p>
<p><b>Visión</b></p> <p>Ausencia de valores compartidos: discrecionalidad en las decisiones que llevarían a una situación ambigua y caótica</p>	<p>Las reglas y las normas ocupan el lugar de la falta de objetivos</p>	<p>Necesidad de explorar nuevos caminos para construir una visión y valores comunes</p>
<p><b>Cuerpo</b></p> <p>Falta de alineamiento con la organización, con su cultura y su estructura provocando problemas como la burocracia o la necesidad de un mayor control</p>	<p>Hay que dar mayor eficacia a todo: máquinas, políticas, personas, a todo</p>	<p>Estimular y facultar a las personas y la cultura para que puedan cumplir la misión y los valores</p>
<p><b>Corazón</b></p> <p>Imposibilidad de facultar a las personas, dando lugar a la apatía evasión, aburrimiento...</p>	<p>No se puede confiar en las personas por lo que hay que mantener el control</p>	<p>Facultar a las personas y a los equipos en proyectos de trabajo</p>

Elaboración propia

Evidentemente esta necesidad del liderazgo en la gestión del cambio cultural, se agudiza en situaciones de crisis ya que tratamos de buscar a alguien que dé las respuestas y las medidas apropiadas en cada momento. Respuestas y medidas que van a ser diferentes según las propuestas teóricas respecto a los modelos de liderazgo más eficientes y acordes a cada situación. Algunos autores van a plantear los mecanismos a utilizar por parte del líder en el proceso de cambio y otros autores van

a entrar directamente a delimitar tipologías de liderazgo definiendo cuál sería, a su entender, el estilo de liderazgo adecuado para gestionar un proceso de cambio en la cultura organizacional.

Respecto a los autores que van a analizar elementos o características en la actividad del liderazgo, tenemos a Schein (1988) que señala que los líderes utilizan diferentes mecanismos para implantar y potenciar una cultura organizacional, unos de carácter consciente y otros involuntarios. Entre los mecanismos conscientes incluye:

- Aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes; es decir, aquello a lo que se presta atención.
- Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales; en donde las normas, valores y métodos de actuación se van a percibir como presunciones.
- La planificación intencionada por parte de los líderes de las funciones, la formación y el adiestramiento; siendo la conducta manifiesta del líder la que mayor impacto va a provocar en los demás integrantes.
- Los criterios de reparto de recompensas y jerarquías; estableciendo así preferencias y valores asociados a los comportamientos y conductas que se potencian.
- Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación, etc.; de tal forma que la selección y la promoción van a ser

elementos fundamentales para la implantación y el mantenimiento de la cultura, por cuanto van a servir para enseñar presunciones culturales.

En esta misma línea, otros autores como D. Ulrich, J. Zenger y N. Smallwood (1999) señalan que se pueden delimitar cuatro características del líder: capacidad para determinar la dirección, demostrar carácter personal, movilizar el compromiso individual y engendrar capacidad organizativa.

Entre los autores que establecen una tipología de liderazgo están Trice y Beyer (1991) quienes presentan una basada en cuatro culturas:

- Las relacionadas con el mantenimiento de la organización, donde distingue dos tipos:
  - El liderazgo que preserva la cultura organizativa.
  - El liderazgo que integra la cultura en la organización.
- Las que conllevan una innovación en la cultura organizacional y potencian la innovación en la cultura. En este apartado diferencia dos liderazgos diferentes:
  - El “liderazgo que crea una cultura” porque el líder pone en marcha diferentes procesos sociales para orientar a la organización hacia su visión de lo que debe ser la misma.
  - El “liderazgo que cambia la cultura” ya que se orienta a la modificación sustancial de los elementos básicos de la cultura. Éste

sería el liderazgo necesario en un proceso de innovación radical hacia un nuevo modelo de cultura de la organización.

Otra tipología de liderazgo cultural es la que propone S. Covey (2012) al señalar que de acuerdo a las respuestas dadas ante los problemas de las organizaciones, se pueden delimitar cuatro roles característicos del liderazgo en el proceso de cambio como son:

- **Modelar:** dar buen ejemplo. Inspirar confianza sin esperarla. Es una forma de ejercer una autoridad moral personal.
- **Encontrar caminos:** determinar conjuntamente el camino a seguir. Es una forma de crear orden sin exigirlo ejerciendo una autoridad moral con visión de futuro.
- **Alineamiento:** construir y organizar sistemas para mantener el camino fijado. Se trata de cultivar la visión y el facultamiento mediante una autoridad moral institucionalizada.
- **Facultamiento:** concentrar la actuación e iniciativa en los resultados. Liberar el potencial de las personas sin motivarlo externamente mediante una autoridad moral cultural. En este caso, el facultamiento sería el modelo adecuado para liderar la innovación radical.

El líder en la gestión del cambio cultural va a encontrar resistencia al mismo, algo normal en la organización porque ante todo proceso de cambio lo primero que va a aparecer es una sensación de ansiedad ante el miedo a perder algo que ha sido

propiedad de cada persona. Se pierde lo que se conoce y se hace, por lo que se teme salir de esa zona de seguridad en donde cada persona realiza su actividad.

Algunos autores (Schein, 1988; Covey, 2012; Ramos, 2008) indican que el mero hecho de que existan esas resistencias al cambio ya es un paso adelante en el proceso, por cuanto conlleva superar la negación inicial del cambio. La negación, como primera respuesta al cambio, va a provocar que no se pueda iniciar el mismo. Sin embargo, cuando se supera ésta y aparecen las resistencias es señal de avance porque el proceso comienza e, incluso, estos autores mencionados consideran que esto va a tener un efecto positivo provocando una desaceleración en la velocidad del cambio, lo cual tiene una función positiva porque aumentan las posibilidades de control sobre el mismo.

Existen muchas metodologías para trabajar y superar las resistencias pero el elemento fundamental para superarlas es la necesidad de compromiso por parte de todas las personas. “Las personas no solamente tienen que conocer el cambio, sino entenderlo a través de una reflexión profunda, y comprometerse con él” (Ramos, 2008, 137).

Esta necesidad de identificación con el cambio lleva a Koldo Saratxaga (2007), creador del nuevo estilo de relaciones (ner), a comenzar sus proyectos de cambio en las organizaciones con una reunión de todo el personal, en la que tras informar de los aspectos principales del modelo, han de votar si aceptan y se comprometen con éste.

De la misma forma, Michael Fullan (2002) señala que ante estos planteamientos y situaciones, la única respuesta válida es exigir un liderazgo que rete

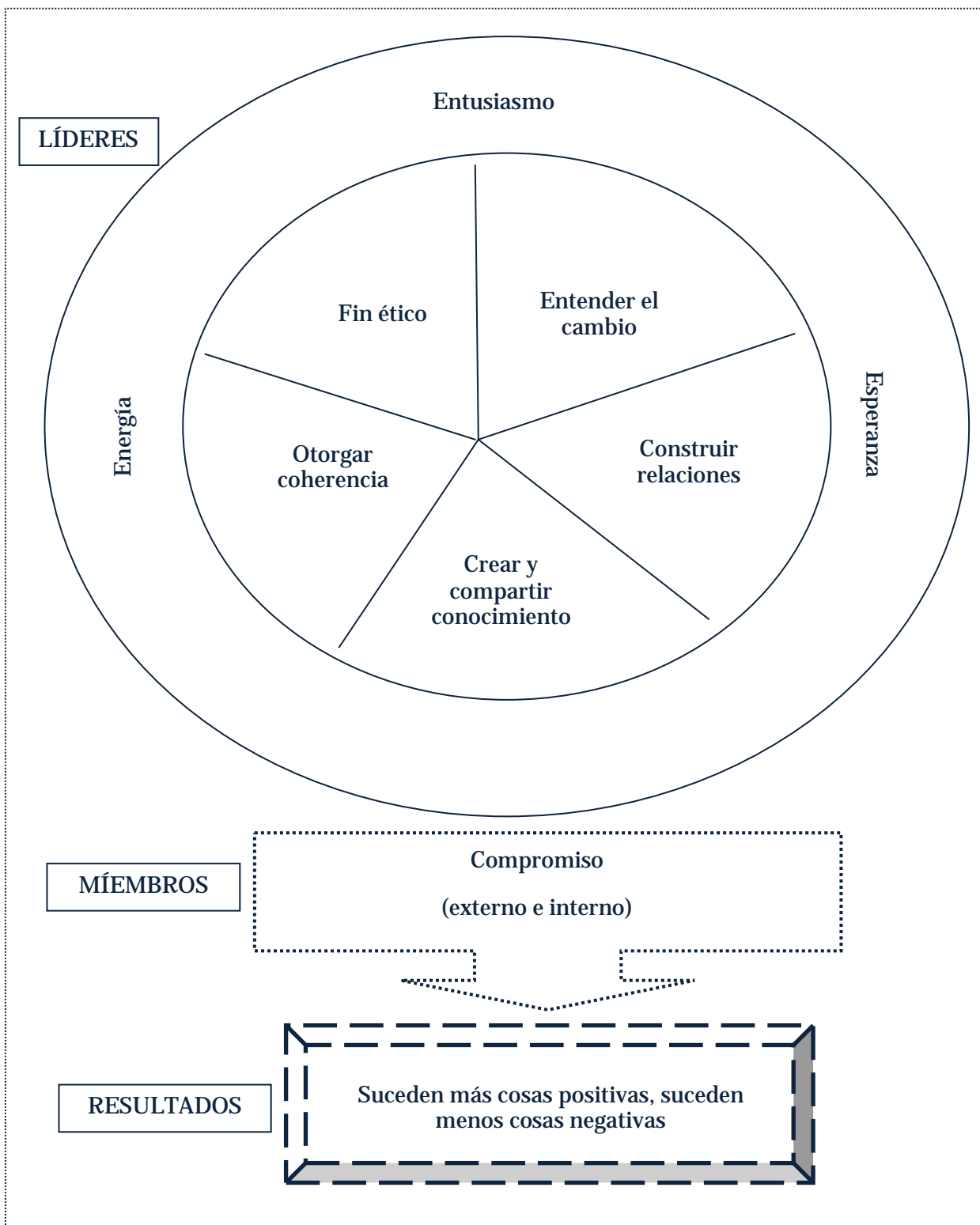


a cada persona a hacer frente a los problemas mediante el aprendizaje de nuevas vías y respuestas. De ahí que concluya que el liderazgo es afrontar los problemas que no han sido abordados con éxito. En su análisis del liderazgo indica que existen cinco componentes del liderazgo eficaz tal y como se observa en la Figura 8.

- “Fin ético”. Actuar con el objetivo de provocar un cambio positivo en los empleados, en los clientes y en la sociedad en general. Hace hincapié en este componente como una pieza clave del éxito a largo plazo en las organizaciones.
- “Entender el proceso de cambio”. No es nada fácil y complementado con el anterior posibilitará alcanzar un fin ético todavía más profundo. Consecuentemente, estos elementos son dos componentes que se retroalimentan.
- “Construir relaciones”. Construir las y hacer que mejoren ya que de esta forma el resto de personas también lo hará. De ahí la necesidad de construir esas relaciones con las personas, con otras organizaciones y grupos promoviendo la interacción y la resolución de los problemas.
- “Crear y compartir conocimiento”. Componente complementario y congruente con los anteriores por cuanto los líderes deben orientarse a generar y aumentar el conocimiento tanto dentro como fuera de la organización.
- “Otorgar coherencia”. Es la parte más complicada porque el rol del liderazgo en una cultura organizacional en proceso de cambio y transformación se va a encontrar en una situación de desequilibrio e

**inestabilidad. Por eso la urgente necesidad de alcanzar el punto de equilibrio entre la ambigüedad que genera la creatividad y la complejidad que acerca la organización al borde del caos.**

**Figura 8. Un marco para el liderazgo eficaz**



(Fuente: Fullan, 2002, 18)

A estos elementos habría que añadir una serie de características, situadas en el ámbito más personal, que se pueden observar en aquellas personas que desarrollan un liderazgo exitoso y adecuado. Michael Fullan (2002) indica una triada de elementos compuestos por “energía-entusiasmo-esperanza”, y señala que

No cabe duda que hay una relación dinámica y recíproca entre los dos conjuntos. Los líderes enérgicos-entusiastas-esperanzados generan un mayor fin ético en sí mismos, se sumergen en el cambio, construyen con naturalidad relaciones y conocimiento y buscan coherencia para consolidar el fin ético (Bennis y Nanus, 2008, 21-22).

Los cinco componentes del liderazgo eficaz (ver Figura 8) actúan equilibrándose entre ellos y posibilitan que el líder pueda manifestar un compromiso a largo plazo y que, al mismo tiempo, este compromiso se desarrolle entre las personas con las que trabaja. Un compromiso que según Argyris C. (2000) puede ser externo o interno. El compromiso externo es aquel derivado de las prácticas de la dirección y de las que capacitan a las personas para realizar sus tareas. Mientras que el compromiso interno sería el propio de cada persona, que se activa con la satisfacción del trabajo bien hecho.

Como consecuencia de este liderazgo eficaz y este compromiso, se consigue que “sucedan más cosas positivas y menos cosas negativas” en el ámbito de la organización empresarial: mayor eficiencia económica; mayor satisfacción del cliente; mayor orgullo y sentimiento de pertenencia a la organización y un sentimiento también de aportar a la sociedad; menor frustración, desmoralización y un menor número de esfuerzos y recursos mal utilizados.

Se puede aplicar la fábula atribuida a Esopo de *La liebre y la tortuga*<sup>45</sup> al desarrollo de los líderes en una organización en donde la cultura de empresa está en proceso de transformación. En la fábula, la liebre es más rápida, lista y orgullosa; mientras la tortuga es lenta pero constante, adaptándose continuamente al terreno. Así, el líder debería de ser como la tortuga, aprender lentamente, aprender en contexto y lograr el compromiso interno de todos los niveles de la organización.

En consecuencia, el líder va a ser una pieza determinante en el proceso de gestión del cambio cultural en las organizaciones empresariales, máxime teniendo en cuenta los condicionantes existentes en el proceso. Como en el caso anterior con la tortuga, la realidad de muchas organizaciones, aunque pocas todavía, nos demuestra que el cambio cultural es posible, da resultados positivos y, sobre todo, es altamente satisfactorio tanto para las personas como para las organizaciones.

De ahí que Bennis y Nanus (2008), animen a poner en práctica estrategias que posibiliten implementar un auténtico liderazgo, líderes entendidos como catalizadores capaces de presentar sus ideas y asumir los riesgos necesarios para su consecución. Para definir esto utilizan el término de "*liderazgo transformador*" utilizado por primera vez por James MacGregor Burns (1978), para referirse a líderes con capacidad para modelar y potenciar los motivos y objetivos de sus seguidores. En el mismo sentido, Bass (1985, 2008) propone el liderazgo transformacional delimitando claramente el papel de los líderes: motivando, potenciando el logro y la autorrealización; a través del carisma, la influencia, el liderazgo inspirador, la estimulación intelectual y la consideración individualizada de las personas.

---

<sup>45</sup> La liebre y la tortuga es una fábula atribuida a Esopo, famoso fabulista de la Antigua Grecia. Posteriormente ha sido reescrita por autores como Jean de La Fontaine y Félix María Samaniego.

## **CAPITULO 3. INNOVACIÓN EN CULTURA DE EMPRESA. NUEVO ESTILO DE RELACIONES (ner) Y SU APLICACIÓN EN ner group**

### **1. Introducción**

Los cambios que hemos analizado en capítulos precedentes: Tercera Revolución Industrial, Sociedad del Conocimiento, Sociedad de las Tecnologías de la Información y de la Comunicación, la apremiante necesidad de que los modelos de Administración de Empresa se adapten a los nuevos parámetros y sean acordes a las expectativas de las personas que trabajan en las organizaciones, son rasgos característicos de las sociedades del mundo occidental desarrollado, y por tanto, también lo son de la sociedad vasca y su sistema de organización empresarial.

Sin embargo, en la realidad de la sociedad vasca, se observan sustanciales peculiaridades en el ámbito de la historia de la industria y la empresa: la importancia de la iniciativa empresarial familiar, y la significativa presencia del cooperativismo. Realidades que en muchos casos se entrelazan y conforman un mismo proyecto empresarial como, por ejemplo, el caso de la empresa Irizar, que se crea como empresa familiar y actualmente es un importante grupo cooperativo guipuzcoano.

En este capítulo se analiza el nuevo estilo de relaciones (ner) creado por Koldo Saratxaga, que tiene su origen en Irizar como consecuencia del estilo de gestión que implementa en la relación con las personas, los proveedores y los clientes. Un estilo basado en las personas, quienes comparten un proyecto común. Para poder difundir y aplicar este nuevo estilo de relaciones (ner) en el tejido empresarial y ayudar a las

organizaciones a adoptar el cambio cultural necesario para afrontar los nuevos retos, Saratxaga, crea en 2005 la organización K2K emocionando.

El inicio de la actividad de K2K conlleva la incorporación de diversas organizaciones al nuevo estilo de relación (ner) y la aparición en octubre de 2009 de Gbe-ner, organización empresarial en donde se agrupan todas las organizaciones que comparten unos objetivos, alineados con el nuevo estilo de relaciones (ner).

El proceso de expansión de Gbe-ner con la incorporación de nuevos proyectos y la necesidad de adaptarse a los nuevos tiempos para multiplicar y ser más eficientes en el aprovechamiento de las sinergias de los mismos, lleva a la presentación en noviembre de 2010 de ner group. Una nueva organización empresarial que aglutina actualmente 22 proyectos<sup>46</sup> que comparten como nexo de unión la aplicación de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) para “compartir experiencias, sinergias y conocimientos; aunar esfuerzos para mejorar, para avanzar para ser más eficientes y obtener mejores resultados; y para acompañarse unas organizaciones a otras en el camino de cambio cultural que supone el nuevo estilo de relaciones (ner)” (Gbe-ner elkartea, 2010,13).

Los proyectos empresariales que actualmente componen ner group desarrollan su actividad en diferentes sectores, tienen diferentes tamaños y formas jurídicas; ocupan a 1.850 personas presentes en 60 países, facturan más de 350 millones de euros al año y están implantadas en India, México y Brasil. A pesar de esta diversidad, todos tienen en común guiarse por el nuevo estilo de relaciones (ner)

---

<sup>46</sup> En julio de 2015 ner group está compuesta por: Ampo, Arreche, EBI, Ekin, Estudio K, Gashor, Grip-On, Heroslam, Icaza, K2K emocionando, Lancor, Lejarreta, Logos, Nerei, Panelfisa, Royde, Sarein, Trebeki, TTT Goiko, Urtxintxa, Walter Pack y Zubiola.

Innovación en Cultura de Empresa. Nuevo estilo de relaciones (ner) y su aplicación en ner group y “comparten un proyecto basado en las personas, centrado en el cliente y enfocado a la eficiencia, desde los valores de la transparencia, la confianza, la libertad, la responsabilidad, la generosidad y la ética” (Gbe-ner elkartea, 2010,13).

Estos rasgos culturales, compartidos por las organizaciones de ner group, van a ser el objeto de estudio de la tesis. Más en concreto, la percepción que las personas de estas organizaciones tienen respecto a las características culturales que constituyen el nuevo estilo de relaciones (ner).

## **2. Experiencia en gestión de Koldo Saratxaga**

A continuación se analizan los diferentes elementos, experiencias y aportaciones teóricas que van a ir dando forma a lo que posteriormente será el nuevo estilo de relaciones (ner), y su plasmación en el proceso de cambio cultural de gran número de organizaciones.

El análisis comienza centrándose en Koldo Saratxaga, alma mater y líder indiscutible del proyecto sin cuya presencia no puede entenderse la realidad de ner group.

### **2.1. Koldo Saratxaga en Irizar**

Koldo Saratxaga forma parte de la primera promoción de Ingenieros Técnicos de la Escuela de la Casilla en Bilbao quien tras finalizar sus estudios inicia su andadura profesional por diferentes empresas vascas, desde S.A. a cooperativas, durante más de 20 años, hasta que el grupo Mondragón Corporación Cooperativa



(MCC)<sup>47</sup> lo incorpora a su Departamento de Intervención e inicia un amplio recorrido por diferentes cooperativas que se encuentran en situación de crisis (Funcor, Embega, Urola) hasta que en octubre de 1991 lo destinan a Irizar<sup>48</sup>.

Saratxaga asume la gestión de Irizar como un reto personal, a sabiendas de que la empresa está en una situación de profunda crisis económica<sup>49</sup> con un importante problema de rentabilidad de sus productos y una gran falta de implicación de los trabajadores, y que otras personas habían fracasado anteriormente en su intento de hacer frente a esa situación. A pesar de ello, asume el cargo de Coordinador General del Proyecto Irizar y posteriormente el de Presidente de Irizar Group tras su gran expansión.

Los primeros pasos de Saratxaga en Irizar van a estar marcados por la asamblea que realiza el día 4 de noviembre de 1991, a los tres meses de su llegada a la organización, y que ha sido motivo de múltiples referencias (Ugarte, 2004; Uriz Urzainqui, 2005). A tal punto que Ugarte (2004) la define como “mítica”, que supone un antes y un después para el futuro del proyecto y del liderazgo de Saratxaga en el mismo. Mientras, Uriz Urzainqui (2005) la define como decisiva porque supone llevar a la organización del furgón de cola a la clase especial.

---

<sup>47</sup> MCC es el fruto del movimiento cooperativo iniciado en 1956, año en que se creó la primera cooperativa industrial en la localidad guipuzcoana de Mondragón. Su filosofía de empresa se halla recogida en sus Valores Corporativos: cooperación, participación, responsabilidad social e innovación. Hoy en día, está integrada por más de 100 cooperativas autónomas e independientes y constituye el primer grupo empresarial vasco y el décimo del Estado Español.

<sup>48</sup> Irizar es una empresa ubicada en Gipuzkoa (País Vasco) que se dedica a fabricar carrocerías de autobuses. Actualmente está integrada por más de 3.300 personas y cuenta con plantas de producción en 6 países y presencia comercial en más de 90 países de los 5 continentes. Fundada en 1889, es líder destacado en el sector en España y una de las referencias más importantes a nivel mundial.

<sup>49</sup> En 1991 Irizar es una empresa en crisis, al borde de la quiebra, al haber acumulado unas pérdidas de 6 millones de euros, lo que provoca una importante falta de liquidez y una creciente tensión laboral en la empresa.

La asamblea comienza a las 16:30h y finaliza a las 23:30h y en ella participan la gran mayoría de personas que, en ese momento, están trabajando en la empresa (200 personas). La expectación es máxima porque aunque sabían los graves problemas que había (falta de trabajo, grandes impagos, falta de tesorería, técnicos que con la información interna ponen en marcha una empresa de la competencia en Alsasua...) nunca se había hablado de forma clara y directa a las personas. A pesar de ello la situación era conocida porque como consecuencia de estos elementos, para evitar despidos había personas reubicadas<sup>50</sup> en otras organizaciones del Grupo Mondragón.

En este contexto se celebra la asamblea y, como ejemplo de la tensión que en ella se vive, Koldo Saratxaga recuerda que sin llegar a acabar su exposición inicial, por el pasillo central se va acercando una persona y al llegar al frente mirándole directamente le increpa preguntándole, de muy malas maneras, sobre el por qué de su presencia allí.

En la asamblea las tres primeras horas transcurren hablando del pasado, buscando culpables y cada uno dejando de lado su responsabilidad, aún cuando saben que Saratxaga en esa época no estaba en la cooperativa, y las personas que han llevado a la organización a esa situación de crisis no están ya en ella, aunque seguían formando parte de la jerarquía de MCC, pero no participan de la reunión. Por ello, ante esta situación Koldo Saratxaga plantea la necesidad de mirar hacia adelante y tirar todos juntos de la situación en la que están.

---

<sup>50</sup> En las Cooperativas del MCC (Mondragón Corporación Cooperativa) cuando en una empresa se produce una situación de crisis no se realizan despidos, sino que se efectúan reubicaciones, es decir, se trasladan trabajadores/as de una organización en crisis a otra que esté en mejor situación, de forma temporal, hasta remontar la situación inicial.

En un discurso directo, duro y agrio les acusa de haber sido coparticipes de dejar hundir la empresa con su vagancia y de aprovecharse de la situación por no hacer nada para evitarlo y cobrar; de haber cobrado un salario de un beneficio que no han generado y de dejarse llevar por la situación general sin hacer nada. Continúa su intervención diciendo

Ante todo tenéis que ser conscientes de que lo primero es que os comprendáis mutuamente y mirar más allá de vuestros intereses personales. El ochenta por ciento de los presentes, por vuestra edad, estáis abocados a ir al paro y, además, para toda la vida si este proyecto fracasa. Por eso mismo, si seguís mirando al pasado, podéis hacerlo, pero sin mí; si por el contrario, comenzamos a mirar hacia adelante, me quedo con vosotros y me implico, con toda mi alma, en un proyecto común y de futuro (Ugarte, 2004, 113).

A las personas que participan en la asamblea nadie les ha hablado jamás de una forma tan cruda, tan directa y tan provocativa como en ese momento. Su reacción es de estupor, por la forma y el contenido de lo que Saratxaga plantea, todo ello con un lenguaje básico y claro que es lo que reconocen y agradecen las propias personas porque piensan que

... ya ha llegado alguien que habla claro, que da la cara, tenemos ante nosotros a alguien que nos ha dicho que hemos tocado fondo y que a partir de ahora es necesario mirar al futuro. Hemos oído algo diferente y que además se entiende (Ugarte, 2004, 114).

Por tanto, la asamblea pasa de una primera parte, de unas tres horas de duración, en donde todo son críticas y reproches al pasado y a personas que no están

en la asamblea, a una exposición de un proyecto de futuro asumiendo Saratxaga la responsabilidad de liderarlo. Al mismo tiempo señala que no se va a realizar ningún despido en la empresa y se reubican 65 personas en otras organizaciones del Grupo Mondragón. Aquí, es necesario indicar que, tras su exposición, Saratxaga llega a poner en manos de la asamblea su continuidad como líder del proyecto que ha presentado, algo que la asamblea rechaza otorgándole la confianza al frente del nuevo proyecto y la asamblea decide mirar hacia adelante compartiendo un proyecto de futuro compartido con ilusión y con visión de futuro, basado en las personas, en donde se trabaja en equipos y esto, determina el modelo de organización, asentado en tres pilares fundamentales: la comunicación, la libertad y la responsabilidad. Koldo Saratxaga define Irizar “como un proyecto basado en las personas” (Ugarte, 2004, 129).

Koldo Saratxaga entiende que es necesario un cambio urgente en la organización porque “ser efectivos como individuos y como organizaciones ya no es una elección en el mundo hoy: es imprescindible entrar en el terreno de juego” (Covey, 2012,18).

Saratxaga implementa en Irizar esta nueva estrategia y se van a producir importantes cambios:

- A nivel organizativo interno, se produce un cambio en donde “el secreto es esfuerzo, confianza, responsabilidad y entrega a una labor bien hecha, aderezada con un modelo de gestión en el que las personas (internas y externas) constituyen la base y el fin” (Etxebarria Caño, 2001, 77). Como consecuencia de estos cambios en 1998 se funda Irizar Group y se amplía la planta base de Ormaiztegi (Gipuzkoa, País Vasco) aplicando la reingeniería

hacia los equipos autogestionados y el liderazgo compartido, en donde los líderes se orientan a motivar, apoyar y reconocer a las personas; acuñándose el término de “pensamientos estratégicos compartidos”. Todo ello, lleva a una redefinición de Irizar como “Un proyecto basado en las personas, y se busca el equilibrio entre las personas de Irizar, los clientes, los colaboradores externos, la sociedad y el medio ambiente”. (Ugarte, 2004, 33)

- A nivel comercial, Irizar lleva a cabo un importante proceso de expansión nacional e internacional con la puesta en marcha, en 1995, de la primera planta de producción en China. Posteriormente sigue su expansión en Marruecos (1996), Brasil (1998), México (1999), India (2001) y Sudáfrica (2004).
- Como consecuencia de todo lo anterior se pasa “del abismo de la quiebra al reconocimiento nacional e internacional en menos de una década” (Etxebarria Caño, 2001, 77) obteniendo múltiples premios y reconocimientos Irizar y Koldo Saratxaga en cuanto líder de este proceso de transformación. Estos éxitos se van a ir dando en 1994<sup>51</sup>, 1995 y 1996<sup>52</sup>, 1997<sup>53</sup> 1998<sup>54</sup>, 1999<sup>55</sup>, 2000<sup>56</sup>. En el siglo XXI se mantiene la tendencia<sup>57</sup> y

---

<sup>51</sup> Irizar obtiene el “Certificado de Calidad de Empresa según ISO 9001”, siendo la primera fabricante de autobuses de lujo que lo consigue y, ese mismo año, su modelo Century es elegido como “Autocar del año en Gran Bretaña”.

<sup>52</sup> Irizar, a nivel de organización recibe los reconocimientos de: “Premio Príncipe Felipe a la Excelencia Empresarial en Diseño Industrial” (1995), “Premio Príncipe Felipe de Excelencia Empresarial por la Gestión de la Calidad Total (TQM)” (1996), finalistas ambos años en el “Premio Príncipe Felipe de Excelencia Empresarial en Competitividad”. A nivel individual en 1996 Koldo Saratxaga recibe el galardón de “Empresario guipuzcoano del año”.

<sup>53</sup> El autocar Century de Irizar es elegido “Autocar del año en Gran Bretaña” y Saratxaga es nombrado “Emprendedor del año en España”.

The Economist, en enero de 2000, define a Irizar como, probablemente, la empresa fabricante de autobuses más eficiente del mundo.

El éxito que obtiene Irizar Group y Koldo Saratxaga, como líder en el proceso de transformación de la organización, provoca un importante eco en el ámbito internacional a tal punto que la Harvard Business School publica el artículo titulado “Irizar in 2005” (Casedesus-Masanell y Mitchell, 2006) como caso de análisis para sus alumnos.

Todo este éxito y reconocimiento no modifican la actitud y comportamiento de Saratxaga quien afirma que “Irizar es mi proyecto, pero mi proyecto compartido. Lo vivo con intensidad, lo disfruto con intensidad y lo comparto con ilusión” (Ugarte, 2004, 172). Un proyecto en el cual participan muchas personas y donde él tiene una posición privilegiada de liderazgo pero la ilusión y la intensidad está repartida de forma generalizada entre las personas.

Adolfo Blanco Martínez, Catedrático de Organización de Empresas en la Universidad de Cantabria, define el liderazgo de Koldo como Coordinador General de

---

<sup>54</sup> Reciben la “Q de plata”, el “Premio European Job Challenge”, “Transporte Mundial de Oro” en la especialidad de autocares, y el modelo Century es elegido autocar oficial de la Copa Mundial de fútbol y vehículo oficial del Museo Guggenheim de Bilbao. Al mismo tiempo, es la primera Empresa Europea fabricante de autocares de lujo que logra el “Certificado ISO 14001”.

<sup>55</sup> Finalista en el “Premio Europeo a la Excelencia Empresarial” otorgado por la European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.), premio a la “Mejor empresa de España certificada I” y primera empresa que recibe la “Q de Oro a la Excelencia en Gestión Empresarial” en el País Vasco según el Modelo de Excelencia E.F.Q.M.

<sup>56</sup> Es la primera empresa española que no forma parte de un grupo multinacional extranjero que recibe el “Premio Europeo a la Excelencia Empresarial” (European Quality Prize 2000).

<sup>57</sup> Lanza el nuevo modelo PB, un autocar de lujo, caracterizado por su diseño, elegancia, rendimiento y eficiencia; obteniendo en 2002 el premio al “Autocar del Año en España” y en 2003 “Autocar del Año en Europa 2004”. Irizar es nombrada la “Mejor Empresa del País Vasco” y Saratxaga “Mejor Empresario Vasco”.

Irizar como un LINCE (Líder Integrador de la Cultura y de la Estrategia) y considera que consigue integrar

... las creencias de la teoría Y de McGregor en su visión de futuro con un conjunto de valores operativos y rituales coherentes con los Pensamientos estratégicos de los equipos, y desde una comunicación enriquecedora intra e inter-equipos, donde las personas se sienten a gusto y logran rodar productos buenos que son premiados (Ugarte, 2004, 19).

Por todo ello, considera que Saratxaga guía la cultura en Irizar con una implicación total, creatividad, y consigue que lo que era una crisis se convierta en una oportunidad; creando escuela gracias a que el mercado y las personas de la organización le dan la razón y corroboran los nuevos rasgos culturales (valores, decisiones compartidas, rituales, formas de actuar...)

El éxito de la labor de Saratxaga en Irizar ha sido asumir un rol activo de líder en un momento de crisis en la organización y al hacerlo poner en marcha una cultura eficaz, eficiente y ecológica. A tal punto que en Irizar siguen compartiendo el proyecto casi el cien por cien de las personas que lo iniciaron en 1991 (Ugarte, 2004).

### **3. nuevo estilo de relaciones (ner)**

#### **3.1. Introducción**

Cada vez hay una mayor conciencia de la necesidad de un cambio inmediato en las organizaciones empresariales actuales, un cambio para el cual parece que no sirven los instrumentos que tradicionalmente se han utilizado en otros momentos y que sólo han permitido obtener mejoras, en el mejor de los casos, a muy corto plazo.

Consecuentemente es necesario un cambio más profundo y radical, y en este sentido, Saratxaga expone que el punto de partida ha de situarse en “el cambio de hábitos y de cultura requiere diagnósticos compartidos y terapias bien comprendidas por aquellos que, en definitiva, son quienes deben mejorar” (Saratxaga, 2007, 21).

De la misma forma Gary Hamel y Bill Breen (2008) en el análisis de la empresa Whole Foods señalan que la moderna dirección de empresa debe de combinar democracia con disciplina, confianza con responsabilidad, y comunidad-equipos con una fiera competencia interna y afirman que “el sistema de management único de Whole Foods se basa en un entramado de principios de management distintivos: amor, comunidad, autonomía, igualitarismo, transparencia, misión” (Hamel y Breen, 2008, 93).

Esto mismo es lo que observan en el estudio que realizan de la empresa Gore, que fabrica, entre otros productos, el famoso Gore-Tex en relación a la cual señalan que

Bill Gore concibió la compañía como un <entramado> en lugar de una jerarquía en escalera. En teoría, una arquitectura a base de entramados conecta a cada individuo de la organización con todos los demás. Las líneas de comunicación son directas, de persona a persona y de equipo a equipo... Un entramado, por otro lado, implica múltiples cruces en el mismo nivel, una densa red de conexiones interpersonales en la que la información puede fluir en todas direcciones sin el filtro de un intermediario. En un entramado, cada uno sirve a sus compañeros, no a un jefe, y no hay que trabajar a través de canales para colaborar con los colegas (Hamel y Breen, 2008, 101).



### **3.2. nuevo estilo de relaciones (ner), la propuesta de Koldo Saratxaga**

El nuevo estilo de relaciones (ner) que propone Saratxaga es una innovación radical en la forma de entender la organización a todos los niveles: personas, relaciones, forma de trabajo, administración... Un nuevo estilo de relaciones que está compuesto por un conjunto de rasgos culturales que se detallan a continuación.

#### **3.2.1. Características y rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner)**

Koldo Saratxaga publica en noviembre de 2007 el libro “*Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*<sup>58</sup>”, en donde recoge los rasgos culturales de su propuesta organizativa generada a partir de la práctica realizada en diferentes organizaciones empresariales.

En este libro se presenta el nuevo estilo de relaciones (ner) el instrumento que va a actuar como nexo de unión entre las diferentes organizaciones que van a formar parte de los diferentes proyectos empresariales de cara al futuro. Todas las organizaciones participantes en estos proyectos empresariales tendrán en común compartir este nuevo estilo de relaciones (ner), siendo esto, la condición indispensable para poder ser coparticipes de los mismos.

En el nuevo estilo de relaciones (ner) el elemento central de su propuesta son las personas, los pilares básicos de la organización, en torno a las cuáles giran el resto de características culturales. Las personas se organizan en equipos autogestionados para, de esta forma, desarrollar su actividad orientada a lograr la satisfacción del cliente. Comparten un proyecto de futuro y participan conjuntamente en el proceso

---

<sup>58</sup> El libro se presenta el día 4 de noviembre de 2007 en el Palacio Euskalduna de Bilbao ante más de seiscientas personas y se edita en euskera y castellano.

de toma de decisiones. El adecuado funcionamiento del nuevo estilo lo garantizan la transparencia, comunicación, confianza, responsabilidad, ética, solidaridad, generosidad y libertad, ya que son características culturales fundamentales que van a dar consistencia al proyecto y favorecen la integración de las personas en la organización. Sin olvidar que son organizaciones integradas en la sociedad con un compromiso social hacia un “Desarrollo Humano Justo y Sostenible”.

### 3.2.1.1. Personas

Koldo Saratxaga señala que el objeto de su propuesta organizativa es la necesidad de un cambio urgente en la forma de relación entre las personas. “Debemos pasar de un estilo yo-ello, que es la forma de relacionarse con algo cuyo valor es instrumental (y de aportación material en todo caso) a un estilo yo-tú donde son los valores intrínsecos de las personas los que cuentan” (Saratxaga, 2007, 22).

Se debe valorar adecuadamente a las personas dándoles las oportunidades adecuadas para que se sientan importantes en la organización. Se observa, que muchas personas que no tienen esas oportunidades ni son valoradas en el trabajo al carecer de esa motivación se encuentran al margen de la organización. Son personas que no pueden aportar y cuya única actividad es hacer aquello que se les indica y cómo se les indica. Sin embargo, muchas de estas personas fuera de su trabajo participan en múltiples estructuras y organizaciones en dónde, como son valoradas, son capaces de tomar valiosas decisiones y participar en el proceso de toma de importantes decisiones. Es decir, son capaces y pueden dar de sí como personas fuera de las organizaciones empresariales pero no pueden desarrollar todas sus capacidades dentro de la organización donde trabajan. En consecuencia, en el

análisis de las organizaciones “cada vez nos sirven menos las experiencias del pasado y la cultura empresarial vigente” (Saratxaga, 2007, 63).

En este mismo sentido el profesor García Echevarria en su análisis de la dimensión ético-económica del trabajo incide de forma importante en la tendencia dominante de la “cosificación” del trabajo y señala que

Aquí es donde hay que cambiar fundamentalmente la forma de entender el “trabajo”: el trabajo no es una “cosa”, sino que es “persona”, implica el desarrollo de la persona, su crecimiento fundamental en dos dimensiones

a) Desarrollo de competencias, habilidades, conocimientos, incremento de valor de la persona

b) La dimensión social que corresponde fundamentalmente a la disposición de la persona a “cooperar” con los demás, a contribuir aportando con sus competencias, “cooperando” para dar respuesta a las necesidades tanto de la propia persona, como de los demás (García Echevarría, 2015, 1).

Esta situación es realmente insostenible porque, actualmente, en la era del conocimiento y la innovación, en las empresas sólo las personas son capaces de aportar conocimiento e innovación, lo que realmente es nuevo y creativo. No es posible separar el conocimiento de las personas, un conocimiento que está en cada persona y en todas las personas, porque se basa en la experiencia que tiene cada una de ellas. ¿Quién mejor que la persona que directamente lleva fabricando unos años un producto para conocer el proceso, los tiempos y las características de ese proceso de producción?

Es por esto que John Veihmeyer, Presidente Mundial de KPMG<sup>59</sup>, señala la necesidad de centrarse en las personas y con ello captar a las dotadas de talento, las cuales habría que identificar, atraer y retener para conseguir una cultura de empresa que haga posible alcanzar los objetivos fijados, al mismo tiempo que se garantiza la conservación de ese talento.

Pero esto requiere un liderazgo claro y tenaz para poder hacer coincidir los intereses de todas las partes y alcanzar un “desarrollo humano sostenible”, y al mismo tiempo, eliminar los términos tradicionales de corte material como “recursos humanos”, “capital humano”, “activo”, “gestión de personal”... al referirnos a las personas ya que no podemos tratar a las personas como si de cualquier otro recurso se tratase (tecnológico, financiero y/o material) porque

A las personas (portadoras de conocimiento, de pasión y de capacidad creativa, como seres superiores que son) no se les pueden tratar como a los recursos tecnológicos, financieros o materiales. Estos últimos deben ser estrujados a corto plazo ya que su valor se deteriora con el paso del tiempo. Sin embargo, el valor de las personas que disponen de oportunidades, para sí mismas y, por tanto, para la organización, aumenta con la experiencia, con el tiempo (Bennis y Nanus, 2008, 24).

En consecuencia, las personas se convierten en los pilares básicos de la organización y para el desarrollo de su actividad se organizan en equipos de carácter autogestionado.

---

<sup>59</sup> KPMG es una red global de firmas de servicios profesionales fundada en Holanda en 1987 que ofrece servicios de auditoría, fiscales y asesoramiento financiero y de negocio en 156 países.

### 3.2.1.2. Equipos autogestionados

Los equipos autogestionados son los instrumentos a través de los cuales las personas comparten los proyectos en las organizaciones y orientan su actividad a la satisfacción del cliente. Un trabajo en equipo al que en los últimos años se está dando una importancia cada vez mayor y del cual se está hablando cada día más. Sin embargo, para llevar a la práctica esto, es necesario un proceso de cambio cultural que abarque no solo al ámbito empresarial sino que debe afectar también al ámbito educativo, para ir preparando profesionales que sean capaces de dar respuesta y participar de forma eficiente en las nuevas formas organizativas, en redes de acción y de comunicación. Porque si hay algo que cada vez está más claro y de lo cual cada vez mayor número de personas es consciente es, como señala Saratxaga, que “la estructura jerárquica debe dar paso al trabajo en equipo” (Saratxaga, 2007, 35).

El modelo tradicional jerárquico de ordeno y control, clasifica a las personas de la organización (directores, jefes, encargados, operarios) en quienes piensan y ordenan, y en quienes controlan y realizan. Este sistema nos lleva a una vuelta atrás en el tiempo hacia un modelo basado en la repetición, en la tarea, en la falta de motivación, en la falta de creatividad, en el conformismo...

Ante esto, es necesario modificar la situación y orientar los esfuerzos a liberar las fuerzas internas de las personas, hay que conseguir hacer ejercitar la habilidad de lograr lo más valioso de las personas, que evidentemente no es su fuerza ni su capacidad de trabajo repetitivo y su obediencia jerárquica. Por tanto, se necesitan nuevas respuestas, un nuevo estilo de relaciones (ner) entre las personas y una nueva forma de hacer frente a los objetivos, y a los retos del futuro: los equipos.

Deming (1989) al referirse a las personas orientadas hacia la gestión de la calidad total señala que “todo el mundo debe formar parte de un equipo. El objetivo del equipo consiste en mejorar las entradas y salidas de cualquier etapa. Un equipo podría estar constituido por personas de diferentes áreas de staff. El equipo tiene un cliente” (Deming, 1989, 68). Concluye señalando que el equipo debería tener un fin, un trabajo, un objetivo.

Peter M. Senge indica que en la mayoría de los equipos, la energía de cada persona se encauza en diferentes direcciones, con diferentes rumbos, lo cual provoca una pérdida de energía porque las personas pueden poner mucho empeño pero ese esfuerzo no se traduce eficazmente en una mejora de la labor del equipo. Sin embargo cuando las personas que forman parte de un equipo logran un mayor alineamiento, se orientan en una dirección común y armonizan las sinergias individuales, hay mucho menor pérdida de energía y mejora la eficacia del equipo. En consecuencia, “el alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo” (Senge, 1999, 295).

En este contexto, el aprendizaje en equipo supone alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para obtener los resultados que las personas que lo componen realmente desean. Este aprendizaje se basa en una visión compartida, en el dominio personal, pero sobre todo en que las personas sepan trabajar conjuntamente.

Sin embargo, Koldo Saratxaga al analizar el equipo hace hincapié en una mayor concreción teórica al señalar que

Un equipo está formado por un número de personas (cuatro o cinco es la mejor opción), que interesa que se elijan entre ellas, que debatan y escojan a su líder, que decidan juntos y de común acuerdo marcarse un reto, entendiendo a priori el mismo como algo muy difícil de lograr, en un tiempo determinado (Saratxaga, 2007, 37).

J.J. Goñi Zabala señala la necesidad de superar el concepto de grupo para llegar al de equipo entendido como “un conjunto de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un proceso común, con objetivos comunes de resultados y con un enfoque compartido, de todo lo cual se sienten conjuntamente responsables” (Goñi Zabala, 2012, 280).

En el caso de Whole Foods, mencionado con anterioridad, todos los equipos que se crean tienen toda la información y conocen cuál es el rendimiento de cada equipo y de otros equipos similares en la organización, de tal forma que Gary Hamel y Bill Breen consideran que

Este grado excepcional de autonomía transmite un mensaje sencillo pero enérgico: es usted, y no un jefe distante, el que controla su propio éxito. El hecho de que esta libertad vaya acompañada de un alto nivel de responsabilidad garantiza el uso del poder facultativo de toma de decisiones por parte de los asociados de manera que lleven el negocio por el buen camino (Hamel y Breen, 2008, 87).

Equipos para dar respuestas a las diferentes situaciones y problemas que pueden ir apareciendo en la organización, en dónde se compartan opiniones, pensamientos, conocimientos, informaciones... En consecuencia, un equipo debe de

tener una comunicación permanente y estable, un líder elegido por los integrantes del equipo, un reto para llevar a la práctica y un tiempo para la consecución de ese reto.

Esto que parece algo sencillo, representa una gran transformación organizacional ya que implica cambiar de mentalidad y pasar de una organización orientada hacia lo urgente a una organización orientada hacia lo realmente importante y hacia el futuro. Por cuanto

Los equipos nos permiten que las personas se ilusionen y disfruten con sus nuevos retos, que surjan nuevas personas con capacidad de liderar y tomar decisiones, que nuestra organización crezca en conocimiento al crear redes de comunicación e información que facilitan construir un proyecto común y compartido (Goñi Zabala, 2012, 39).

El éxito de Whole Foods<sup>60</sup>, según Gary Hamel y Bill Breen (2008), radicaría en que

El equipo de liderazgo nacional de Whole Foods entiende que el éxito de la compañía depende en gran medida de que los empleados no se limiten a ocupar su puesto de trabajo... Saben que sus empleados sólo se sentirán satisfechos si tienen la oportunidad de ejercitar sus capacidades de orden superior: iniciativa, imaginación y pasión (Hamel y Breen, 2008, 89-90).

---

<sup>60</sup> Whole Foods es señalada, desde 1998 en la revista Fortune, como una de las “cien mejores empresas para trabajar” y, en 2007, como la quinta empresa más valorada por los trabajadores en América



Igualmente estos autores, en su análisis de Google señalan que tanto Sergey Brin como Larry Page<sup>61</sup>, desde un primer momento, van a tener muy en cuenta la necesidad de implementar algo de forma sostenida. A tal punto que

Brin y Page entienden que en un mundo discontinuo lo que más importa no es la ventaja competitiva de una empresa en un momento determinado, sino su ventaja evolutiva en el tiempo. De ahí su deseo de crear una compañía capaz de evolucionar a la misma velocidad que la red (Hamel y Breen, 2008, 119).

En este mismo sentido, el nuevo estilo de relaciones (ner) propone la creación de equipos polivalentes, compuestos por cuatro o cinco personas con experiencias y conocimientos diferentes, dotados de un líder, un reto y un plazo de ejecución.

Sin olvidar que de la misma manera, debe darse una relación proactiva e integración en la organización de los proveedores de la misma. Es necesario pasar de la visión tradicional del proveedor, como compra y ajuste de precio, a una nueva perspectiva en donde

Los proveedores deben estar metidos en casa del cliente, integrados, ser una parte más del proyecto, conocer los planes de presente y futuro, colaborar en su creación, así como en la resolución de las problemáticas diarias que se generan en las líneas de actividad (Saratxaga, 2007, 75).

De ahí que lo importante realmente para la organización sea conseguir personas que logren una relación con los proveedores basada en criterios de “calidad, servicio, coste e innovación”. Personas a las que Saratxaga (2007) define como

---

<sup>61</sup> Sergey Brin y Larry Page desarrollaron y pusieron en marcha, en 1998, el buscador Google.

“Responsables de las relaciones con los proveedores”. Evidentemente, esto no puede llevarse a la práctica mediante el tradicional sistema departamental (departamento de compras). Esta nueva forma de atención a los proveedores requiere de equipos de trabajo, como los “equipos de reingeniería de compras” compuestos por personas sin ningún tipo de relación de pertenencia anterior al área de compras que rediseñen, reinventen y reestructuren la forma de realizar las compras. Personas que en este equipo deben aprender a ser autónomas y al mismo tiempo a tomar decisiones sobre sus nuevos retos.

En esta integración de personas, clientes y proveedores en la organización el conocimiento es un elemento básico. Conocimiento entendido como nuevas informaciones, una visión amplia y clara del proyecto que potencia la capacidad de aportación de las personas, porque conocimiento y trabajo en equipo van de la mano “Tengo el convencimiento de que la máxima creación de conocimiento proviene del trabajo en equipo; es decir, de la experiencia compartida” (Saratxaga, 2007, 84).

Por ello, frente al planteamiento tradicional por el cual el conocimiento se considera una propiedad exclusiva de la persona, que garantiza seguridad y poder, Saratxaga plantea la necesidad de compartir. Compartir conocimiento como idea central del nuevo modelo de relaciones “Compartir es expandir. Cuando compartimos experiencias, creamos conocimiento, expandimos el conocimiento, aumentamos el poder de los participantes y del proyecto en su conjunto” (Saratxaga, 2007, 85).

Esta idea de compartir va a ser una característica fundamental para ampliar relaciones y conocimientos desde la perspectiva de flexibilidad y polivalencia y así activar todas sus capacidades posibilitando que puedan ser realizadores de sus

propias ideas, que conecten con el proyecto y puedan tener un amplio campo de relaciones en el desarrollo del proyecto.

Porque es necesario tener en cuenta que las organizaciones que aprenden lo hacen porque comparten conocimientos y experiencias, y cuando ese proceso de aprendizaje se hace en equipo el aprendizaje de la organización es mayor y más rápido (Senge, 1999).

De forma tal que uno de los indicadores más determinantes en un equipo que aprende de forma continuada es el continuo y visible conflicto de ideas. Un conflicto que es productivo porque el libre flujo de ideas conflictivas es fundamental para un pensamiento creativo ya que puede poner sobre la mesa nuevas ideas que nadie a nivel individual había tenido en consideración.

De ahí que “la diferencia entre los grandes equipos y los equipos mediocres radica en el modo de afrontar el conflicto y la actitud defensiva que invariablemente rodea el conflicto” (Senge, 1999, 313).

Un modelo de compartir basado en los equipos en donde se busca potenciar la interacción, la visión común y el compromiso individual.

En el nuevo estilo de relaciones (ner) la columna vertebral que une, soporta y dirige la acción conjunta es el Comité de Planificación (CP); a él pertenecen los líderes o representantes de los equipos que componen el Proceso Equipo Línea Cliente (PELC).

- Los ESC (Equipos de Satisfacción de Clientes) tienen presencia en el mercado, conocen de cerca las necesidades de los clientes, participan en la creación del producto, en el proceso y en la dinámica interna...

Los ESC lideran la estrategia, definen los objetivos (cualitativos y cuantitativos), conectan y traccionan lo mejor del PELC y comunican y comparten las necesidades del cliente a fin de lograr la estrategia por medio de la visión.

- Los Equipos ST (Servicios Tecnológicos) son facilitadores, con un claro concepto de servicio al proceso interno, pero en conexión con el cliente externo...
- Los Equipos RP (Relaciones con los Proveedores) tienen como objetivo el aprovisionamiento diario de materiales y componentes en el momento, forma y calidad adecuados...
- Los Equipos LC (Línea Clientes), compuestos por todas las personas directas, son la columna vertebral del proceso principal, del que fluyen y en el que convergen los objetivos y las decisiones (Saratxaga, 2007, 89-90).

Esta organización basada en equipos conlleva la eliminación del sistema de fichar la entrada y salida de la organización, las horas extraordinarias, los puestos de encargados, jefes y mandos intermedios, cuya única finalidad es la de controlar y mandar a otras personas lo que ya saben hacer. Cada equipo sabe lo que tiene que producir durante la semana y organizan su tiempo de trabajo, de tal forma que la jornada no termina hasta que no se cumple lo que se ha acordado. En consecuencia, Oscar García (K2K emocionando) señala que “unas semanas trabajarán 42 horas,

otras 40 y algunas 38. Por lo que, al final del año, se trabajaran más o menos las horas del calendario” (García, 2010, 43).

### 3.2.1.3. Satisfacción del cliente

Las personas organizadas en equipos autogestionados se orientan hacia la satisfacción del cliente, siendo éste el objetivo primordial de su actividad diaria. Esto provoca una nueva situación en las relaciones entre la organización y el cliente, pasando de ser relaciones de antigüedad o amistad, en un marco de mercados más reducidos, a una relación de confianza en el cumplimiento de lo acordado, en el complejo mercado global en el que actualmente intervienen las organizaciones. Dada la importancia estratégica de los clientes, no se puede dejar esta área como responsabilidad exclusiva del departamento comercial. Un departamento en donde algunas personas se apoderan de los propios clientes de la organización como si fueran “sus clientes”, adquiriendo así estas personas un carácter de “casi imprescindibles”.

Hoy en día, esto ya no funciona y por tanto, es necesario integrar también al cliente en la organización y hacer que la organización en sí misma, el mayor número de personas posible, se sienta parte activa en el proceso de satisfacción del cliente; porque “el éxito del nuevo estilo de relaciones, como también la consolidación del cambio organizativo requiere situar al cliente en el centro de la organización” (Saratxaga, 2007, 91).

En consecuencia, la organización debe orientarse hacia el cliente, ofreciendo soluciones en innovación, servicio y calidad, porque un cliente satisfecho, debe provocar satisfacción en la organización y una mayor garantía de futuro mediante la

eficiencia sostenible, porque “la satisfacción del cliente es el vehículo para lograr la continuidad y prosperidad del proyecto” (García, 2010, 69).

Por tanto, el objetivo de la organización, de todas las personas de la organización, es la satisfacción del cliente haciendo que en este proceso participen todas las personas que forman parte de esa actividad o servicio y en consecuencia eso requiere “cambiar la organización, cambiar las jerarquías, cambiar el estilo de relación, cambiar las responsabilidades, creer y crear el trabajo en equipo” (Saratxaga, 2007, 71). De tal forma que se cumpla el objetivo de la satisfacción del cliente y, en consecuencia, se den importantes incrementos de eficiencia en la organización. Procesos en los cuáles van a ser determinantes una serie de características que son las que van a dar consistencia a la cultura organizacional y, al mismo tiempo, se potencie la integración e identificación de las personas con la organización.

Esta necesidad se va a visualizar de forma mucho más importante y prioritaria de cara al futuro como consecuencia del proceso de globalización económica, ya que “se suele decir que hacer un cliente nuevo cuesta como diez y mantenerlo cuesta como uno. En el futuro costará aún más, porque estarán más lejos” (Saratxaga, 2007, 69).

#### 3.2.1.4. Ética, Transparencia, Comunicación, Información, Responsabilidad, Confianza, Solidaridad, Libertad

Este nuevo estilo de relaciones (ner) entre las personas requiere de unos elementos que van a estar íntimamente relacionados y van a ser los que den consistencia en valores al nuevo estilo y sentido a las relaciones entre las personas.

Es lógico pensar que sin ética, no hay confianza y sin confianza no hay comunicación. De la misma forma, sin responsabilidad no hay libertad y éstas sólo pueden existir si existe confianza. Por tanto, esta interdependencia de valores es lo que va a enriquecer y dar coherencia al modelo.

La ética, entendida en el sentido de hacer aquello que se dice en todo momento y contexto, es un requisito indispensable para que el nuevo estilo de relaciones (ner) funcione. Creer en lo que se hace y aplicar las características del estilo a todos los niveles, tratando a las personas con confianza, generosidad, transparencia, libertad... “en la ética, por lo tanto, ni cuentas B ni figuras similares. Ética con los clientes, con los proveedores y con la sociedad” (García, 2010, 24).

La transparencia, tanto para comunicar la realidad como pensamientos, proyectos de futuro, los datos y hechos más relevantes de la organización porque “la transparencia es una de las ideas principales del nuevo estilo de relaciones” (García, 2010, 106).

La comunicación–información son elementos básicos que están relacionados con la confianza, ya que la confianza hacia las personas es un elemento determinante para potenciar esta comunicación. Pero de la misma forma, tiene una relación directa con el resto de las características culturales ya que, si realmente queremos crear un proyecto verdaderamente común y compartido por las personas, mediante un nuevo estilo de relaciones entre ellas, con equipos de trabajo orientados a alcanzar los objetivos de la organización, la comunicación activa es una variable absolutamente determinante. Una comunicación que posibilite que las personas puedan desarrollar su capacidad creativa y para lo que es fundamental que la propia organización aporte

espacios y medios que fomenten esta comunicación (espacios físicos, equipos, confianza entre las personas...)

Parece lógico pensar que cuanto mayor número de personas de la organización conozcan el cuánto, el cómo... de la actividad, mejor irán las cosas. Sin embargo, esta información, estos conceptos económicos se limitan a un número muy reducido de personas como si estos resultados fuesen únicamente consecuencia de su buen hacer.

Pensar así es preocupante y poco inteligente, pero es consecuencia de la cultura de la que venimos: es decir, de una cultura basada en la producción sin límites, porque todo se vendía, y del oscurantismo, porque el dueño no quiere que nadie sepa el resultado de su cosecha (Senge, 1999, 105).

Esta situación, que tiene un carácter marcadamente cultural, es algo muy extendido en la gran mayoría de las organizaciones. Es más, supone un grave problema por cuanto es una carencia fundamental tanto para las personas que trabajan y para sus responsables, como para los propietarios de la organización. Saratxaga señala “Lo que no se mide y analiza, no se mejora, y lo que no se mejora se pudre” (Saratxaga, 2007, 106).

Además, para poder comunicar adecuadamente las personas deben aprender nuevos conceptos y nuevas aptitudes. De ahí que Peter M. Senge (1999) señale que en esta comunicación es necesario controlar prácticas como el dialogo (exploración libre y abierta de temas) y la discusión (presentación y defensa de diferentes perspectivas para buscar la mejor de ellas). El dialogo y la discusión son elementos potencialmente complementarios pero la gran mayoría de equipos carecen de la



aptitud y la capacidad para diferenciar entre ambos y moverse de forma consciente entre ambos sin generar conflictos continuados.

En esta comunicación e información no se puede olvidar el conocimiento de la evolución económica de las organizaciones puesto que es de sentido común pensar que todas las personas y las organizaciones van a tener un especial interés por conocer estos aspectos: situación económica, situación actual y perspectiva de futuro; obviar esto llevaría al cierre a cualquier organización. Ello conlleva la necesidad de establecer una matriz de relaciones de cada organización en donde se recogen “todas las reuniones previstas para el año, con indicación de la persona que las lidera, los asistentes, el objeto, la fecha, el lugar y la duración” (García, 2010, 102). Todo ello configurado en un cuadro que se instala en un lugar visible para todas las personas y, además, en la red.

La confianza es la que determina el carácter y los contenidos de las relaciones, porque las relaciones entre las personas deben ser relaciones de confianza. Una confianza para compartir con las personas lo que ocurre y lo que queremos que ocurra; y una confianza en la responsabilidad de éstas, lo cual no significa que todas las personas vayan a responder por igual ante la misma situación porque, en todos los grupos humanos, existen diferencias importantes ya que no todas las personas son iguales.

De esta manera, podemos comprender fácilmente por qué hay personas con un alto grado de responsabilidad, otras que por mucho que te esfuerces pasan más o menos de todo y una gran parte que es capaz de entusiasmarse si el proyecto y el mensajero (el líder) las atrae (Saratxaga, 2007, 47).

Libertad y responsabilidad son términos que en este nuevo estilo de relaciones (ner) están directamente relacionados: libertad con responsabilidad y responsabilidad para tener libertad. Esto conlleva la eliminación de los sistemas de control (fichar, supervisión del trabajo) porque se considera que las personas cumplen sus compromisos. Una libertad que se ejerce desde el primer momento, puesto que son las propias personas las que con su voto deciden la incorporación y puesta en marcha del nuevo estilo de relaciones (ner) en su organización. Libertad para elegir el futuro y responsabilidad para tomar la decisión correspondiente.

Libertad y responsabilidad que también se ejercen en el día a día de la organización del trabajo y el cumplimiento semanal de los objetivos establecidos. Libertad para decidir la forma en que se van a cumplir los objetivos y responsabilidad para la consecución de los mismos. Una responsabilidad que es compartida porque cualquier incumplimiento en la consecución de los resultados va a afectar al conjunto del equipo y de la organización. “La transparencia, la comunicación, la generosidad, la confianza, la empatía, los datos y el objetivo común son la base que nos puede permitir relacionarnos mejor” (K2K emocionando, 2013, 30).

#### 3.2.1.5. Visión de futuro, Proyecto compartido y Decisiones conjuntas

La variable diferenciadora en las organizaciones son las personas, por tanto es necesario cuidarlas ya que “sólo si conseguimos que las personas se ilusionen, se comprometan, se consideren dueñas del éxito, lograremos que sientan los colores que llevan y que no sean vulnerables a mejores ofertas” (Saratxaga, 2007, 25). Es decir, partiendo de ellas, es necesario poner en marcha proyectos compartidos, en dónde, reconociendo la diversidad de intereses entre las distintas personas que

forman parte de la organización (las que ejecutan la actividad de producción, los propietarios y propietarias, los clientes, los sindicatos...) se alcance un proyecto común y compartido por todas ellas.

“No se trata sólo de producir más. No se trata de que unos piensen, decidan y controlen, y otros realicen los trabajos de forma repetitiva, dedicados a tareas monótonas. Porque entonces será difícil tener un proyecto común” (Saratxaga, 2007, 29).

Gary Hamel y Bill Breen (2008) señalan que Gore<sup>62</sup>, a partir de su experiencia en DuPont, va a establecer una clara diferencia entre compromiso y cumplimiento; y entienden que el compromiso compartido es mucho más valioso que la obediencia resignada.

Un proyecto común y compartido requiere de una serie de elementos básicos (opiniones, visión de futuro, relaciones...) orientadas por un liderazgo que posibilite alcanzar unos objetivos comunes hacia los cuales debe orientarse el conjunto de la organización. El modelo tradicional ya no es válido, ya no tiene sentido porque

El modelo organizacional actual no permite el riesgo y la incertidumbre. El modelo basado en el organigrama funcional es una cadena de transmisión de unos objetivos que la mayoría desconocen. Asimismo, es un sistema basado en la especialización, con muy escaso margen de maniobra para la creación (Saratxaga, 2007, 31).

---

<sup>62</sup> Wilbert L. Gore, en 1958, abandona la empresa DuPont y crea Gore, productora del famoso Gore-Tex.

Compartir un proyecto requiere de la participación e implicación de las personas en la organización. Henry Schacht compara en este proceso el modelo norteamericano y el modelo japonés

Todos somos muy brillantes, muy ágiles, muy impacientes. Tomamos las decisiones con rapidez, y luego las ejecutamos. A medio camino de la ejecución descubrimos que la mayor parte del personal no tiene idea de qué estamos hablando, el personal que debe <<ejecutar>> no tiene ninguna idea de cómo hacerlo, y tenemos que volver atrás. Pasamos por otro proceso de toma de decisiones, comprometemos a todo el mundo, y luego lo intentamos por segunda vez hasta que finalmente logramos completar la maldita cosa.

Los japoneses te vuelven loco. Pasan una enorme cantidad de tiempo asegurándose de que la decisión sea la correcta, y de que todo el mundo lo acepte. No paran hasta que todo esté en sincronía, y luego avanzan con seguridad hasta completar la tarea. Creo que ellos ahorran entre el 30 y el 50% del tiempo que a nosotros nos lleva comprometer a todos en el proceso (Hamel y Breen, 2008, 63).

¿Por qué las personas comparten proyectos, se implican en organizaciones de diverso tipo y participan en el proceso de toma de decisiones? Porque hay una realidad que tenemos delante y en la gran mayoría de las ocasiones no se valora en su justa medida. Bastantes de las personas que trabajan en una empresa, una vez fuera de ella y por diferentes motivos (aficiones, política, expectativas sociales, culturales...) participan en otras organizaciones en donde asumen responsabilidades diversas, toman importantes decisiones, participan en proyectos... sin ningún ánimo de lucro económico. Por tanto, ¿cómo es posible que pueda darse esto fuera de la

empresa y no dentro de ella?, ¿cuáles son los motivos que provocan que las personas hagan fuera de la empresa lo que no pueden hacer en ella? ¿por qué aquello que se puede dar fuera de la empresa, con altos niveles de responsabilidad en la toma de decisiones, no puede darse en la empresa? Koldo Saratxaga (2007) señala que

Por mi experiencia, la culpa de la falta de motivación, implicación, de ilusión por el trabajo es de una clara falta de liderazgo en las organizaciones. Dicho de otra manera: de los muchos gestores a quienes la cultura imperante, el día a día, la falta de capacidad para arriesgarse y, a veces, los buenos o medianos resultados o bien sus propias incapacidades no les dejan levantar la cabeza y mirar más lejos, no les dejan detenerse para volver a empezar con otro horizonte (Saratxaga, 2007, 48).

En consecuencia, es necesario implicar a todas las personas en las organizaciones, reorientándolas hacia criterios de eficiencia en cuyo logro participen activamente todas ellas.

“Me parece un error estratégico no dedicar tiempo, cariño y recursos a que todas las personas sepan y participen al máximo de toda la información económica cuando van a estar cuarenta años en una actividad marcada por lo económico” (Senge, 1999, 108).

No es posible la implementación del nuevo estilo de relaciones (ner) si las personas no se sienten parte del proyecto. Es necesario además, dar un nuevo paso y conseguir que éstas no sólo se sientan satisfechas sino que también se sientan orgullosas de formar parte de la organización.

Sin embargo, la realidad actual no indica que la gran mayoría de las personas estén insatisfechas con su trabajo, con la organización, con las relaciones que se dan... Aquellas personas orgullosas con su organización lo explicitan, lo manifiestan, lo transmiten dentro y fuera de la organización; es un elemento de gran importancia porque “el orgullo de pertenencia aumenta la motivación y el interés por un logro superior” (Senge, 1999, 132).

Actualmente, cada vez es más frecuente ver empresas que migran a otros países (deslocalización) porque la mano de obra es más barata. Estas empresas gestionan lo físico, lo repetitivo, lo conocido de los empleados para de esta forma obtener en esos otros países una serie de ventajas competitivas.

Esta forma de pensar y actuar es un gran error, porque no son capaces de darse cuenta de que en la Sociedad del Conocimiento y la Información el elemento determinante son las personas, que dan lo mejor de sí cuando se sientan participes y se identifican con sus responsabilidades y resultados.

Ante este tipo de situaciones y su carácter cada vez más frecuente, surge el interrogante en torno a la capacitación actual de los líderes de estas organizaciones y las posibilidades reales de que estos líderes sean capaces de gestionar el cambio que nuestras organizaciones necesitan (Saratxaga, 2007).

No hay otra alternativa que creer en las personas, compartir un proyecto en común y, consecuentemente, compartir los resultados de este proyecto. Es el momento del cambio, para el cual no existen recetas mágicas y el elemento clave para iniciar este proceso será “creer en las personas, dejar que se adueñen del proyecto,

que se ilusionen con él y con su evolución, que siempre será de éxito, y ya decidirán si es necesario cambiar procesos, productos o compañeros de viaje” (Senge, 1999, 142).

Esta visión hacia el futuro es un elemento diferenciador importante entre los líderes y los ejecutivos, estos últimos más preocupados por el beneficio inmediato. Por el contrario, el líder crea una organización y una cultura orientada al futuro, y para ello dedica su tiempo a comunicar y hacer comprender a las demás personas la idea del proyecto común.

“Una organización orientada al futuro es una organización que <<tiene>> ideas, que <<quiere>> ponerlas en marcha y que lo <<hace>> con ilusión, que tiene capacidad de acción y riesgo” (Senge, 1999, 114).

Por tanto este elemento diferenciador, que es el proyecto compartido de futuro, es algo esencial para la organización, personas que lo comparten, lo sienten suyo y saben de su futuro (Saratxaga, 2007).

Lo que pueda ocurrir en el futuro es una constante preocupación de las personas y de las organizaciones, de ahí el interés por conocer qué puede pasar, aunque posteriormente se carezca de una visión clara para poder procesar esa información, sentirse seguro y transmitirlo al entorno organizacional. Hoy en día, todavía, en la mayoría de las organizaciones lo urgente prima frente a lo importante, con lo cual no es posible desarrollar unos conocimientos y unos cimientos que garanticen el futuro. De ahí que “si visualizamos qué futuro queremos para nuestra organización y éste es compartido, las posibilidades de encontrarnos con él aumentan considerablemente” (Senge, 1999, 114).

3.2.1.6. No horas extras pagadas, Reparto de resultados y No despidos

El nuevo estilo de relaciones (ner) propone una serie de valores culturales que afectan al ámbito de la estabilidad en el trabajo, la eliminación de las horas extras y el reparto de los resultados junto con la reducción de las diferencias salariales.

En el proceso de implementación del nuevo estilo de relaciones (ner), en una organización que así lo ha solicitado, una de las primeras medidas es

... propondríamos repartir, entre todas las personas que componen el proyecto, el 30% del beneficio extra que se genere desde la fecha en que se inicia el cambio organizacional. Añadir también que una de las primeras cosas que realizaríamos nada más comenzar sería el análisis de la estructura salarial, y si viéramos que no existiera equidad interna, plantearíamos una propuestas con el objeto de adecuarla (García, 2010, 24).

Un porcentaje de reparto del beneficio que va a variar de unas organizaciones a otras en función de sus características societarias, ya que en las cooperativas este porcentaje se incrementa de forma importante, según los acuerdos internos establecidos en cada organización. El 30% de reparto del beneficio extra se refiere, generalmente a las organizaciones que son Sociedades Anónimas o Sociedades Limitadas. Su distribución se va a hacer de forma proporcional al nivel salarial.

Al mismo tiempo, esta generosidad se va a aplicar también en el salario y va a ser un instrumento fundamental en el desarrollo del proyecto, porque no interesa, ni es factible, que existan tantas diferencias ni niveles salariales entre las personas. De ahí la necesidad de establecer una política salarial que no sea motivo de discusión, desconfianza o injusticia en el futuro. Por ello, no se acepta que puedan existir más



de cinco niveles salariales en las organizaciones, independientemente de las que hayan podido tener antes de la implementación del nuevo estilo de relaciones (ner).

En esta línea argumental, Henry Mintzberg (1992) señala que ningún directivo que acepte cobrar cientos de veces más que sus empleados podrá ser percibido y aceptado como un verdadero líder. Algo en lo que también va a hacer hincapié el Presidente de KPMG, John Veihmeyer, cuando afirma que la transparencia es un elemento básico en la organización, por lo cual, es absolutamente prioritario establecer un equilibrio en la misma que posibilite crear una cultura de empresa y motivar a las personas asegurando que las retribuciones están alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización.

Para llegar a esta situación, Saratxaga propone no clasificar a las personas dentro de la organización, utilizando el trabajo en equipo como un instrumento para reducir los niveles salariales existentes en la organización.

De la misma forma, la organización del trabajo en el equipo autogestionado posibilita que cada uno establezca el sistema de cobertura horaria y desarrollo de la actividad para el cumplimiento de los objetivos previstos. Esto conlleva la desaparición de las horas extras pagadas porque se incluyen en el ámbito de la cobertura horaria necesaria a realizar cuando las condiciones así lo requieren. Es una fórmula de compromiso de las personas con los equipos y a través de éstos con la organización.

Por último, está el principio de “no despidos” que impide que se pueda despedir a una persona y, en caso de problemas económicos en las organizaciones, se utiliza la “reubicación”. Una reubicación que es voluntaria, realizada siempre de

acuerdo con la persona implicada y que supone que esa persona va a ir a otra organización del grupo durante el tiempo que dure la situación excepcional en su organización de origen. Mediante este sistema se garantiza la seguridad en el puesto de trabajo, a pesar de la situación de crisis económica que pueda producirse.

### 3.2.1.7. Integrados en la Sociedad

La organización con este nuevo estilo de relaciones (ner) debe adoptar un Compromiso con la Sociedad de cara a ser sujetos activos para alcanzar un mejor Desarrollo Humano, Justo y Sostenible. Uno de los valores culturales que identifican el nuevo estilo de relaciones (ner) es “integrados en la sociedad”, en donde se observa un compromiso interno con las personas de la organización y un compromiso externo con el conjunto de la Sociedad.

Solidaridad interna: reubicaciones y fondo de ayuda. A nivel de compromiso interno, la solidaridad interna se materializa en el criterio de “no despidos”, es decir, la imposibilidad de poder despedir personas de las organizaciones. Para ello se utiliza el instrumento de la reubicación voluntaria<sup>63</sup> de las mismas, de unas organizaciones con problemas económicos, a otras que puedan estar en mejor situación económica y, por tanto, realizar esa acogida temporal.

Otro elemento básico de esta solidaridad interna es la creación de un fondo de ayuda, dotado con 20.000 euros, para atender las necesidades puntuales de las personas que se puedan encontrar en una situación económica delicada. El grupo, en su conjunto, trata de responder a esas situaciones de necesidad como resultado del

---

<sup>63</sup> Sólo en el año 2013 se reubicaron 66 personas en 12 organizaciones de ner group.

compromiso ético y de transparencia desde la perspectiva de la responsabilidad y la solidaridad.

Solidaridad externa: compromiso con la sociedad, publicaciones, Lur Denok. En este apartado se incluye el compromiso social con la sociedad de todas las personas y de las organizaciones que forman parte de ner group. Los propios objetivos establecidos en la misión del grupo incluyen el desarrollo de proyectos empresariales y sociales con las personas para alcanzar una nueva sociedad más integradora y equilibrada. En este sentido, Juanje Anduaga, responsable del Equipo de Compromiso con la Sociedad de ner group señala que

El Compromiso con la Sociedad forma parte del ADN de ner, hasta el punto que ya desde la misma fundación de ner group decíamos que la Asociación que se crea tiene como misión unir personas que crecen abiertas al mundo, con una nueva manera de relacionarse, responsables y eficientes por y para la Sociedad, innovadores, que generan y comparten, y por ello mismo cooperantes, solidarios, aprendiendo y soñando. Personas que, en conclusión, desean ser sujetos activos para lograr un desarrollo humano más justo y sostenible, desterrando para siempre la indiferencia (Empresa XXI, 2015, 11).

El Compromiso con la Sociedad tiene la función de dinamizar la generación de ideas y proyectos sociales por parte de las personas de las organizaciones, participando posteriormente en la implementación del proyecto. Para poder desarrollar toda esta actividad, cada una de las organizaciones de ner group destina el 2,5% de los resultados de su entidad y el 2% del tiempo de las personas de la organización para ideas, planes y proyectos sociales.

El Equipo de Compromiso con la Sociedad se pone en marcha en 2010 y en este lustro ha generado e implementado 94 proyectos de carácter social, “con una inversión de más de 2,5 millones de euros, un millar de participantes y más de 50.000 horas de aportación” (Empresa XXI, 2015, 16). Se observa que el volumen de ideas y proyectos que se presentan y materializan, año a año, han ido en aumento; de igual forma han aumentado también los proyectos implementados y los recursos destinados para ello.

En 2014, se han puesto en marcha 33 ideas en diferentes campos de actuación: derechos humanos, cultura, educación, medio ambiente, infancia, mayores... Proyectos que se han implementado tanto a nivel del País Vasco como a nivel internacional, con experiencias en Colombia, Sahara, Uganda, Gambia, Ghana e India. Para el desarrollo y puesta en marcha de estos proyectos se establecen marcos de relación y colaboración con diferentes ONGs, Asociaciones, Fundaciones e Instituciones.

Toda esta actividad, que se ha desarrollado en 2014, conlleva la dedicación más de 33.899 horas<sup>64</sup> de trabajo en los proyectos priorizados, además del tiempo invertido por el coordinador que dinamiza el equipo. Al mismo tiempo supone confirmar que la “asociación ha alcanzado un ritmo de aprobación de más de 30 proyectos anuales con una inversión superior a los 600.000 euros” (Empresa XXI, 2015, 16).

En el año 2015 están planificados diferentes proyectos para su puesta en marcha como: implementación de seis huertos ecológicos en diversas comunidades

---

<sup>64</sup> Este número de horas es el equivalente a veinte personas liberadas y a tiempo completo durante todo el año

campesinas de Bolivia y Perú, campamento de verano para niños y niñas procedentes del Sahara o el proyecto de formación académica y orientación laboral para personas con Síndrome de Down.

También es importante reseñar la aportación que hace el grupo al conocimiento de la sociedad, así respecto a las publicaciones realizadas hasta 2013 se produjeron más de 30.000 descargas de los diferentes libros que conforman la colección del grupo.

Por último, pero no por ello menos significativo, es importante señalar que entre los proyectos sociales implementados destaca Lur Denok<sup>65</sup>, presentado en prensa el 21 de diciembre de 2011, cuyo objetivo es potenciar la biodiversidad en los alimentos y garantizar al consumidor un producto sano, ecológico, cercano y de temporada. Es una entidad que se crea “sin ánimo de lucro especializada en la producción y distribución de alimentos ecológicos” (Empresa XXI, 2015, 17) que ha desarrollado dos huertos en Ajangiz (Bizkaia) y Astigarraga (Gipuzkoa) con una inversión de más de 400.000 euros.

La producción que se obtiene de estos huertos se distribuye a través de las Hurbilekojalea Dendak<sup>66</sup>, las cuales están integradas en ner group, dan trabajo a 12 personas, tienen una facturación de 800.000 euros y cuyo objetivo es promover la venta del producto agroecológico. Estas tiendas se ubican en Beasain y Zarautz (Gipuzkoa); y Algorta, Amorebieta y Santutxu (Bizkaia); además del proyecto nuevo en Las Arenas (Bizkaia).

---

<sup>65</sup> Lur Denok en castellano viene a significar “tierra de todos”, “toda la tierra”.

<sup>66</sup> Hurbilekojalea Dendak puede traducirse como “Tiendas de consumidor de productos ecológicos”.

### 3.2.2. Gestión del cambio y de las emociones

El inicio del proceso de cambio requiere de la generosidad y de la solidaridad, elementos que van a resultar básicos en el análisis de las necesidades del cambio y además van a permitir poder abrir la organización a nuevas oportunidades. Esto se debe a que el objetivo del proceso es la implementación de una innovación radical en Cultura de Empresa, aún cuando todavía hoy, al hablar de innovación se hace en referencia exclusivamente al producto, de la misma forma que cuando se habla de calidad, la referencia suele ser también casi exclusiva al producto o servicio, consecuencia de seguir pensando con el modelo organizativo tradicional.

Sin embargo, la implementación del nuevo estilo de relaciones (ner) es un proceso de transformación de la organización, un proceso de cambio en donde es frecuente la sensación de caos, el no saber qué hacer, la falta de una receta para liderar el equipo porque

Con el curso del tiempo y de la rutina, todos nos hemos creado nuestra zona de comodidad que nos permite sentirnos seguros haciendo lo que dominamos. Salir de esta zona cómoda es entrar en una zona de riesgo, en donde podemos equivocarnos (K2K emocionando, 2013, 29).

De ahí, la necesidad de eliminar el miedo al error, a equivocarse, y reivindicar la posibilidad de hacerlo para así hacer cosas nuevas, porque este esfuerzo e ilusión de las personas por el cambio lleva a un importante avance en el proceso. De tal forma que, a medida que el mismo avanza, las personas van evolucionando, y así algunas de las que eran escépticas se van incorporando al proyecto. Aunque otras que antes tenían capacidad de mando y control en la organización, al no adaptarse,

pueden acabar abandonando la misma. Es una realidad que con cierta frecuencia se repite en los procesos de implementación del nuevo estilo de relaciones (ner); afecta a un porcentaje muy limitado de personas y con un perfil e historia profesional concreta, pero es algo que se puede dar en el proceso de transformación de la cultura de empresa.

El cambio no es fácil, directo ni constante, es más, en muchas ocasiones aún cuando se ha producido un importante cambio en el lenguaje y en la delimitación teórica de los términos y principios, no se ha generado ningún cambio significativamente importante en su aplicación práctica. Esta situación normalmente se ha achacado a las importantes resistencias a los cambios que se dan en las organizaciones, sin profundizar más en ello. Por el contrario, J.J. Goñi Zabala (2006) señala que los modelos mentales que se han utilizado en el análisis empresarial, no es que sean inadecuados sino que son insuficientes para explicar la realidad actual. En esta misma línea Saratxaga señala

Este análisis confirma, sin validar nada del pasado, lo que vengo sosteniendo desde hace muchos años: ya resulta insuficiente seguir los modelos tipo EFQM<sup>67</sup> (Modelo Europeo de Excelencia Empresarial), nacidos en los primeros años noventa, que si bien nos aportaron un nuevo aire, un nuevo léxico, en ningún caso, una transformación en la que las personas, en su totalidad, fueran las protagonistas (Saratxaga, 2007, 97).

---

<sup>67</sup> European Foundation for Quality Management - Fundación Europea para la Gestión de la Calidad es una organización creada en 1988 cuya sede está en Bruselas.

En este proceso de cambio cultural va a estar presente el conflicto entre personas, porque el nuevo estilo de relaciones (ner) se basa, precisamente, en ellas y en el trabajo en equipo.

El proceso de cambio es posible en cualquier tipo de organización, al margen de las características de la misma, ya sea pública, privada, cooperativa u otra forma de organización empresarial. “Siempre que haya personas la aplicación del ner es posible: se trata de un proyecto basado en las personas, no en un tipo de producto o servicio” (K2K emocionando, 2013, 81).

Pero este reto tampoco es tan sencillo porque uno de los mayores hándicaps y déficits de esta sociedad es no haber sido educados para comunicarnos, y en las empresas esta situación se agrava de forma mucho más preocupante, a tal punto que se confunde informar y comunicar, se oye pero no se escucha...

Por tanto, se trata de conseguir que cada vez un mayor número de personas vean la necesidad del cambio, así como el por qué y el cómo del mismo. Un cambio favorecido por el conocimiento, pero no por un conocimiento estático sino por un continuo proceso en donde las personas están conociendo y potenciando su capacidad de creatividad e innovación. Aunque, es frecuente oír que el ser humano, por naturaleza, es resistente al cambio, bien sea por miedo, por angustia o por otras emociones.

Ahí radica la importancia de gestionar estas emociones para hacer frente a los cambios, porque en muchas ocasiones cambio y miedo son dos aspectos que van de la mano. El miedo a no ser válido o aceptado, es una emoción muy frecuente en estas situaciones y suele provocar la necesidad de control para evitar la pérdida del status,



la posición o el poder actual... Asimismo, el miedo a no ser apreciado provoca una gran necesidad de aprobación tanto de las personas que nos aprecian como de los jefes.

Estos dos miedos son los que nos desmotivan y paralizan, porque condicionan nuestros impulsos emocionales. Según el modelo de McClelland los impulsos emocionales son cuatro:

- Motivación por el logro: un impulso que tienen aquellas personas a las que les gusta el riesgo moderado y no aceptan con facilidad el trabajo. El impulso dominante será el miedo a no conseguir el éxito y no sentirse válido. Por ello, temerán fracasar y será difícil que aborden el cambio.
- Motivación por la filiación: un impulso a relacionarse con las personas en el medio socio-laboral. Son personas que disfrutan con el trabajo en equipo, dan mucho valor a la comunicación y al contacto humano y por miedo al conflicto y a perder el aprecio de las personas con las que interactúan (compañeros-jefes) tendrán miedo al cambio.
- Motivación por la competencia: en dónde prima realizar un trabajo de alta calidad, desarrollar habilidades e innovaciones buscando la propia satisfacción personal y el reconocimiento de los demás. Ante el cambio tendrá miedo a perder su situación obtenida y si el cambio no se encuadra en el área de su conocimiento o competencia le costará mucho abordarlo.
- Motivación por el poder, por influir en las personas y situaciones: las personas quieren crear impacto en sus organizaciones, están dispuestas a

correr riesgos. Son excelentes líderes y quizá su temor al cambio es por ceder lo alcanzado, el poder logrado.

Por tanto, en la gestión del cambio el líder de un equipo de personas debe conocer el impulso emocional y lo que motiva a cada una de ellas para, ante un proceso de cambio, incidir en aquellos aspectos que más miedo provocan.

Como señala J.J. Goñi Zabala (1999), en el cambio participan personas por lo que es necesario abordar este proceso teniendo en cuenta lo que estas sienten y lo que les motiva, para de esta forma eliminar conflictos y sufrimiento. Por ello, conseguir que un cambio resulte eficaz no depende exclusivamente de aspectos racionales sino de haber sabido gestionar los miedos que tenga ante él cada persona (Goleman, 1998).

Henry Schacht, director ejecutivo de Lucent Technologies, hace hincapié en la necesidad de ganar la batalla de la credibilidad de la visión en el proceso de cambio y señala que

Tenemos que ser capaces de infundir desde un principio el sentido de visión y de metas compartidas sobre un período de tiempo relativamente breve. Cada señal cuenta: los pequeños indicios, las grandes señales, las señales intencionales y las involuntarias.

Esto forma parte de conseguir cambios en las organizaciones: tener metas y objetivos comunes, y reiterarlos una y otra vez. Nosotros comenzamos cada sesión diciendo: << ¿Qué estamos tratando de hacer? Queremos ser los mejores en la industria. ¿Qué significa esto? Tener que elevar nuestro ritmo de crecimiento y mejorar sustancialmente nuestro rendimiento financiero

>>. Y usted sólo tiene que repetirlo una y otra vez (Conger, Spreitzer y Lawler, 2000, 60).

Sin embargo, uno de los primeros problemas que encontró junto con Richard McGinn, Director Operativo de Lucent Technologies, fue la necesidad de crear un sentido de identidad compartido en la organización y para ello potenciaron la participación de las personas en la misma

Usted debe pensar en primera persona del plural: <<nosotros>>. En realidad, tiene que lograr un entendimiento con los grupos amplios más que con los reducidos. Tiene que conseguir una visión compartida, un sentido compartido de la comunidad externa, un compromiso compartido (Hamel y Breen, 2008, 61-62).

Tal y como señalan Gary Hamel y Bill Breen (2008) “no es necesario ser grande o respetado para convertirse en pionero en management, pero no se puede ser pusilánime. Hay que estar dispuesto a salirse del trazado” (Hamel y Breen, 2008, 263).

Es necesario aprender la lección y, sobre todo, aplicarla porque las organizaciones tienen que ser cada vez más eficientes y no vale sólo con incidir en parámetros de producción y calidad porque éstos se han demostrado insuficientes en muchas organizaciones. Son elementos necesarios, pero no suficientes por sí mismos. Lo que da valor a la organización son las personas y su orientación hacia el cliente, una orientación basada en el servicio y la innovación como criterio básico proactivo de funcionamiento.

En consecuencia, los responsables de las empresas tienen que crear un estilo de relaciones diferente para aumentar el bienestar de las personas en la organización. Y esto dejando de lado los tópicos habitualmente más utilizados (pasotismo, individualismo...) que en la gran mayoría de las ocasiones son justificaciones para la parálisis y la inacción, porque “es la hora del mercado, de los clientes, la ilusión, la creatividad, la transparencia, el compartir: es la hora de un << nuevo estilo de relaciones>> en todas las direcciones” (Saratxaga, 2007, 128).

Koldo Saratxaga no sólo define el nuevo estilo de relaciones (ner) desde una perspectiva teórica, sino que también asume el papel de líder innovador y transformacional para acompañar en este proceso de cambio e implementación del mismo, a las organizaciones interesadas en ponerlo en práctica, asumir la apuesta e iniciar un nuevo tiempo.

#### **4. La aplicación del nuevo estilo de relaciones (ner): Gbe-ner**

En 2005 Saratxaga abandona Irizar y en el segundo semestre de este mismo año crea K2K emocionando S.L. cuyo objetivo es acompañar a las organizaciones que desean implementar el cambio cultural que han desarrollado, aplicando el nuevo estilo de relaciones (ner). “No somos consultores al uso. No nos gusta ese calificativo. Nos consideramos facilitadores, dinamizadores, personas ilusionadas para conseguir el cambio organizacional hacia un modelo de gestión radicalmente distinto, basado en un nuevo estilo de relaciones, es decir, basado en las personas” (Web K2K emocionando).

El objetivo explícito de K2K emocionando es ilusionar a las personas y organizaciones para hacerles ver la necesidad del cambio, para convertirlas en

actores del mismo y dueños de su éxito. Así, a principios de 2006, K2K inicia su acompañamiento en la aplicación del nuevo estilo de relaciones (ner) en la Cooperativa Lancor y en la Sociedad Anónima Walter Pack, ambas ubicadas en el territorio histórico de Bizkaia.

El proceso de acompañamiento va creciendo en cuanto al número de organizaciones que participan y, de esta forma, en tres años, K2K llega a una decena de organizaciones, momento en el que se crea Gbe-ner elkarte.

Gbe-ner Elkarte es una asociación sin ánimo de lucro que se presenta públicamente en el Palacio Euskalduna de Bilbao el 15 de octubre de 2009. Los medios de comunicación de la época señalaron “*Empresarios vascos se unen para desarrollar un modelo más humanista*”<sup>68</sup> o “*Un total de 10 empresas vascas crean gbe-ner*”<sup>69</sup>, haciendo hincapié en el liderazgo de Koldo Saratxaga y de K2K emocionando en el proceso de creación de una nueva sociedad, mediante un “nuevo estilo de relaciones” entre las personas de las organizaciones, entre organizaciones y entre las organizaciones y la sociedad.

Esta asociación integra 10 organizaciones con formas jurídicas y actividades diferentes, que comparten una “*misión, visión, valores y objetivos organizativos*” con la idea central de que las personas son el elemento más importante y preciado de las mismas.

Las organizaciones que en ese momento forman parte de Gbe-ner y sus respectivos ámbitos de actividad son las siguientes:

---

<sup>68</sup> Inversión & Finanzas. 15. Octubre. 2009. K2K emocionando 10. Octubre. 2009.

<sup>69</sup> EITB. Economía mundial. 15. Octubre. 2009.

- Ampo S. Coop.: Ingeniería, fundición y válvulas de alta tecnología.
- K2K emocionando, S.L.: Consultora sobre nuevos modelos de gestión basados en un nuevo estilo de relaciones.
- Lancor S.L.: Motores eléctricos para ascensores y elevadores.
- Ingemat S.A.: Ingeniería y montaje de instalaciones llave en mano para automoción y aeronáutica.
- Ekin S. Coop.: Maquinaria y herramientas de brochado y laminado de alta precisión.
- Walter Packs S.L.: Componentes de termo conformado para automoción y otras aplicaciones.
- Icaza S.A.: Mobiliario para oficinas y despachos.
- Ipar Kutxa S. Coop.: Caja Cooperativa.
- Grupo Hernandez Zubizarreta: Bufete de abogados.
- Estudio K S. Coop.: Ordenación territorial, urbanismo y arquitectura.

Estas organizaciones se van a unir en torno a una Misión, Visión, Valores y Objetivos organizativos que son los siguientes:

- Misión. Su objetivo es desarrollar un nuevo proyecto:
  - De personas para personas que crecen abiertas al mundo.

- De relaciones internas y externas.
  - Con una actividad responsable y eficiente por y para la sociedad.
  - Innovativo generando y compartiendo.
  - Cooperante y solidario en el aprender, saber, hacer y tener.
  - Activo en el desarrollo humano sostenible (Gbe-ner elkartea. Página web corporativa).
- 
- **Visión.** Se configura como una asociación de personas que sitúan el conocimiento por delante del capital, conviven con la naturaleza y creen que la eficiencia y la generosidad puedan dar lugar a un desarrollo de una sociedad integradora y equilibrada.
  - **Valores.** Abogan por el trabajo en equipo para permitir que las personas puedan desarrollar sus capacidades y valores: comunicación, libertad, diversidad, conocimiento, pasión... Para ello proponen superar la estructura jerárquica tradicional que provoca que las personas sean clasificadas, controladas y obligadas a realizar tareas repetitivas, sin motivación y creatividad. Este cambio conlleva implicar a las personas en la definición de sus objetivos y de sus retos para que puedan adquirir nuevos conocimientos, generando entornos de comunicación y libertad que posibiliten que las personas sean responsables compartiendo un proyecto conjunto.

De ahí que señalen que el gran cambio organizacional es el trabajo en equipo porque permite que las personas sean dueñas de todas sus capacidades y de su propio éxito.

- **Objetivos organizativos.** Proponen crear e impulsar dos áreas de actividad:
  - **Área social.** Responsable de la misión social de la organización.
  - **Área de conocimiento.** Basada en las relaciones, fomentando la suma de “sinergias de mejora cuantitativa y cualitativa en el conocimiento de las personas” (Gbe-ner Elkarte. Web corporativa).

En consecuencia, esta declaración de intenciones definida en estos elementos conlleva una propuesta organizacional de carácter práctico en el sentido de

Crear y facilitar en nuestras organizaciones espacios de libertad para facilitar poner los medios con los que la capacidad creativa de las personas surja de una forma espontánea, como consecuencia de compartir un proyecto común, asumido con ilusión y autogestionado por personas responsables (Gbe-ner elkarte. Web corporativa).

Es decir, se propone la puesta en marcha de un nuevo modelo organizativo caracterizado por el nuevo estilo de relaciones (ner), basado en las personas y en donde cada organización sea un proyecto común de las personas que forman parte de la misma. Un estilo en donde la actividad se basa en el trabajo de equipos autogestionados en libertad, con responsabilidad y potenciando la integración de los clientes y proveedores en ellos. Compartiendo una perspectiva de futuro, con un



sentimiento de pertenencia hacia la organización y hacia un proyecto conjunto que conduce al éxito compartido.

Para alcanzar estos objetivos y fines delimitados, se fijan una serie de actividades

Cuyo contenido responde a las acciones de promover, estudiar y participar, liderar, compartir, iniciar y desarrollar en los siguientes ámbitos:

- La máxima autonomía de las personas, mediante la ampliación de sus conocimientos y experiencias profesionales, orientada a fomentar su creatividad y convertirlas en protagonistas de su propio proyecto personal y profesional, en el que sean innovadoras, capaces de adaptarse al cambio permanente y más libres.
- El trabajo de las personas en equipo, en el cual la libertad y la responsabilidad se integran y conviven logrando la eficiencia.
- La comunicación, la información y la transparencia para compartir conocimientos, experiencias y destrezas, así como para aceptar y ejercer las responsabilidades y asumir los riesgos inherentes a las mismas con diligencia y lealtad.
- La generosidad con las personas como motor del crecimiento de una Sociedad integradora y equilibrada, también a través de países, mediante un proceso de internacionalización, en el que se comparta riqueza humana y profesional, se produzca una integración de o en los grupos

humanos, culturas y organizaciones de dichos países, con vocación de permanencia y combatiendo su explotación.

- La defensa del medio ambiente, del entorno social y, en definitiva, del desarrollo humano sostenible.
- Proyectos de cooperación, solidarios y comprometidos con la justicia, con un mundo de personas y para las personas, con la pobreza, la enfermedad, con los niños y con nuestros mayores y, siempre, con los más débiles o frágiles.
- Proyectos que persigan la implantación y hacer realidad las precedentes actividades, para "Construir una Nueva Sociedad" basada en este "Nuevo Estilo de Relaciones" que dan nombre y fundamentan esta Asociación "(Gbe-ner elkarte. Web corporativa).

La asociación establece su sede en Idiazabal (Gipuzkoa) y como elemento comunicativo interno pone en marcha la revista Hurbilean<sup>70</sup>, en donde se van exponiendo los pasos y proyectos que se van poniendo en marcha desde las diferentes organizaciones. En su primer número, y tras un año de recorrido de Gbe-ner Elkarte, la asociación da un paso más y hace pública su intención de constituir una nueva asociación "ner group" basada en el nuevo estilo de relaciones (ner), que llega hasta nuestro días con un planteamiento y configuración que ha ido evolucionando en el tiempo.

---

<sup>70</sup> Hurbilean es la revista de Gbe-ner y su primer número sale a la luz en diciembre de 2010.

## **5. ner group: La realidad empresarial del nuevo estilo de relaciones (ner)**

El 2 de noviembre de 2010, a partir de la realidad Gbe-ner, se presenta una nueva organización, “ner group”, con el objetivo de “compartir experiencias, sinergias y conocimientos; aunar esfuerzos para mejorar, para avanzar para ser más eficientes y obtener mejores resultados; y para acompañarse unas organizaciones a otras en el camino de cambio cultural que supone el nuevo estilo de relaciones (ner)” (Hurbilean, 2010, 13).

En el momento de su presentación es una asociación compuesta por 19 organizaciones<sup>71</sup> compartiendo “un Proyecto basado en las personas, centrado en el cliente y enfocado a la eficiencia, desde los valores de la transparencia, la confianza, la libertad, la responsabilidad, la generosidad y la ética” (Hurbilean, 2010, 13).

En ner group se comparte: información, experiencias y buenas prácticas de la actividad de cada organización; se gestionan y negocian: compras, suministros, servicios bancarios, seguros...; se buscan oportunidades de internacionalización aprovechando las sinergias entre las organizaciones; se acuerdan reubicaciones voluntarias de personas...

Actualmente, julio de 2015, componen ner group 22 proyectos empresariales<sup>72</sup>, ubicados en las provincias vascas de Bizkaia y Gipuzkoa. Estas

---

<sup>71</sup> En noviembre de 2010 forman parte de ner group: Ampo, Ekin, Estudio K, Grupo Hernandez Zubizarreta, Icaza, Ipar Kutxa, K2K emocionando, Lancor y Walter Pack, Agria, ATC Torrealdai, Grip-On, Kondia, Lanik, Nicolás Correa Anayak, Royde, Sarein, TTT Goiko y Urtxintxa.

<sup>72</sup> En julio de 2015, las organizaciones que integran ner group son: Ampo, Ekin, Estudio K, Icaza, K2K emocionando, Lancor, Trebeki y Walter Pack, Grip-On, Royde, Sarein, TTT Goiko y Urtxintxa, Panelfisa, Lejarreta, EBI, Gashor, Logos, Zubiola, Nerei, Arreche y Heroslam.

organizaciones tienen diferentes formas jurídicas<sup>73</sup>, número de personas y desarrollan su actividad en muy diversos sectores, presentando volúmenes de actividad y negocio muy dispares, pero cuyo objetivo es conseguir un desarrollo humano justo y sostenible, integrados en la sociedad en la que se encuentran.

La manera en la que se inicia el proceso de incorporación a ner group es cuando menos peculiar y original, existiendo dos causas fundamentales para el mismo: empresas que quieren mejorar su modelo o empresas que presentan dificultades y buscan una alternativa para salir de esa situación. En ambos casos, el proceso se canaliza a través de K2K emocionando ya que esta organización es quién recibe a la que está interesada en iniciarlo.

Según el tipo de empresa, se informa a la propiedad o al Consejo Rector, en el caso de ser una cooperativa, de que tienen que darse un tiempo para conocer qué es el nuevo estilo de relaciones (ner) y lo que implica su aplicación. Además para que conozcan sus propuestas en profundidad visitan diversas organizaciones que ya forman parte de ner group, con el fin de conocer su experiencia, su situación y su valoración. Si no aceptan las experiencias que han vivido se interrumpe el proceso y se da por finalizado el mismo.

Si dan el visto bueno a continuar con el proceso, se pasa a la siguiente fase que consiste en comunicar a todas las personas de la organización la información. Para ello se establece el mismo sistema de visitas, para que los trabajadores vivan in situ las diferentes experiencias de organizaciones que ya han realizado ese proceso y conforman ner group. Según indica Jabi Salcedo, Presidente de ner group, se intenta

---

<sup>73</sup> Entre las organizaciones que conforman ner group hay cooperativas, sociedades anónimas, sociedades anónimas laborales y sociedades limitadas; teniendo también un número muy dispar de personas en las organizaciones que van desde las 6 en K2K a las casi 500 personas en Ampo.

que las organizaciones a visitar tengan determinadas afinidades en cuanto a tamaño, actividad o forma jurídica pero “en todo caso, ellos eligen. Allí les reciben diferentes personas con las que pueden aclarar cuantas dudas les hayan surgido en el proceso de análisis y reflexión” (Empresa XXI, 2015, 6). Esto requiere un tiempo aproximado de unos tres meses.

Tras esto, se inicia la siguiente fase que es la celebración de una asamblea en la que se explica la propuesta, sus características, lo que va a suponer y se intenta aclarar todas las dudas que se van exponiendo. Finalmente “el conjunto de las personas decide en votación su interés” (Empresa XXI, 2015, 6). Interés que tiene que ser muy alto porque se exige una importante mayoría para seguir adelante con el proceso. Jabi Salcedo aclara que “la media de voto favorable de todas las asambleas realizadas está en el 94 por ciento” (Empresa XXI, 2015, 6). Una vez recabada la confianza mayoritaria de los trabajadores se inicia el proceso, pero si no se obtiene esta confianza se da por terminado el mismo, ya que no sería lógico seguir hacia adelante teniendo en cuenta que, según Jabi Salcedo “ner se apoya en el trabajo autónomo de los trabajadores y la implantación del estilo no resulta muy viable si existe un grupo demasiado grande que no está dispuesto a integrarse” (Empresa XXI, 2015, 6).

Una vez conseguida esa importante confianza, se inicia la tercera etapa que consiste en la implementación del nuevo estilo de relaciones (ner) para lo cual se establece un plazo de entre dos y cuatro años. K2K asume el proceso de cambio cultural y, en primer lugar, valora si en este proceso es necesaria una persona, externa o interna, para coordinar y dinamizar el mismo. Las realidades han sido muy diferentes en la práctica, así, por ejemplo, en Ekin se opta por una persona externa

ante la falta de la figura de un coordinador; mientras en Panelfisa, se opta por una figura interna dada la confianza que existe en la capacidad de esa persona para impulsar el cambio cultural.

Según señala Jabi Salcedo, actualmente Presidente de ner group, “aproximadamente, en el 50 por ciento de los casos se consigue un avance muy significativo al nuevo estilo en un plazo de tres años” (Empresa XXI, 2015, 8) y cuando se produce el proceso de cambio, según Saratxaga “sólo el 1,1 por ciento decide abandonar” (Empresa XXI, 2015, 3).

### **5.1. ner group: características y evolución histórica**

Todos los proyectos<sup>74</sup> que forman parte de ner group asumen la necesidad de un nuevo estilo (ner) en la organización, aunque son conscientes de que el proceso de cambio no va a ser fácil. Está demostrando en la práctica que es aplicable a cualquier tipo de organización, independientemente de su forma jurídica de propiedad o de organización, porque está basado en las personas, y por tanto, es aplicable en cualquier organización compuesta por éstas.

Koldo Saratxaga, en una entrevista concedida a primeros de 2015, matiza y explica claramente la evolución histórica del grupo al señalar

Realmente empezamos en 2006. En el segundo semestre de 2005 nació K2K emocionando y, unos meses más tarde, empezamos con Lancor y luego con Walter Pack, y así hasta que alcanzamos una decena de organizaciones en tres

---

<sup>74</sup> Koldo Saratxaga establece una importante y taxativa distinción entre empresa, organización y proyecto. “Una empresa es empresa aunque esté cerrada. Una organización es un lugar donde se crean bienes y servicios con personas. Y un proyecto es una organización que crea bienes y servicios con personas que tienen un objetivo común” (Empresa XXI, 2015, 3).

años. Al principio nos llamábamos “Juntos” pero cuando empezamos a hacer cosas en común y buscar relaciones externas surgían problemas para explicar quiénes éramos. Por eso, finalmente le dimos el concepto y la forma de asociación. Existir, existía, porque ner es “nuevo estilo de relaciones”. Proviene del modelo Irizar, aplicado durante 14 años y recogido en el libro “*¿Sinfonía o Jazz?*” Koldo Saratzaga y el modelo Irizar. Un modelo basado en las personas que queda definido para su aplicación en el libro “Un nuevo estilo de relaciones” que escribí en 2007 (Empresa XXI, 2015, 2).

Actualmente, también existe una importante diversidad en cuanto a los sectores y el tipo de actividad de las organizaciones que integran ner group, yendo desde organizaciones del ámbito industrial a organizaciones del sector servicios y de carácter profesional, tal y como se observa en el Cuadro 11.

**Cuadro 11. Sectores de actividad de las organizaciones de ner group**

<b>NOMBRE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>AMPO</b>	Diseño y fabricación de válvulas de alta tecnología.
<b>ARRECHE</b>	Fabricación de piezas complejas de decoletaje y tolerancias mínimas. Arreche Carburadores ofrece recambios de mopedas y scooters.
<b>EBI</b>	Proyecto, ejecución, mantenimiento y control de instalaciones eléctricas de climatización y de automatización de procesos para la industria y servicios.
<b>EKIN</b>	Fabricación de máquinas y herramientas.
<b>ESTUDIO K</b>	Ingeniería civil, urbanismo y arquitectura.
<b>GASHOR</b>	Diseño, fabricación y comercialización de hornos de panadería y pastelería, cámaras de fermentación controlada, silos y células de congelación.
<b>GRIP ON</b>	Produce herramientas innovadoras para la soldadura, metalurgia, mantenimiento, Tubería, Mecánica Automotriz, Bricolaje, Carpintería,....
<b>ICAZA</b>	Asesoramiento en la realización de proyectos de interiorismo, amueblamiento o elección de materiales para los proyectos.
<b>K2K</b>	Se consideran facilitadores, dinamizadores, personas ilusionadas para conseguir el cambio organizacional basado en el nuevo estilo de relaciones.
<b>HEROSLAM</b>	Fabricación de centros de mecanizado. Disponen de Punteadoras Termoestables o Rectificadoras de Ultra precisión.
<b>LANCOR</b>	Desarrollo y fabricación de motores y máquinas eléctricas para cualquier sector: elevación, automoción, generación, transporte...
<b>LEJARRETA</b>	Profesionales en cerrajería y seguridad.
<b>LOGOS</b>	Creación de cocinas orientadas a sus clientes.
<b>NEREI</b>	Desarrolla activadores de espacios urbanos que pretende unir la ciudad y el ciudadano mediante elementos interactivos y personalizables.
<b>PANELFISA</b>	Fabricación de elementos de fijación para los sectores de la automoción y el electrodoméstico.
<b>ROYDE</b>	Fabricación de rodamientos especiales a medida
<b>SAREIN</b>	Proveer soluciones integrales en las tecnologías de la información.
<b>TREBEKI</b>	Firma de Abogados, Consultores y Economistas.
<b>TTT GOIKO</b>	Realiza el tratamiento térmico por inducción.
<b>URTXINTXA</b>	Ofrece servicios y recursos en el ámbito del ocio educativo complementarios a la educación escolar y familiar
<b>WALTER PACK</b>	Diseño y fabricación de piezas de plástico termoconformadas para el sector de la automoción y la industria en general.
<b>ZUBIOLA</b>	Concepción, desarrollo de proyectos, diseño y fabricación de herramientas especiales de corte de PCD y PCBN para el sector de la automoción, la aeronáutica y la industria en general.

Elaboración propia



Dada esta diversidad de sectores, dimensiones y formas jurídicas, un elemento importante desde el primer momento ha sido optimizar las sinergias de las diversas organizaciones. Este aprovechamiento ha tenido su implementación en la suma de fuerzas que se ha producido en el proceso de internacionalización ya que, por ejemplo, cuando Ekin se instala en México con una planta de fabricación, al mismo tiempo, da soporte<sup>75</sup> a otros siete proyectos ner para que se instalen también allí.

Estas mismas sinergias, según señala Jabi Salcedo, también se dan en “las compras centralizadas de viajes, energía, equipos de trabajo, telefonía, financiera...” (Empresa XXI, 2015, 8). Consecuentemente, de esta forma de actuar surge una estructura organizativa muy peculiar compuesta por catorce grupos de trabajo que agrupan a más de cuatrocientas personas.

**Tabla 3. Equipos de ner group y número de personas**

<b>EQUIPO</b>	<b>Nº de personas</b>
<b>Coordinadores</b>	30
<b>Económico-Financiero</b>	22
<b>Gestión de Proveedores Comunes</b>	40
<b>Relaciones Clientes Internacionales</b>	16
<b>Relaciones Clientes Internos</b>	15
<b>Comunicación</b>	15
<b>Compromiso de las personas con la actividad</b>	20
<b>Compromiso con la Sociedad</b>	50
<b>Educación</b>	10
<b>Creatividad</b>	10
<b>Innovación y Desarrollo Industrial</b>	20
<b>Subvenciones</b>	25
<b>Huertos y Tiendas</b>	30
<b>Sistemas de la Información</b>	7

(Fuente: K2K, 2014, 42)

<sup>75</sup> El soporte se da a diferentes niveles: ayuda directa a la instalación, acercamiento de potenciales clientes, ayuda en temas laborales, fiscales...

Estos equipos, a través del intercambio de la información y del conocimiento, posibilitan que se mejore la competitividad de cada una de los proyectos. Se detallan, a modo de ejemplo, los objetivos de algunos de los equipos más relevantes:

- El equipo Económico-Financiero: compartir experiencias y conocimientos y visualizarse ante la banca como un conjunto.
- El equipo de Internacionalización: ayudar a todos los proyectos en su salida al exterior, compartiendo información comercial e, incluso, pudiendo dar respuesta a necesidades que se detecten en productos del resto de organizaciones.
- El equipo de Compromiso con la Sociedad: coordinar la intervención social del grupo que forma parte del ADN de ner.
- El equipo de Subvenciones: dar soporte a todas las organizaciones en facilitar las relaciones institucionales, la búsqueda de apoyos para el I+D, inversiones, internacionalización...
- El equipo de Gestión de Proveedores Comunes: buscar oportunidades y sinergias en compras, innovación, competitividad, compartir conocimiento...
- El equipo de I+D Industrial: generar ideas y compartir conocimientos entre las organizaciones trasladándolos de unas a otras.

Todos estos equipos tienen una incidencia directa en todas y cada una de las organizaciones de ner group, de tal forma que retroalimentan a la organización,

potenciando y coordinando las sinergias en el grupo y, al mismo tiempo, fomentan la imagen externa corporativa, reforzando la presencia del grupo en los diferentes sectores en los que intervienen.

## **5.2. Análisis de las organizaciones**

Las organizaciones que componen ner group comparten el nuevo estilo de relaciones (ner), pero, tienen una importante heterogeneidad en cuanto a su historia, evolución, dimensionamiento, forma jurídica, situación económica...

A continuación se presenta, por un lado, el análisis en profundidad de las características de cada organización (historia, evolución, forma jurídica) y, por otro, el análisis de la situación económica y la evolución de cada una de las organizaciones a partir de su incorporación en ner group. Este análisis se va a realizar por orden alfabético, siguiendo el criterio de clasificación que ner group utiliza en sus publicaciones.

### **5.2.1. Ampo Sociedad Cooperativa**

Ampo, ubicada en Idiazábal (Gipuzkoa) se funda en 1964 y se dedica al diseño y producción de válvulas y fundición de aceros especiales. Es el resultado de la fusión en 1970 de las Cooperativas Poyam, que comienza siendo un taller de trabajos auxiliares, y Ampo Fundición, dedicada a la fabricación de componentes mecánicos y válvulas industriales; aunque en sus orígenes fue una fundición de acero. En consecuencia, tiene dos divisiones, la de fundición, Ampo, y la de válvulas, Poyam, con una distribución casi del 50% del personal en cada una de ellas. Actualmente ocupa a 460 personas en las plantas de Idiazabal.

Ampo ha participado en muchos proyectos internacionales importantes, proporcionando no sólo productos sino también experiencia en la gestión de proyectos, financiación de proyectos de gran valor y experiencia logística. Además tienen filiales en toda Europa, Asia, Norte América y América Latina. Su producción se destina a los mercados de la criogenia, industria petroquímica, plantas de generación de energía e industria naval, con un amplio mercado en Canadá, EEUU, Francia, Alemania, Italia o Finlandia. Actualmente tienen una planta en India y una importante presencia en el mercado asiático.

Es la primera organización en donde se aplica el nuevo estilo de relaciones (ner) aunque no se aplica con ese nombre. Su experiencia se inicia el año 2003 cuando Koldo Saratxaga, todavía Coordinador General de Irizar, colabora con Ampo en apoyo a la situación en la que se encuentra la organización. Consecuentemente es pionera en la constitución de Gbe-ner y ner group.

#### 5.5.2. Talleres Arreche Sociedad Anónima

Arreche es una organización de carácter familiar, ubicada en Tolosa (Gipuzkoa) y especializada en servicios de decoletaje de precisión y en la fabricación de carburadores para scooters, ciclomotores y pequeña maquinaria agrícola. Está integrada por 35 personas y actualmente está intensificando sus ventas en los mercados habituales europeos como Alemania, Francia y Reino Unido; pero al mismo tiempo, está realizando importantes esfuerzos en el continente americano en donde ya ha creado una filial Arretxe México. 4 meses después de realizar el primer contacto con K2K, el 6 de marzo de 2014, la asamblea decide por amplísima mayoría la incorporación a ner group, la cual se hace definitiva en mayo de 2014.

### 5.5.3. Ebi Sociedad Anónima

Ebi es una organización de carácter familiar, fundada en 1974, que basa su actividad principal en el proyecto, ejecución y mantenimiento de instalaciones eléctricas y mecánicas, dentro del sector industrial y de los servicios con una clara apuesta por la eficiencia energética. Está ubicada en Bilbao (Bizkaia) y actualmente trabajan 78 personas en la organización.

Su contacto y conocimiento del nuevo estilo de relaciones (ner) se inicia en 1999, pero no es hasta 2012 cuando se analiza y se presenta la propuesta a la asamblea para aprobar su incorporación a ner group. Inicialmente, en enero de 2012, la asamblea no apoya la incorporación y, por tanto, se suspende el proceso. En enero de 2013 se presenta nuevamente la propuesta y la organización consigue el apoyo suficiente de la asamblea iniciándose el proceso de incorporación. Éste tiene un importante coste a diferentes niveles, pero finalmente la propiedad de la organización entiende que el futuro de la misma pasa por el estilo de trabajo que se propone y la incorporación va a proporcionar sinergias con el resto de organizaciones del grupo.

### 5.5.4. Ekin Sociedad Cooperativa

Ekin está ubicada en Amorebieta (Bizkaia) y fue creada en 1963. Es líder en el diseño y fabricación de máquinas y herramientas de corte de precisión y de brochar y laminar y su apuesta por el I+D+i y capacidad de adaptación de sus productos a las necesidades de sus clientes la convierten en un referente a escala europea y mundial. Está integrada por 177 personas y se incorpora a ner group en octubre de 2008.

Ha desarrollado un ambicioso programa de internacionalización iniciado con su orientación hacia India, México y Brasil. A partir de este desarrollo, en 2012, adquiere el 74% del capital de la empresa Saluja Tools en India con una plantilla de 100 personas. Posteriormente, en 2013 abre una planta en México que se prevé estará a pleno rendimiento para 2017. Ekin prosigue con su expansión en Brasil donde adquiere el grupo Arthur Klink con lo que cubre el 45% del mercado brasileño, además de atender el mercado de fabricación de brochas para automoción en el área de Mercosur.

Un elemento altamente significativo del nuevo estilo de relaciones (ner) es la integración, en 2010, de Ebay (empresa de la competencia en concurso de liquidación) en Ekin. Un proceso en donde la confianza, la responsabilidad y otra nueva forma de tratar a las personas dan lugar a una integración que garantiza el futuro de todas las personas en activo, basado en la complementación de ambas organizaciones en clientes, mercados, capacidades y conocimientos.

#### 5.5.5. Estudio K Sociedad Cooperativa

Estudio K está situada en Getxo (Bizkaia) y fue creada en 1986. Actualmente cuenta con 14 personas trabajando y centra su actividad en dar una respuesta integral en los campos del Urbanismo, la Ingeniería Civil y la Arquitectura.

En el ámbito del Urbanismo, desarrolla planes territoriales y municipales, estudios previos de viabilidad, de sostenibilidad ambiental y gestión urbanística integral. En el campo de la Ingeniería Civil, realiza urbanizaciones, carreteras, obras hidráulicas, demoliciones... Por último, aborda la Arquitectura a través del diseño de

estudios, proyectos y gestión de planes de arquitectura y edificación de viviendas, industrias y comercios.

Tras un proceso interno de dos años de debate, el equipo de Estudio K se incorpora a ner group en enero de 2007 y ha organizado su actividad en diferentes equipos: de análisis, gestión y desarrollo; potenciando una mayor comunicación horizontal, transparencia y fluidez de la información.

Ha participado activamente en el Proyecto Neralia<sup>76</sup> y está en proceso de internacionalización, realizando una prospección comercial en países como México, Brasil e India.

#### 5.5.6. Gashor Sociedad Cooperativa

Gashor está ubicada en Zizurkil (Gipuzkoa), integrada por 45 personas y supera el medio siglo de existencia dentro del sector del diseño, fabricación y comercialización de equipos de panificación. La tecnología de diseño, fabricación, montaje y servicio post-venta es tecnología propia. Desarrolla cuatro divisiones de negocio: hornos, frío, silos e industrial.

Se incorporan a ner group en enero de 2013 para poderse apoyar en las otras organizaciones, compartir experiencias y conocimientos, generar sinergias, etc. Valoran el paso dado como una apuesta acertada para conseguir una organización basada en las personas con una mayor integración e identificación con la organización de la que forman parte.

---

<sup>76</sup> ner group y Tecnalía presentan, en diciembre de 2014, el Proyecto Neralia para el desarrollo del método Orbico (Organizaciones para el Bien Común). Se pretende facilitar a las PYMES el diagnóstico y el avance efectivo en la sostenibilidad de las organizaciones empresariales desde un punto de vista global, no sólo medioambiental sino también económico y social.

### **5.5.7. Grip on Tools Sociedad Anónima**

Grip on tiene más de 35 años de experiencia, está integrada por 28 personas y se localiza en Berriz (Bizkaia). Es el primer fabricante europeo en gama de herramienta ajustable y exportan el 75% de su producción total. Durante el año 2008 vieron la necesidad de reinventarse y aún cuando se aplicaban nuevos métodos y programas de mejora el proyecto no sólo no avanzaba sino que cada vez era más crítica su situación.

En marzo de 2009, se incorpora a ner group y aplican el nuevo estilo de relaciones (ner) con el compromiso de los socios de la organización y de la asamblea, y ponen en marcha el proyecto “Grip on Tools basado en las personas”. Todo ello a partir de un enfoque de innovación centrado en las personas, los clientes y la eficiencia de la organización integrada en la sociedad.

La puesta en marcha del proyecto ha supuesto un incremento del margen neto de la empresa, a la vez que ha habido también un importante incremento en los objetivos cualitativos fijados: visión de futuro, confianza, compromiso, mayor sentimiento de pertenencia, etc.

### **5.5.8. Heroslam Sociedad Laboral**

Heroslam ubicada en Gallarta (Bizkaia) y fundada en 1942, es líder a nivel internacional en el diseño y fabricación de herramienta de roscado por laminación para fabricantes de tornillos, clavos y elementos de fijación destinados principalmente a la industria aeronáutica y automoción. Está integrada por 45 personas y ofrecen una herramienta de calidad excepcional, una gama completa de producto incluyendo peines planos, rodillos y sectores, así como rodillos cilíndricos,



y un servicio de primera clase para ayudar y asesorar a los clientes a solucionar los problemas técnicos que puedan surgir en el día a día.

Hoy en día, su última apuesta ha sido la adquisición de nuevas licencias para la producción y la inversión para poner en marcha nuevos equipos productivos. Al mismo tiempo, han impulsado la internacionalización participando en diferentes ferias internacionales del sector. Ha obtenido diferentes premios y reconocimientos<sup>77</sup> desde el año 2012.

Se incorpora a ner group en octubre de 2014 con un proyecto cuyo éxito se fundamenta en el compromiso, dedicación y entusiasmo de las personas. Todas ellas aportan su esfuerzo diario, conocimiento y talento en beneficio de los objetivos comunes bajo una serie de premisas básicas como el respeto mutuo, la participación de todos y el aprendizaje constante, lo que es un pilar fundamental para un crecimiento permanente y sostenible como organización.

#### 5.5.9. Icaza Sociedad Anónima

Icaza es una organización familiar, situada en Bilbao (Bizkaia), que lleva más de 30 años dedicada a la distribución de mobiliario de oficina, diseño de interiorismo, amueblamiento o elección de materiales para proyectos de sus clientes. Está integrada por 14 personas y se incorpora a ner group en febrero de 2009, después de muchos intentos de mejoras en diferentes métodos y procesos de trabajo. Aunque los cambios e innovaciones ayudan, no son suficientes para dar el salto necesario, porque falta lo esencial, la implicación de las personas.

---

<sup>77</sup> Obtiene el “Premio Internacional de Economía Social Txemi Cantera” a las Sociedades Laborales de Euskadi en 2012, el “Top Products de 2012 y 2013” de la Revista Fastener Technology International y el de “Fomento de las Sociedades Laborales” en 2014.

La implementación del nuevo estilo de relaciones (ner) supone la puesta en marcha de equipos autogestionados con un organigrama circular con vasos comunicantes. Esta nueva forma de relacionarse entre las personas no supone, en sí, un terremoto pero si una fuerte tormenta que deja a su paso más ilusión y un proyecto que va ganando día a día en atractivo para las personas.

Entre los proyectos más innovadores que están poniendo en funcionamiento destacan la instalación de un “Panel Wall” en su escaparate para la presentación al peatón de las novedades; el desarrollo en colaboración con Tecnalía<sup>78</sup>, de una nueva aplicación de tecnología digital y realidad aumentada que facilite la presentación de los proyectos a los clientes. En la actualidad, ha creado un innovador servicio de “coworking social”<sup>79</sup> denominado “Icaza colaborando S2M”, un lugar de trabajo compartido donde el pago se hace mediante “capital social”.

#### 5.5.10. K2K Emocionando Sociedad Limitada

K2K está ubicada en Bilbao (Bizkaia) y fue creada en 2005 por Koldo Saratxaga, tras su experiencia en Irizar Sociedad Cooperativa de 1991 a 2005. Está integrada por 7 personas que se consideran facilitadores y dinamizadores, y son personas ilusionadas con el cambio organizacional hacia un modelo basado en el nuevo estilo de relaciones (ner) fundamentado en las personas. No disponen de ninguna herramienta concreta ni modelo tipo receta. Disponen de ideas claras,

---

<sup>78</sup> Tecnalía es una Corporación Tecnológica que nace en 2001 con el objetivo de contribuir al desarrollo del entorno económico y social a través del uso y fomento de la Innovación Tecnológica. Actualmente está integrada por los centros tecnológicos Azti, Neiker y Tecnalía Research & Innovation.

<sup>79</sup> El “Coworking social” se basa en una filosofía de acogida a iniciativas económicas con beneficio social, conectando personas, grupos, proyectos, recursos e información, además de la creación de una comunidad que, a través del trabajo colaborativo, impulse el emprendimiento social e inclusivo, democratizándolo.

definidas y coherentes, las cuales, junto con la energía e ilusión que les caracterizan, indican el camino adecuado para conseguir que todas las personas de las organizaciones con las que colaboran incrementen sus conocimientos y así mejoren la organización en todo su ámbito. Su objetivo y gran pasión es emocionar a los demás, ilusionarles, hacerles sentir la necesidad del cambio, hacerles actores del mismo y, por tanto, dueños del éxito.

Actualmente están iniciando dos proyectos de cambio organizacional en 2 nuevas empresas, lideran 10 proyectos ya en situación de cambio organizacional y dedican más del 10% de su tiempo a otros proyectos orientados a fomentar una sociedad más justa, sostenible y humana.

#### 5.5.11. Lancor Sociedad Cooperativa

Lancor está situada en Abanto-Zierbana (Bizkaia) y surge de Elorriaga Industrial Eléctrica S.A.<sup>80</sup>, empresa creada en 1943. Está especializada en el diseño y fabricación de motores eléctricos para ascensores y entre sus clientes están multinacionales del sector como Schindler, Orona, Yaskawa u Otis. Ha diversificado su actividad diseñando y produciendo motores también para automoción, energías renovables, sector naval y el ferrocarril. Cuenta con una plantilla de 84 personas y tiene otras 7 personas que están reubicadas de otras organizaciones de ner group. En enero de 2006 se incorpora a ner group y comienza a desarrollar el nuevo estilo de relaciones (ner).

---

<sup>80</sup> En la década de 1990 Elorriaga, como consecuencia de la crisis económica, plantea el cierre y desaparición de la empresa, pero los trabajadores deciden hacerse cargo de ésta, crear una cooperativa y apostar por el futuro de la misma.

Está implementando proyectos de innovación en diferentes ámbitos: generadores de pequeña potencia para instalaciones de energía eólica dentro del programa europeo Horizon 2020, creación de una turbina especial para el aprovechamiento de las corrientes marinas dentro del programa europeo EEA Grants y participa en el Programa Estratégico de Consorcios de Investigación Empresarial Nacional (CIEN) con el desarrollo de nuevos motores para microbuses. Al mismo tiempo, y dentro de su actividad principal de los motores eléctricos para elevación, ha firmado un convenio con la compañía japonesa Yaskawa para que la multinacional comercialice en Europa los productos de Lancor con marca propia.

#### 5.5.12. Lejarreta Seguridad Sociedad Limitada

Lejarreta está ubicada en Donostia (Gipuzkoa) y se incorpora a ner group en julio de 2012. Está integrada por una plantilla de 15 personas y ofrecen un servicio integral de cerrajería y venta e instalación de todo tipo de elementos de seguridad: cajas fuertes, puertas acorazadas, controles de acceso...

#### 5.5.13. Logos Sociedad Cooperativa

Logos está ubicada en Zaldibia (Gipuzkoa) y es la continuación de un pequeño taller, que desde 1952, se dedica a la fabricación de armarios y alacenas de cocina. Está constituida por 55 personas y se incorpora a ner group en el mes de mayo de 2013.

Desde octubre de 2014, ha diversificado su producción con la entrada en la fabricación de armarios y una nueva gama de muebles de baño y ha puesto en marcha una fase de expansión interna e internacional. A nivel interno, Logos ha adquirido, en diciembre de 2014, el grupo navarro Kallmar, especializado en la

fabricación de armarios empotrados de diseño. Esta operación le permite ampliar su catálogo y sus líneas de negocio así como ofrecer una solución integral en cocinas, baños y armarios, tanto en el mercado nacional como internacional.

Esta operación coincide con un plan de crecimiento y expansión de Logos a nivel internacional. Tras haber entrado en Ecuador, gracias a la alianza con la empresa número uno de cocinas de este país, y posteriormente en Dubái, recientemente ha firmado un acuerdo de colaboración en México con la apertura de diversos establecimientos de distribución.

#### 5.5.14. Nerei (emotional intelligent)

Nerei es una Start Up<sup>81</sup> “apoyada y participada por el resto de las organizaciones de ner group para desarrollar soluciones urbanas innovadoras e interactivas...” (Empresa XXI, 2015, 199). Se crea en 2014 y está integrada por una persona que está en Singapur, aunque también tiene oficinas en Bilbao. Su área de actividad gira en torno a la patente Birloki<sup>82</sup> que próximamente va a implementar en Bilbao. En la misma línea, ha iniciado negociaciones, a través de su filial Nerei Singapore PTE LTD, en Singapur para aplicar el mismo sistema. Ha participado en diferentes foros de innovación en Hong Kong y Singapur y ha sido seleccionada como una de las TOP 5 Start Ups en el Smart Cities de Nueva Delhi.

---

<sup>81</sup> Una Start Up puede definirse como una empresa de nueva creación que presenta unas grandes posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable. Normalmente suele utilizarse para aquellas que tienen un fuerte componente tecnológico y que están relacionadas con el mundo de Internet y las Tecnologías de Información y de la Comunicación.

<sup>82</sup> “Esta patente consiste en un tipo de farola inteligente que lleva incorporados diversos elementos entre los que destaca un panel informativo conectado en tiempo real con el ayuntamiento de la ciudad para que cualquier persona pueda mandar un SMS a las áreas municipales, así como entrar en las redes sociales para interactuar” (Empresa XXI, 2015, 19).

Es la única organización de ner group que no va a ser analizada ya que su ubicación en Singapur impide la realización de los cuestionarios en directo.

#### 5.5.15. Panelfisa Sociedad Cooperativa

Panelfisa está dedicada a la fabricación de elementos de fijación para los sectores de la automoción y los electrodomésticos. Está ubicada en Tolosa (Gipuzkoa) e integrada por 95 personas.

Durante el período 2004-2008, la evolución de la empresa fue positiva implantándose comercialmente en diferentes países (Polonia, Chile, Alemania, Cuba y Taiwán), pero sin embargo, en 2009 se inicia una importante reducción de actividad.

En 2010, comienzan el proceso de incorporación a ner group que finaliza en febrero de 2011. El inicio del mismo cuesta puesto que las personas desconocen hacia dónde se dirigen, pero a medida que el estilo se va consolidando las personas van madurando y la relación entre ellas mejora de forma muy importante. De tal forma que a medida que se ha ido consolidando el estilo “la transparencia, la comunicación, la generosidad, la confianza, la empatía, los datos y el objetivo común son la base que nos puede permitir relacionarnos mejor” (K2K emocionando, 2011, 30).

Comienzan a aparecer los primeros indicadores de mejora en la organización: compromiso con el cliente; incremento de la producción media diaria e incremento de las ventas del 9% en 2001 al 20% en 2013. Así el apartado de resultado económico en 2011 fue cinco veces mejor que el de 2010; en 2012 cuatro veces mejor que en 2011; en 2013 hubo un incremento del 76% respecto a 2012.

Ha elaborado un plan estratégico hasta 2017 con el objetivo de ampliar su planta de Tolosa (Gipuzkoa) para aumentar sus ventas y la apertura, en octubre de 2015, de una nueva planta en Celaya (México).

#### 5.5.16. Royde Sociedad Cooperativa

Royde situada en Bergara (Gipuzkoa), está integrada por 24 personas y fue creada en 1983. Previamente había sido una filial de una empresa alemana que quebró, y las personas que trabajaban en ella decidieron quedarse con la empresa y continuar con el proyecto. Esto lleva a la fundación de Royde como cooperativa, especializada en el diseño y fabricación de rodamientos especiales, herrajes, sistemas deslizantes y piezas decoletadas.

En el año 2008, al dedicarse a herrajes relacionados con el mundo de la construcción urbanística, entra en una profunda crisis. Se incorporan a ner group en 2011 con la implementación del nuevo estilo de relaciones (ner). Un proceso en el cual rompen muchas barreras y, sobre todo, los cambios arquitectónicos que llevan a cabo provocan que las personas realicen diferentes actividades conjuntamente que nunca habían realizado, trabajando de forma flexible y polivalente en conjunto.

Royde actualmente exporta el 70% de su producción a más de 24 países, principalmente en Europa: Alemania, Francia, Suecia... Actualmente está intensificando su presencia internacional en mercados como Argentina, Chile, México, Estados Unidos Sudáfrica...

Otro aspecto importante de la actividad de esta organización ha sido el acuerdo de colaboración con Tecnalía para el mecanizado de piezas de materiales especiales como aceros avanzados de alta resistencia, níquel, titanio, biometales...

Actualmente cuenta con personas que están reubicadas de forma voluntaria en otras organizaciones de ner group para así posibilitar el relanzamiento de Royde y, al mismo tiempo, garantizar el puesto de trabajo de las demás.

#### 5.5.17. Sarein Consultoría

Sarein es una Consultora IT especializada en proveer soluciones integrales en el campo de las Tecnologías de la Información tanto en Soluciones de Infraestructuras como en Soluciones de Negocio. Es una Sociedad Limitada compuesta por 12 personas situada en Erandio (Bizkaia), que en octubre de 2009 se incorpora a ner group aplicando el nuevo estilo de relaciones (ner) en su organización.

Sus principales líneas de actuación se centran en profundizar la alianza establecida con Microsoft que ha permitido a la organización situarse como un compañero comercial de referencia para diversos servicios en la nube (Cloud)<sup>83</sup>, desarrollo de líneas de negocio de soluciones propias en temas tan variados como gestión y venta de entradas en la web, servicios de asistencia técnica a domicilio, firma digitalizada con certificado de firma biométrica, promoción y gestión de eventos musicales, transacciones bancarias móviles seguras, gestión de incidencia y cobro en movilidad...

---

<sup>83</sup> *Cloud computing*, es el procesamiento y almacenamiento masivo de datos en servidores que alojan la información del usuario. Sarein desarrolla servicios informáticos que posibilitan que sus clientes puedan pasar del sistema tradicional del centro de datos propio en las instalaciones de la empresa a un modelo basado en el pago por uso de infraestructuras y software que están en la nube pero obteniendo todas las ventajas de estas plataformas en términos de rendimiento, seguridad y alta disponibilidad.



Actualmente colabora con centros tecnológicos como DeustoTech<sup>84</sup>, Tecnalia o CTIC<sup>85</sup>

#### 5.5.18. Trebeki Sociedad Limitada

Trebeki es sucesora de GHZ (Grupo Hernández y Zubizarreta Asociados) que durante más de 30 años ha trabajado en Bilbao (Bizkaia) como firma de abogados, consultores y economistas. Está integrada por 10 personas, con amplios conocimientos multidisciplinares, implicadas en un proyecto de futuro que quieren hacer la organización más competitiva para responder con eficiencia a los retos presentes y futuros: internacionalización, trabajo multidisciplinar, transparencia y comunicación. Actualmente tiene gabinetes asociados en India, México y China.

Trebeki es miembro fundador de ner group y defiende el valor del trabajo en equipo, en el que cada persona tiene una responsabilidad libremente aceptada y es protagonista de su propio proyecto profesional.

#### 5.5.19. TTT GOIKO Sociedad Anónima

TTT Goiko está integrada en el Grupo TTT de tratamientos térmicos superficiales y está especializada desde hace más de 50 años en el templado por inducción de las piezas que le envían sus clientes. Es un referente dentro de su sector a nivel del estado no sólo por sus dimensiones, capaz de trabajar con piezas que van

---

<sup>84</sup> DeustoTech es un Instituto de Tecnología de la Universidad de Deusto creado con la misión de realizar investigación básica y aplicada en tecnologías de la informática y la información, frente a la transferencia de tecnología y apoyo a las empresas, y fomentar la formación y la excelencia en la educación.

<sup>85</sup> El Centro Tecnológico de la Información y de la Comunicación (CTIC) es una fundación privada, de carácter cultural, social y benéfico-docente, sin ánimo de lucro. Creada en 2003, su misión es la de actuar de agente tractor y transformador en el ámbito de las TIC y sus aplicaciones, potenciando la innovación tecnológica, cultivando el desarrollo de talento y atrayendo recursos financieros.

de los 6 gramos a las 32 toneladas de peso, sino también por el conocimiento que atesora en su área de actividad. Está ubicada en Zumarraga (Gipuzkoa) y tiene 37 personas trabajando en la organización.

TTT Goiko trabaja principalmente para el sector de la automoción pero también tiene clientes relacionados con la Máquina-Herramienta, Bienes de Equipo, Ferrocarril... Todo ello por la calidad de sus instalaciones y medios de producción: generadores de inducción, 33 estaciones de trabajo, 4 hornos de revenido y un laboratorio metalográfico.

Se incorpora a ner group en enero de 2010 y con el nuevo estilo de relaciones (ner) poco a poco se van implantando los equipos de trabajo, en donde se observa una importante implicación y participación de las personas.

En la actualidad, dada la delicada situación económica de la organización, varias personas de la organización están reubicadas voluntariamente. Este sistema de solidaridad y colaboración interna provoca ilusión y confianza en las personas porque saben que sus puestos de trabajo y los de sus compañeros están asegurados.

#### 5.5.20. Urtxintxa Eskola

Urtxintxa, situada en Donostia (Gipuzkoa) es una organización sin ánimo de lucro que inició su actividad en 1987 y está integrada por 15 personas. Su actividad se orienta hacia la formación de educadores de tiempo libre y de profesorado en el ámbito del ocio educativo y de la normalización lingüística del Euskara. También desarrolla actividades con niños y jóvenes tales como las colonias de verano, estancias en albergues... Su actividad en I+D+i le ha permitido desarrollar soportes dirigidos a la comunidad educativa de todo tipo: libros, cd-roms, juegos de mesa,

dvd... A nivel internacional tienen en marcha un programa en Colombia para la recuperación de lenguas indígenas.

Su incorporación a ner group se produce en mayo de 2010 con el objetivo de recuperar los motivos que hicieron surgir este proyecto, por lo que consideran que la aplicación del nuevo estilo de relaciones (ner) será el elemento que de coherencia a ese objetivo.

#### 5.5.21. Walter Pack Sociedad Anónima

Walter Pack situada en Igorre (Bizkaia) e integrada por 69 personas, fué creada en el año 1992 y es socio fundador de ner group. Su actividad se centra principalmente en el diseño y fabricación de piezas de plástico, con soluciones integrales para la industria en general y el sector de la automoción en particular. Su conocimiento en el tratamiento del plástico, del composite y de piezas decoradas para la automoción la consolida como un referente significativo del sector. A tal punto que ha logrado importantes contratos con Renault y Suzuki para su planta de India, y Renault y Toyota para la planta de Igorre (Bizkaia).

El grupo Walter Pack está formado por la firma Idelt<sup>86</sup> y Bericht Talleres Mecanicos<sup>87</sup> y está desarrollando un importante proceso de internacionalización. En 2007 pone en marcha una filial en India especializada en piezas decoradas para la automoción y desde mediados de 2014 está montando una planta de producción en Querétaro, México.

---

<sup>86</sup> Idelt es una ingeniería especializada en el desarrollo rápido de prototipos para que las empresas ahorren tiempo y costes en el proceso de diseño y desarrollo de sus productos.

<sup>87</sup> Bericht Talleres Mecánicos es una filial especializada en la industria de los electrodomésticos y de la automoción que ofrece servicios de transformados metálicos y estampación, en pequeñas y medianas piezas.

El grupo ha participado en diferentes proyectos de investigación y colaboración con centros tecnológicos y laboratorios líderes a nivel internacional. También ha recibido importantes premios, el último en 2014 otorgado por la Society of Plastics Engineers (SPE) por el diseño y fabricación de una puerta ensamblada para el coche eléctrico Renault Twizy.

#### 5.5.22. Zubiola Sociedad Cooperativa

Zubiola está situada en Azkoitia (Gipuzkoa) e integrada por 32 personas, se incorpora en ner group en enero de 2013. Desde 1966 se dedica al diseño y fabricación de herramientas especiales de corte para el mecanizado de madera, metales no féreos y materiales compuestos; sin embargo como consecuencia del efecto de la crisis sobre la construcción y el sector de la madera, actualmente está afrontando el mayor reto de su historia. Se ha implantado en el sector de la automoción y la aeronáutica, iniciando un proceso de cambio con el lanzamiento de una nueva imagen corporativa y una nueva página web.

Zubiola inicia esta nueva etapa en 2015-2016 con modernas líneas de herramientas como el diamante para nuevos materiales en el sector de la aeronáutica como el aluminio, fibra de carbono y titanio. Esto posibilita nuevas colaboraciones como la que ha puesto en marcha con la empresa francesa PY Industrie y una internacionalización para dar salida a esa diversificación de los productos. Tiene presencia en México donde dispone de una estructura comercial y van a utilizar esta ubicación como referente para su expansión en otros países americanos.

Todo ello sin olvidar su actividad en Europa potenciando su presencia en los países en donde ya está introducida para seguir trabajando con clientes de primer nivel que le permiten una conexión con grandes compañías.

### **5.3. Evolución económica de ner group**

El análisis de la evolución económica de ner group sea va a limitar en los años 2012 y 2013 porque son los últimos años de los que se disponen datos. Son datos globales relativos al total de las organizaciones y se presentan en conjunto porque es el estilo de trabajo de ner group.

Se observa (Tabla 4) que en lo referente a la evaluación del año 2013 desde el punto de vista de la actividad, uno de los peores años de la crisis, ha sido

El mejor año de ner group ya que continuamos incrementando el número de personas, hasta 1714 superior en un 5% al año anterior, en ambos casos incluyendo a las personas de México, India y Brasil. La actividad ha crecido un 13% llegando a los 336 millones de euros, de los cuáles el 71% se exporta a 60 países. El resultado de la actividad se ha disparado hasta casi los 42 millones de euros, un 172% sobre el año anterior, debido al espectacular ejercicio de Ampo (Hurbilean 2010, 33-34).

**Tabla 4. Evolución de ner group en 2013**

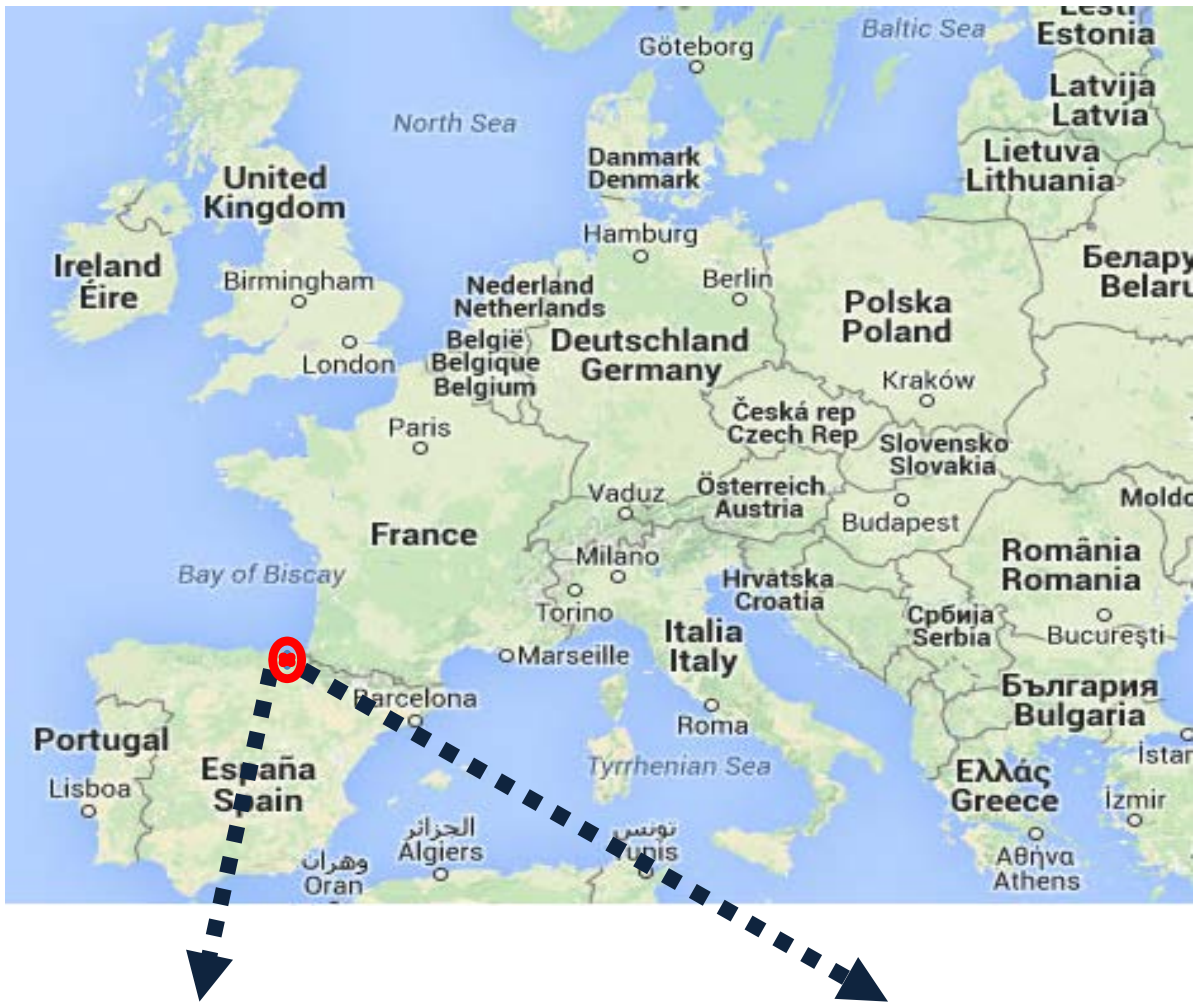
<b>ner group</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>Variación</b>
<b>Nº de personas.</b>	1.636	1.714	+ 5%
<b>Ventas (miles euros)</b>	297.971	336.029	+ 13
<b>Exportación %</b>	69%	71%	+ 3
<b>Países exportación. (Nº)</b>	55	60	+ 9
<b>Resultados (miles euros)</b>	15.380	41.802	+ 172

(Fuente: K2K emocionando, 2014, 43)

Otro elemento determinante en el análisis de las organizaciones es la prioridad e importancia que se otorga a la internacionalización de los diferentes proyectos. De tal forma que, incluso, existe un equipo de internacionalización en el que están representadas la mayoría de las organizaciones y cuyo objetivo, según señala Miguel Bernar Coordinador del Equipo de Internacionalización es “ayudarnos entre los miembros a salir al exterior y proceder poco a poco a disminuir ese miedo e incertidumbre que surgen en las organizaciones más pequeñas cuando se habla de emprender en el exterior” (Empresa XXI, 2015, 10).

El objetivo es sumar sinergias y aprovechar la experiencia de aquellas organizaciones que tienen más avanzado el proceso de internacionalización de tal forma que se puedan compartir proyectos, información e incluso facilitar que las personas de una organización puedan dar cobertura a las de otras organizaciones.

**Mapa 1. Ubicación de las plantas de las organizaciones de ner group a nivel internacional**



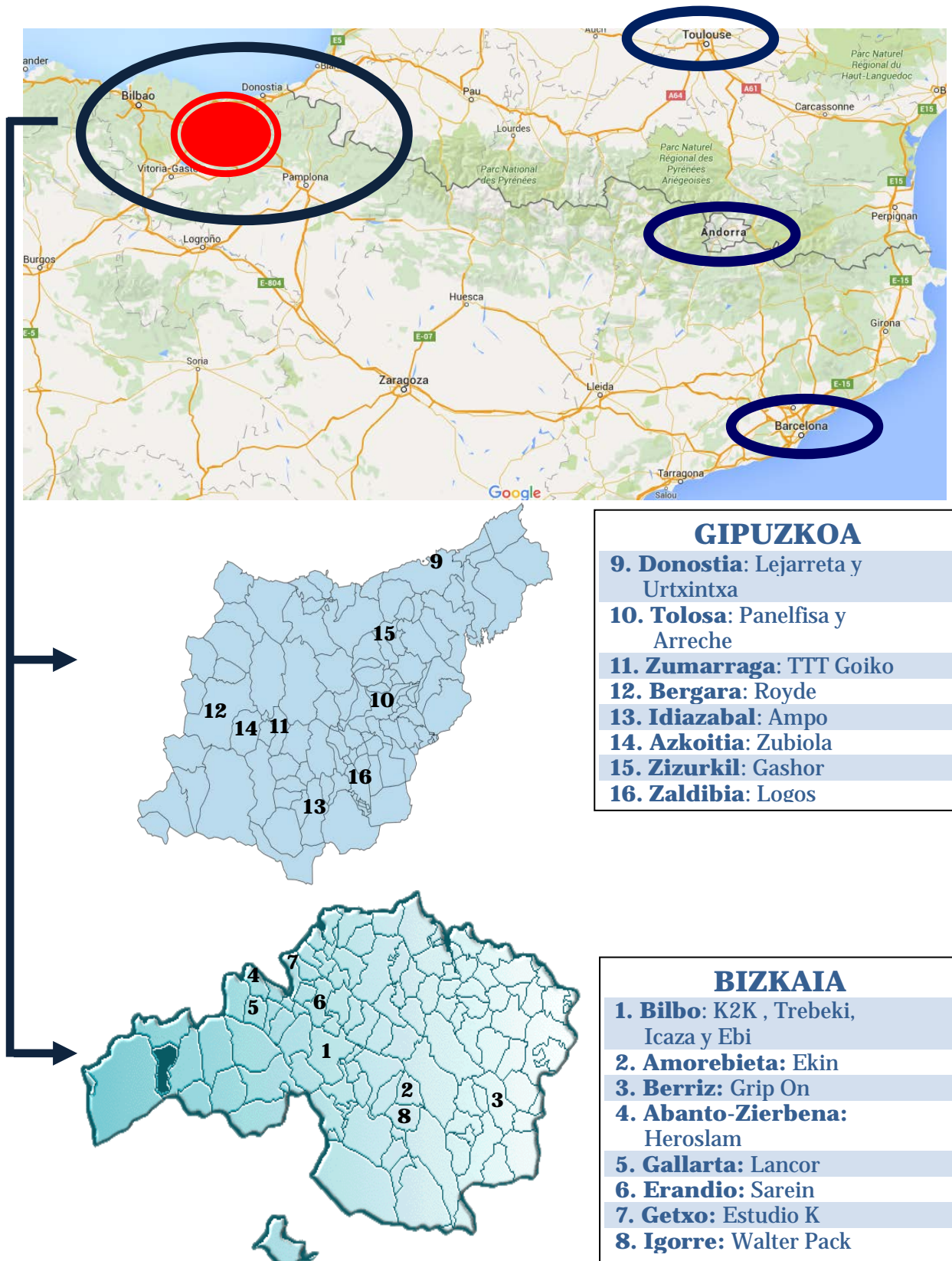
<b>Brasil:</b> Ekin
<b>México:</b> Panelfisa, Ekin, Trebeki, Walter Pack

<b>India:</b> Ampo, Ekin, Trebeki, Walter Pack
<b>Singapur:</b> Nerei
<b>China:</b> Trebeki
<b>Italia:</b> Ekin

**○ Las organizaciones de ner group tienen sus sedes centrales en los Territorios Históricos de Bizkaia y Gipuzkoa en la Comunidad Autónoma del País Vasco.**



**Mapa 2. Ubicación de las plantas de las organizaciones de ner group en Bizkaia y Gipuzkoa**





#### **5.4. Nuevos proyectos de futuro**

La creatividad de los diversos equipos de trabajo que forman parte de ner group posibilita la puesta en marcha de diferentes iniciativas tanto a nivel individual de cada organización, como ner group o en colaboración con otras entidades, instituciones y organizaciones. En los últimos meses se han puesto en marcha una serie de nuevos proyectos entre los que destacan: Ner Inspira, Neralia, Cooperativa de Servicios Financieros, Ekin Ampo by ner y la Casa de la Creatividad de Ampo.

##### 5.4.1. “Ner inspira”

“Ner inspira” es un instrumento creado por ner group para dar a conocer el nuevo estilo de relaciones (ner) a organizaciones de pequeño tamaño, entre 2 y 50 personas, ubicadas en el País Vasco (aunque la excepción ha sido la participación en el proyecto de una empresa catalana). Estas organizaciones se caracterizan por su imposibilidad de afrontar el cambio organizacional que supone el nuevo estilo de relaciones (ner) de forma autónoma, por su tamaño, por falta de tiempo...

En consecuencia el procedimiento a seguir es diferente y se inicia con unas jornadas, en donde se expone el proceso y diversas organizaciones como K2K, Icaza, Ampo, Lejarreta, Logos, Grip on y TTT Goiko ejercen de acompañantes de aquellos proyectos que deciden integrar el nuevo estilo de relaciones (ner) en sus organizaciones. El Programa 2015 ha finalizado el mes de junio y de las 25 empresas que inicialmente empezaron en el proyecto 17 de ellas continúan interesadas con el nuevo estilo de relaciones (ner). Sus objetivos han sido difundir las formas de pensar y actuar de ner group haciendo especial hincapié en aspectos como: la transparencia,

el consenso entre todas las partes de la organización, el compromiso social, los equipos autogestionados, visión de futuro...

Una de las herramientas básicas que se han desarrollado para ayudar a estas organizaciones a entender e implementar el nuevo estilo de relaciones (ner) ha sido el método “Orbico” creado por Neralia.

#### 5.4.2. Neralia

Neralia es una sociedad que nace del trabajo conjunto de ner group y Tecnalía para ayudar a las pymes<sup>88</sup> a orientarse hacia un modelo de desarrollo humano, justo y sostenible actuando a tres niveles: medioambiental, social y económico.

El método “Orbico” es el resultado de más de dos años de trabajo entre ambas organizaciones y un método útil para medir la visión global de la sostenibilidad en las empresas. Esta metodología posibilita obtener un diagnóstico del grado de desarrollo de la sostenibilidad de cada organización para así poder elaborar un plan de mejora para la transformación de la empresa hacia un proyecto más sostenible desde la perspectiva medioambiental, social y económica.

#### 5.4.3. Cooperativa de Servicios Financieros

ner group, consciente de las dificultades y falta de apoyo que la banca ha tenido con las empresas, presenta el 3 de marzo de 2015, Kutxa Ner<sup>89</sup>. Se trata de una Cooperativa de Servicios Financieros creada con la aportación de todas las

---

<sup>88</sup> Pyme, es el acrónimo de Pequeña Y Mediana Empresa.

<sup>89</sup> Kutxa Ner es la entidad creada por ner group y que viene a significar “Caja Nuevo Estilo de Relaciones”

organizaciones que conforman ner group que destinan el 1% de su facturación, que en el conjunto el ejercicio 2014 supuso unos recursos de tres millones de euros, para nutrir de fondos a la entidad. Estos fondos permitirán realizar préstamos para la gestión del día a día de las organizaciones, con un precio muy competitivo y sin ningún tipo de comisión.

El objetivo de esta nueva entidad es crear una sinergia financiera que ayude a la financiación de las organizaciones y les permita afrontar nuevos planes empresariales con un mayor nivel de solvencia económica.

Aunque en un principio los socios de Kutxa Ner son sólo las organizaciones del grupo el objetivo es que a corto plazo la entidad se abra a los particulares para poder incidir en el conjunto de la sociedad.

#### 5.4.4. Ekin Ampo by ner

En 2014 Ampo y Ekin, en el marco de la internacionalización de las organizaciones y sus actividades, crean una nueva sociedad “Ampo Ekin by ner” en la que Ampo se convierte en socio financiero de Ekin en sus inversiones y expansión en México, Brasil e India a través de diferentes plantas productivas. De esta forma, Ampo dedica un 17% de su cashflow<sup>90</sup> a financiar inversiones que no están directamente relacionadas con su actividad principal.

Esta nueva sociedad va a posibilitar que a lo largo de 2017 Ekin pueda finalizar su plan de despliegue en Brasil con la construcción de dos plantas y la adquisición de

---

<sup>90</sup> Se entiende por “cashflow” el flujo de caja o de tesorería y es un indicador en el que se agregan a los beneficios en un periodo dado las amortizaciones y las provisiones

la maquinaria necesaria para alcanzar los objetivos de facturación fijados, siendo el mayor negocio internacional para 2017.

En México Ekin fabrica desde 2011 pero su intención es obtener un terreno y construir una planta de 6.000 m<sup>2</sup> para 2017, de cara a alcanzar un importante incremento de facturación para ese mismo año.

Asimismo, en India, Ekin inicia su actividad en 2012 al comprar la empresa Saluja Tools, cuya capacidad de producción quiere aumentar de forma significativa en 2015. Paralelamente, su objetivo actual es la adquisición de un terreno para poner en funcionamiento en 2018-2019 una nueva planta de 2.700 metros cuadrados que aumente de forma importante su capacidad de producción.

Esta suma de sinergias en el área financiera tiene vocación de continuidad en el desarrollo de nuevas acciones de futuro para seguir impulsando el nuevo estilo de relaciones (ner).

#### 5.4.5. La Casa de la Creatividad de Ampo

Ampo ha concluido a finales de 2014 un proyecto singular denominado Casa de la Creatividad de Ampo, cuyo objetivo es que las personas que forman parte de la sociedad cooperativa dediquen un 2% de su tiempo de trabajo a imaginar y desarrollar nuevas ideas y proyectos. Al mismo tiempo, se plantean otros posibles usos como la atención de clientes del ámbito internacional, el uso para fines didácticos con escolares o su disposición para poder ser utilizado por colectivos ajenos a la propia Ampo.

La Casa de la Creatividad de Ampo representa la combinación de lo natural y lo industrial y el edificio se ha realizado con una combinación de sinergias propias, diseñado por el mismo arquitecto que está haciendo la nueva planta de la India y con la asistencia técnica de Estudio K, integrada en ner group. Su ubicación es otro elemento altamente significativo porque ocupa un edificio histórico con un alto interés patrimonial y se trata de un espacio dotado de la máxima calificación energética.

Todos estos elementos constituyen las especificidades y características que hacen de ner group, de sus organizaciones y de sus personas un referente altamente significativo en cuanto a un cambio de cultura organizacional innovadora mediante la aplicación de un nuevo estilo de relaciones entre las personas. Un cambio en donde los valores culturales básicos del nuevo estilo de relaciones (ner) regulan las formas de hacer, de interactuar, de comportamiento y de conducta entre las personas, entre las personas y las organizaciones y entre las propias organizaciones que forman parte del proyecto.

Los propios objetivos establecidos en la misión del grupo incluyen el desarrollo de proyectos empresariales y sociales con las personas para lograr una nueva sociedad más integradora y equilibrada.

## ***PARTE II MARCO EMPÍRICO***

---



## **CAPÍTULO 4. ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA PERCEPCIÓN DE LOS RASGOS CULTURALES DEL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (ner)**

### **1. Introducción**

En este capítulo se presentan los resultados<sup>91</sup> obtenidos una vez realizado el estudio de la población objeto, tras la realización de 963 cuestionarios a las personas que forman parte de las organizaciones de ner group ubicadas en el País Vasco, en los territorios de Bizkaia y Gipuzkoa.

En primer lugar, se exponen las características generales de las personas que han participado en el estudio en función de las variables sociodemográficas fijadas: sexo, edad, estudios realizados, puesto de trabajo y antigüedad en la organización.

Seguidamente se presenta un análisis descriptivo del conjunto de ner group y de cada una de sus organizaciones respecto a las categorías de la cultura empresarial (implicación, consistencia, misión y adaptabilidad interna y externa), el grado de satisfacción general de las personas con el nuevo estilo de relaciones (ner), y los rasgos culturales más fuertes, más débiles y a potenciar de cara al futuro percibidos por las personas.

Finalizado el análisis descriptivo se expone el análisis relacional en donde se estudian las relaciones observadas entre la percepción de las personas de ner group del nuevo estilo de relaciones (ner) y las variables sociodemográficas definidas (sexo, edad, estudios realizados, lugar de trabajo y antigüedad en la organización). Por

---

<sup>91</sup> En la presentación de los resultados todos los gráficos y tablas que se presentan son de elaboración propia a partir de la información obtenida de la base de datos creada.



último, se muestran los resultados del Análisis de Componentes Categóricos Principales (CATPCA) de la distribución de las diferentes organizaciones de ner group según las preguntas realizadas en el cuestionario.

## **2. Análisis descriptivo de ner group y sus organizaciones**

### **2.1. Análisis descriptivo de las variables sociodemográficas**

#### **2.1.1. Sexo**

La mayoría de las personas que trabajan en las organizaciones de ner group son hombres (78,2%) siendo la presencia de las mujeres muy reducida (20,7%)<sup>92</sup>. Por organizaciones, se observa la misma tendencia en la gran mayoría de las organizaciones de carácter industrial, mientras que en Logos (37,8%), Grip on (40%) y en Walter Pack (42,6%) existe una presencia significativa de mujeres. Significativamente importante es la no presencia de mujeres en Sarein y el escaso porcentaje de éstas en Heroslam (9,1%) y en Lejarreta (7,1%).

En el ámbito de las organizaciones de servicios se observa una mayor presencia, en algunos casos mayoritaria, de la mujer en las mismas como en Trebeki (50%), Estudio K (55,6%) y Urtxintxa (66,7%).

#### **2.1.2. Edad**

Una vez calculada la edad media de las personas de ner group (40,2 años) y de cada una de sus organizaciones, ésta ha sido recodificada en tres parámetros para

---

<sup>92</sup> En la presentación del análisis descriptivo la suma total de los porcentajes obtenidos no siempre es 100%, porque algunas personas no han contestado a determinadas preguntas de las realizadas, y los porcentajes se obtienen respecto de las respuestas emitidas.

permitir observar la homogeneidad de esta variable. Se ha recodificado en cuatro categorías: 18-33 años, 34-39 años, 40-47 años y 48 años y más; con el fin de realizar un análisis más efectivo.

Se observa que de la distribución de la edad en las organizaciones se pueden establecer dos grandes grupos, aquellos cuyas personas son menores de 40 años y los que son mayores. Respecto a las organizaciones en donde la mayoría de las personas tienen menos de 40 años se puede ver que la mayoría pertenece al ámbito de la actividad industrial (Ampo, Ekin, Heroslam, Lancor, Walter Pack y Zubiola) mientras que en el sector servicios está Urtxintxa.

Por otro lado, en las organizaciones en donde las personas tienen más de 40 años hay un componente más heterogéneo de organizaciones con las de ámbito industrial como Arreche, Ebi, Gashor, Grip On, Lejarreta, Logos, Panelfisa, Royde y TTT Goiko, mientras en el ámbito de los servicios están Estudio K, Icaza y K2K. En este grupo de organizaciones es significativo el porcentaje de personas mayores de 48 años en Estudio K (55,6%), Royde (62,5%) e Icaza (66,7%).

En Sarein existe la mitad de las personas tienen de 18 a 39 años y la otra mitad de 40 años en adelante.

### 2.1.3. Puesto de trabajo

Aún siendo conscientes de que en las organizaciones de ner group no existe una distribución de estas características y que la misma va en contradicción con los principios básicos del nuevo estilo de relaciones (ner), se aplica esta clásica diferenciación para poder valorar si existen o no diferencias significativas en las percepciones de las personas que desarrollan su actividad en el taller o en la oficina.

De ahí, que pese a las consideraciones anteriores se utilice también esta variable en el estudio.

Se observa que la gran mayoría de las personas participantes en el estudio desarrollan su actividad en el taller (60,9%), el resto (39,1%) lo hace en las oficinas.

En las organizaciones dedicadas a la actividad industrial se mantiene esta tendencia más o menos de forma homogénea excepto en Grip On, Heroslam, Lancor, Lejarreta y TTT Goiko en donde las personas que desarrollan su actividad en el taller superan el 75% del total. Por el contrario, en Ebi, Gashor y Panelfisa el porcentaje de personas que trabajan en el taller está bastante por debajo de la respectiva del total de ner group.

El resto de organizaciones, Estudio K, K2K, Sarein, Trebeki y Urtxintxa, al estar dedicadas a la prestación de servicios, el total de las personas realizan su actividad laboral en las oficinas.

#### 2.1.4. Estudios realizados

En relación a los estudios realizados, en el total de ner group, se puede observar que una mayoría (54,9%) tiene estudios de Formación Profesional, de grado medio (FP1) o de grado superior (FP2), seguidas de las personas que tienen formación en Licenciatura o Grado (28,2%). A continuación están las personas con estudios Primarios (8,5%) y, por último, las personas que poseen estudios de Bachiller (7%).

En cuanto a la distribución por organizaciones se puede ver que en las que se dedican a la prestación de servicios (Estudio K, K2K, Sarein, Trebeki y Urtxintxa) el

porcentaje de personas que tienen formación en Grado o Licenciatura oscila entre el 50% y el 100%. En Sarein, la mitad de las personas tienen formación de Grado o Licenciatura y la otra mitad de Formación Profesional.

Es de reseñar que Icaza, aún cuando no se dedica a la prestación de servicios por ser una organización de diseño y distribución de mobiliario de oficina, tiene casi también la mitad de su personal con estudio de Grado o Licenciatura.

En las organizaciones dedicadas a la actividad industrial se puede observar que el porcentaje de personas más numeroso es el de aquellas que tienen Formación Profesional con una oscilación porcentual entre el 44,4% de Logos y de Walter Pack al 87% de Heroslam.

Es llamativo el alto porcentaje de personas que tienen estudio Primarios en Royde (25%) y en Grip On (35%), siendo en esta última las personas con estudios Primarios las que suponen el grupo mayoritario en la organización.

#### 2.1.5. Antigüedad en la organización

En el total de ner group la antigüedad tiene una media de más de 11 años, con un coeficiente de variación dispersión del 77,0%. Una vez calculados los parámetros se ha recodificado la variable en cuatro categorías: 0-4 años, 5-10 años, 11-17 años y 18 años y más de antigüedad. A partir de las cuales, en el análisis se pueden establecer tres grandes grupos de estudio.

En primer lugar, aquellas organizaciones cuyas personas tienen una antigüedad de 0-4 años como Grip On (50%), Heroslam (48,5%), Logos (44,4%), Sarein (50%) y Trebeki (54,5%). Por el contrario, las organizaciones cuyas personas

tienen una antigüedad de 18 años y más, donde están Estudio K (44,4%), Zubiola (47,8%), Icaza (66,7%) y Royde (87,5%). Por último, las organizaciones en donde la antigüedad de las personas varía entre 5 y 17 años que son la gran mayoría de las que componen ner group.

De la distribución de estas variables sociodemográficas se pueden establecer unos perfiles concretos adecuados a cada una de ellas, tal y como se puede observar en el Anexo 10: Perfiles de las personas según las variables sociodemográficas del estudio: sexo, edad, estudios realizados, lugar de trabajo y antigüedad en las organizaciones.

**Tabla 5. Distribución porcentual según sexo, edad, puesto de trabajo, antigüedad y estudios realizados**

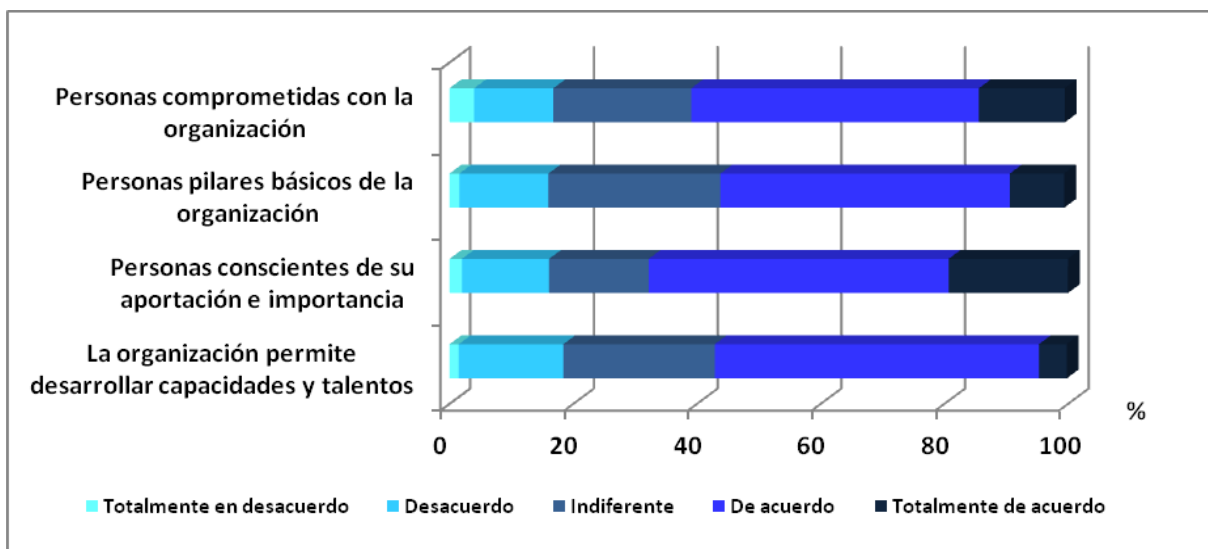
	Sexo		Edad				Lugar de trabajo		Antigüedad				Estudios realizados			
	Mujer	Hombre	18-33	34-39	40-47	48 y +	Taller	Oficina	0-4	5-10	11-17	18 y +	E. Prim.	E. Bach.	F.P.	Lic/Grado
<b>Ampo</b>	14,4	84,6	34,7	27,9	25,9	11,4	63,6	36,4	14,2	28,4	33,4	24	5,6	6,2	57	29,2
<b>Arreche</b>	13,8	86,2	3,6	28,6	39,3	28,6	69	31	14,3	25	32,1	28,6	10,3	10,3	55,2	20,7
<b>Ebi</b>	16,7	83,3	31,4	17,6	21,6	29,4	53,7	46,3	34	37,7	15,1	13,2	13	0	61,1	25,9
<b>Ekin</b>	11,5	86,2	26,4	31,2	20	22,4	62,3	37,7	36,5	30,2	13,5	29,8	3,1	5,4	62,3	27,7
<b>Estudio K</b>	55,6	44,4	22,2	11,1	11,1	55,6	0	100	11,1	11,1	33,3	44,4	0	0	33,3	66,7
<b>Gashor</b>	17,6	82,4	11,8	26,5	26,5	35,3	52,9	47,1	21,9	21,9	25	31,3	14,7	0	52,9	32,4
<b>Grip On</b>	40	60	35	0	25	40	75	25	50	30	10	10	35	20	15	30
<b>Heroslam</b>	9,1	90,9	34,4	21,9	25	18,8	78,8	21,2	48,5	15,2	15,2	21,2	0	0	81,8	18,2
<b>Icaza</b>	23,1	69,2	0	0	33,3	66,7	23,1	76,9	0	16,7	16,7	66,7	7,7	7,7	30,8	46,2
<b>K2K</b>	28,6	71,4	0	0	66,7	33,3	0	100	0	100	0	0	0	0	0	100
<b>Lancor</b>	17,2	81	35,1	35,1	19,3	10,5	75,9	24,1	29,8	28,1	35,1	7	8,6	15,5	60,3	15,5
<b>Lejarreta</b>	7,1	92,9	28,6	14,3	42,9	14,3	78,6	21,4	21,4	28,6	28,6	21,4	14,3	14,3	57,1	14,3
<b>Logos</b>	37,8	60	13,3	13,3	35,6	37,8	64,4	35,6	44,4	8,9	26,7	20	17,8	17,8	44,4	20
<b>Panelfisa</b>	29,2	70,8	26,6	14,1	28,1	31,3	56,9	43,1	29,7	34,4	9,4	26,6	12,3	3,1	49,2	33,8
<b>Royde</b>	18,8	81,3	0	6,3	31,3	62,5	62,5	37,5	0	6,3	6,3	87,5	25	0	56,3	18,8
<b>Sarein</b>	0	100	33,3	16,7	50	0	0	100	50	16,7	16,7	16,7	0	0	50	50
<b>Trebeki</b>	50	50	18,2	18,2	27,3	36,4	0	100	54,5	36,4	9,1	0	0	0	10	90
<b>TTT Goiko</b>	30,8	65,4	4,2	16,7	54,2	25	76,9	23,1	0	28	44	28	15,4	7,7	57,7	15,4
<b>Urtxintxa</b>	66,7	33,3	16,7	41,7	33,3	8,3	0	100	16,7	25	41,7	16,7	0	16,7	25	58,3
<b>Walter Pack</b>	42,6	57,4	34,6	26,9	26,9	11,5	63	37	32,1	35,8	20,8	11,3	13	13	44,4	27,8
<b>Zubiola</b>	26,1	69,6	0	56,5	17,4	26,1	65,2	34,8	4,3	13	34,8	47,8	0	4,3	87	8,7
<b>ner group</b>	20,7	78,2	26,5	24,8	26,9	21,7	60,9	39,1	24,7	27,6	24,8	23	8,5	7	54,9	28,2

## 2.2. Análisis de la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) en ner group y sus organizaciones

### 2.2.1. ner group

La primera categoría de la cultura empresarial que se va a analizar es la que se refiere a la IMPLICACIÓN, y dentro de esta categoría el primer rasgo cultural que se presenta es la percepción<sup>93</sup> que tienen las personas de ner group respecto de ellas mismas en sus organizaciones (Gráfico 5). Se observa que una importante mayoría considera que las *personas* son los pilares básicos (72,6%) y están comprometidas con la organización (56,9%); además son conscientes de su aportación e importancia en la misma (55,6%) porque la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (60,4%).

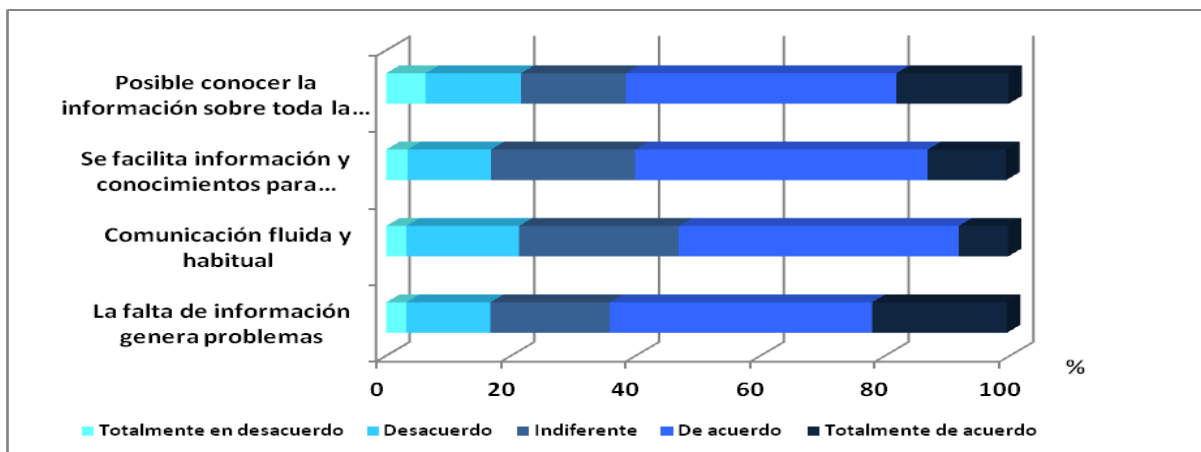
Gráfico 1. Las personas en la organización



<sup>93</sup> Se analiza el nivel de acuerdo manifestado con las afirmaciones que aparecen en el cuestionario, determinado evidentemente por la percepción de la persona. Las diferentes posibilidades de respuesta (totalmente de acuerdo, de acuerdo, indiferente, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) se agrupan en tres niveles: Desacuerdo (totalmente en desacuerdo y desacuerdo), Acuerdo (totalmente de acuerdo y de acuerdo) e Indiferentes.

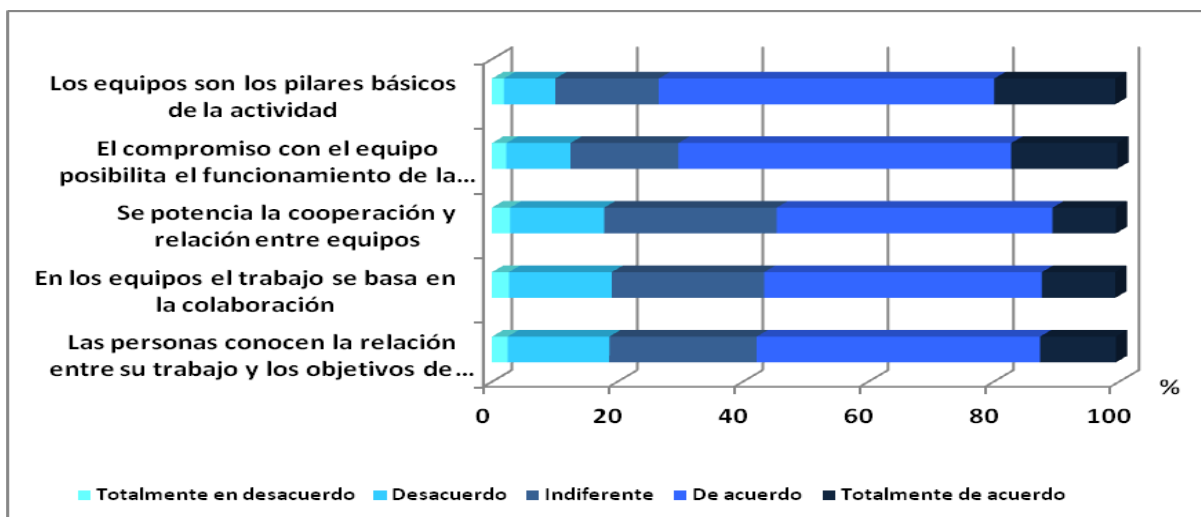
Respecto a la *información* y la *comunicación* (Gráfico 6), una importante mayoría percibe que es posible conocer información sobre toda la organización (61,4%), una información que es fluida y habitual (52,8%), están de acuerdo con que se facilita información y conocimientos para el trabajo (59,5%) y que la falta de información provoque problemas y malos entendidos (63,7%).

**Gráfico 2. La información y comunicación**



Los *equipos* (Gráfico 7) la mayoría está de acuerdo con que son los pilares de la actividad (72,8%), el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (70%), se potencia la cooperación y relación entre los equipos (54,1%) y dentro de los equipos (56%). El 57,3% conoce la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

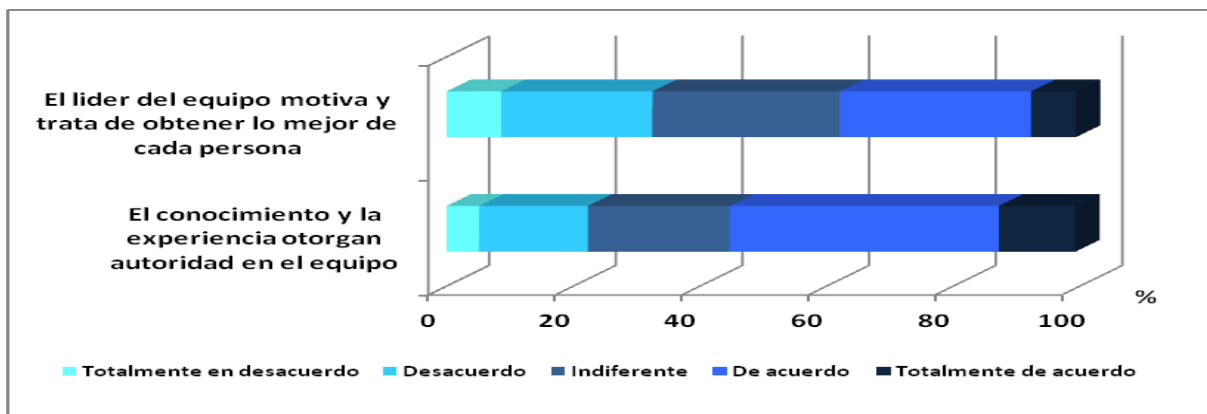
**Gráfico 3. Los equipos en la organización**





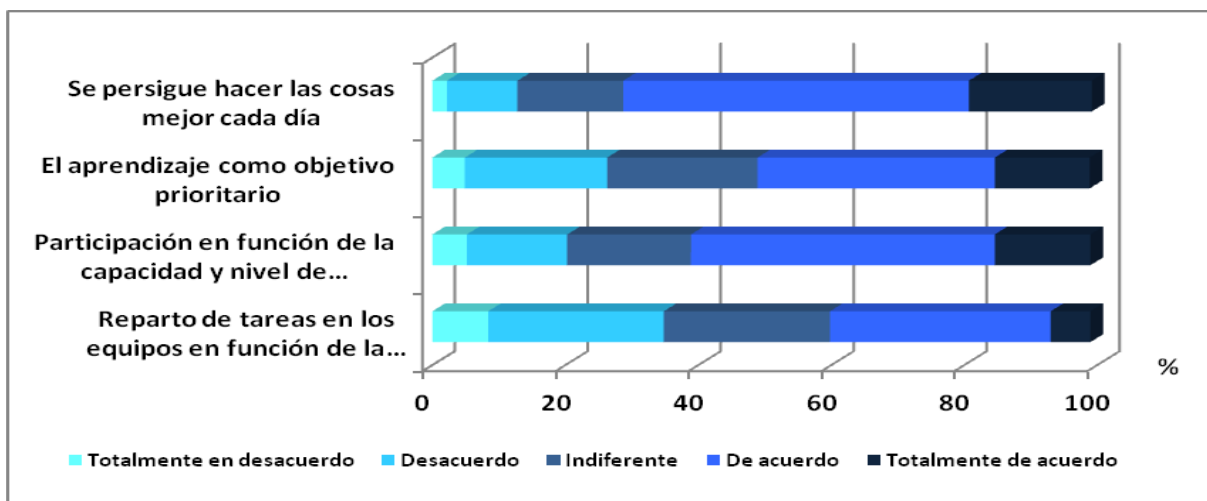
Respecto al *liderazgo* (Gráfico 8), una minoría (37,3%) opina que el líder motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona, con un importante porcentaje (32,5%) de de desacuerdo con esta afirmación. Aún cuando la mayoría (54,6%) considera que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia, con un porcentaje elevado (22,4%) de indiferentes.

**Gráfico 4. El liderazgo en el equipo**



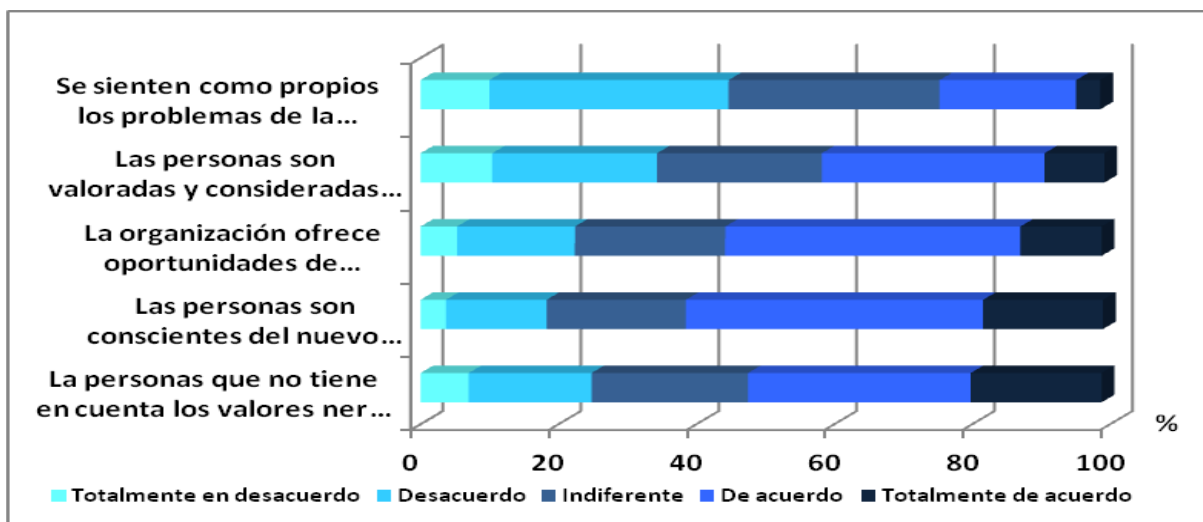
En relación a la CONSISTENCIA (Gráfico 9) se persigue hacer las cosas mejor cada día (70,5%), por lo que el aprendizaje es un objetivo prioritario (50%). La capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación (60,1%) y del reparto de los trabajos y tareas en los equipos (39,2%), con un importante desacuerdo (34,8%).

**Gráfico 5. La responsabilidad y la igualdad en la organización**



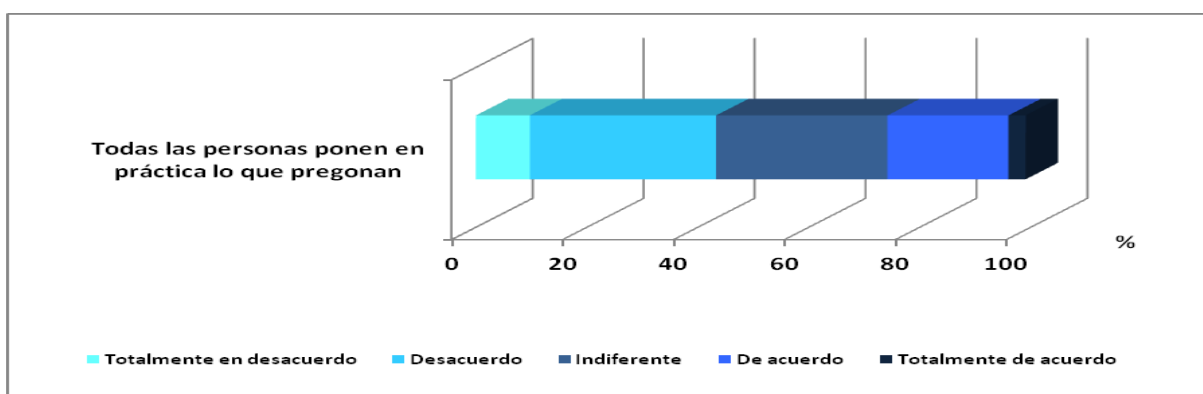
Respecto a la solidaridad y la transparencia (Gráfico 10), la mayoría considera que la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional (54,6%), que se sienten valoradas y consideradas (41%) y que son conscientes del nuevo estilo de relaciones en la organización (60,5%), de tal forma, que no tener en cuenta los valores del nuevo estilo de relaciones (ner) provoca problemas a los demás (51,3%). Sin embargo, una mayoría (44,7%) no siente como propios los problemas de la organización.

**Gráfico 6. La solidaridad y transparencia en la organización**



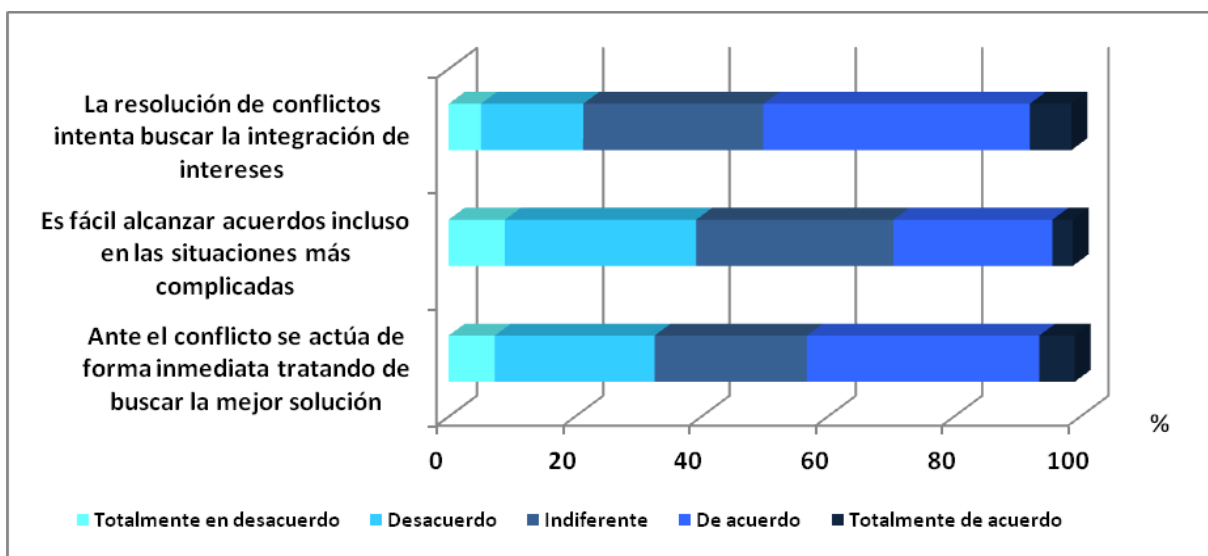
Respecto a la *ética* (Gráfico 11), la mayoría (43,3%) considera que las personas no ponen en práctica lo que pregonan, con un 30,8% de indiferentes.

**Gráfico 7. La ética en la organización**



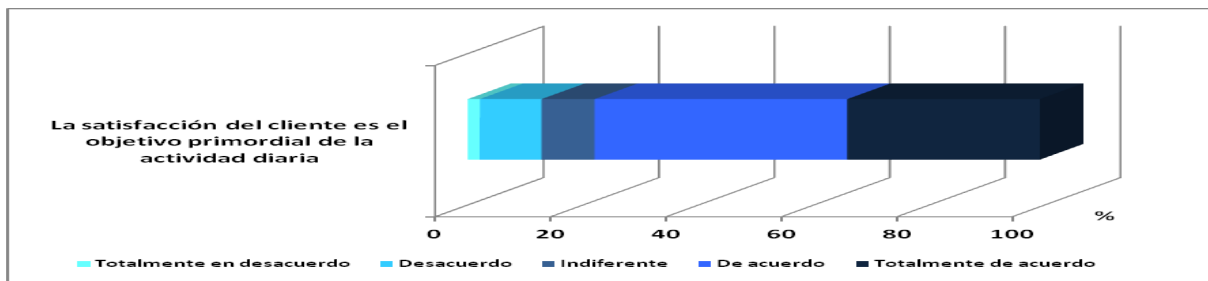
En cuanto a la *confianza* y la *resolución de los conflictos* (Gráfico 12), la mayoría (48,8%) percibe la resolución de éstos intentando buscar la integración de todos los intereses, aún cuando no es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (39,2%). Sin embargo, ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución (42,4%), con una alta indiferencia (24,1%).

**Gráfico 8. La confianza y la gestión de los conflictos**



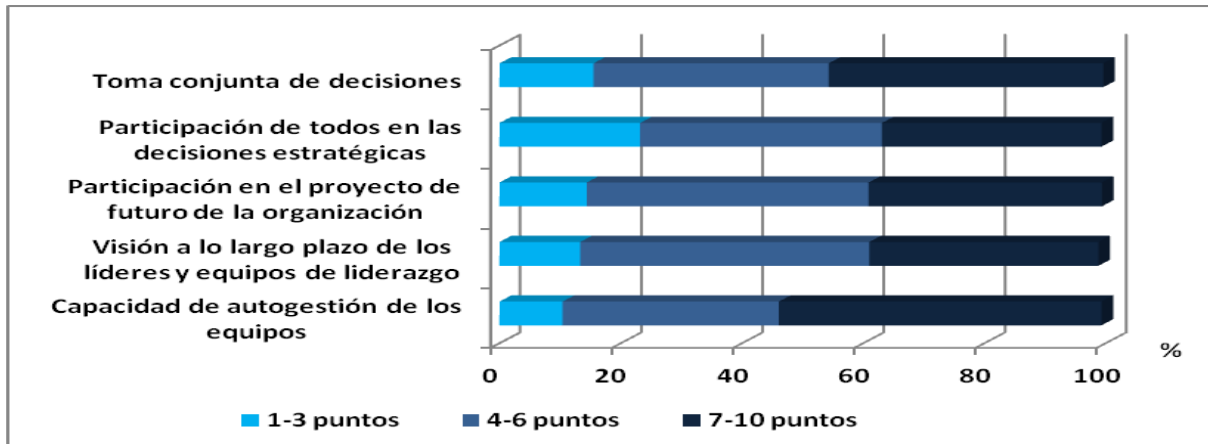
Se percibe que la *satisfacción del cliente* (Gráfico 13) es el objetivo primordial de la actividad diaria para la gran mayoría de las personas (77%).

**Gráfico 9. La satisfacción del cliente**



En el análisis de los resultados referidos a la MISIÓN y la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA la escala utilizada de 0 a 10 se recodifica en tres categorías: puntuación mínima (1-3 puntos), intermedia (4-6 puntos) y máxima (7-10 puntos).

**Gráfico 10. Decisiones juntos**



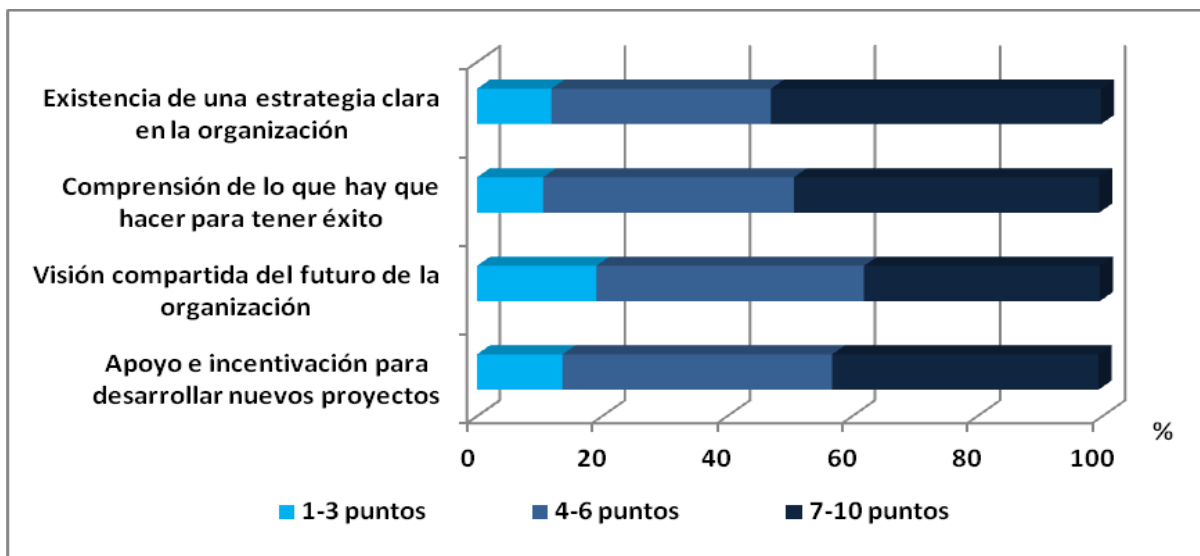
Respecto a la MISIÓN, *decisiones juntos* (Gráfico 14), en la toma conjunta de decisiones una mayoría de personas (45,3%) da una puntuación máxima (7-10 puntos). Por el contrario, en la participación de todos en las decisiones estratégicas, la mayoría (39,9%) da una puntuación intermedia, tras la cual se sitúa la puntuación máxima (36,2%). Dada esta distribución de resultados, la participación de todos en las decisiones estratégicas es la que obtiene la media más baja (5,41) de todas las preguntas realizadas en el cuestionario (ver Tabla 5). En el mismo sentido, una mayoría (46,5%) da la puntuación intermedia a la participación en el proyecto de futuro de la organización y a la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (47,7%).

Por el contrario, en la capacidad de autogestión de los equipos, una mayoría de personas (53,2%) da una puntuación máxima.

**Tabla 6. Decisiones juntos: media, desviación estándar y coeficiente de variación**

	Media	Desviación estándar	Coficiente de variación
<b>Toma conjunta de decisiones</b>	5,89	2,18	37%
<b>Participación de todos en las decisiones estratégicas</b>	5,41	2,41	44,5%
<b>Participación en el proyecto de futuro de la organización</b>	5,77	2,07	35,8%
<b>Visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo</b>	5,73	2,16	37,6%
<b>Capacidad de autogestión de los equipos</b>	6,39	2,14	31%

**Gráfico 11. Visión de futuro**

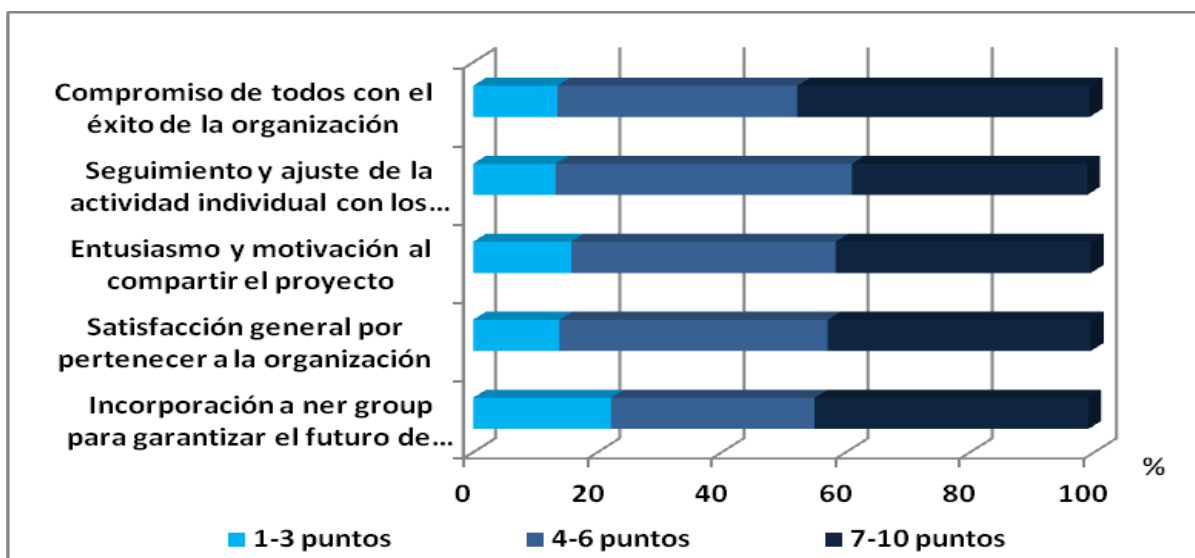


En lo referente a la *visión de futuro* (Gráfico 15), una mayoría de personas valora con una puntuación máxima de 7 a 10 puntos la existencia de una estrategia clara en la organización (51,9%) y comprende lo que hay que hacer para tener éxito (48,8%). Por el contrario, una mayoría de una puntuación intermedia, de 4 a 6 puntos, en la visión compartida del futuro de la organización la mayoría (42,8%) y en el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (43,1%).

**Tabla 6. Visión de futuro: media, desviación estándar y coeficiente de variación**

	Media	Desviación estándar	Coficiente de variación
<b>Existencia de una estrategia clara en la organización</b>	6,3	2,24	35,2%
<b>Comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito</b>	6,2	2,11	33,9%
<b>Visión compartida del futuro de la organización</b>	5,6	2,29	40,6%
<b>Apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos</b>	5,9	2,15	36,5%

**Gráfico 12. Proyecto compartido**

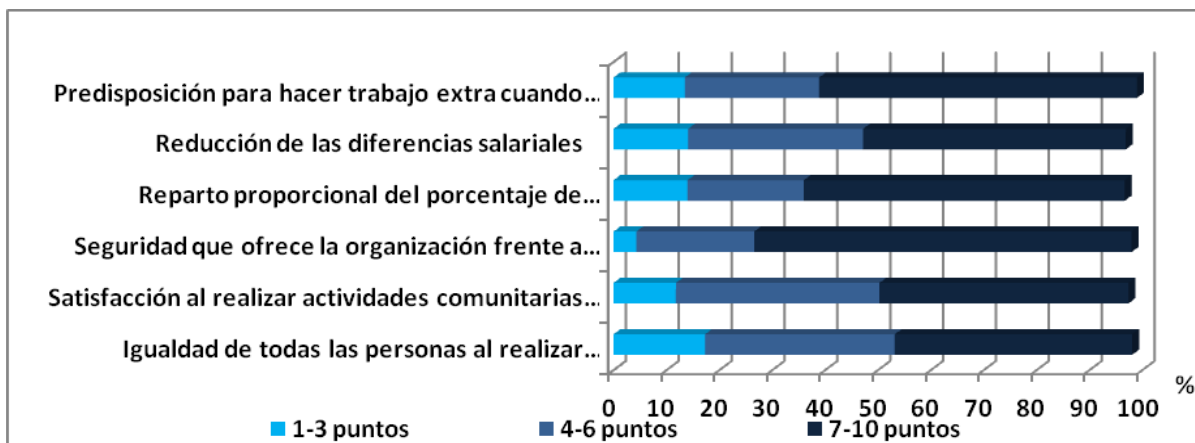


En relación al *proyecto compartido* (Gráfico 16), en el compromiso de todas las personas con el éxito de la organización, una mayoría (47,1%) da una puntuación máxima. Por el contrario, una mayoría da una puntuación intermedia al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (47,7%), al entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (42,6%) y en la satisfacción general por pertenecer a la organización (43,2%). Sin embargo, a la incorporación a ner group como garantía de futuro la mayoría (44,1%) da una puntuación máxima. Es la pregunta que mayor grado de dispersión, heterogeneidad, tiene en sus respuestas (ver Tabla 7). En la MISIÓN no ha habido ninguna puntuación mínima mayoritaria.

**Tabla 7. Proyecto compartido: media, desviación estándar y coeficiente de variación**

	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
<b>Compromiso de todos con el éxito de la organización</b>	6,1	2,29	37,5%
<b>Seguimiento de la actividad individual con los objetivos de la org.</b>	5,7	2,11	36,8%
<b>Entusiasmo y motivación al compartir el proyecto</b>	5,8	2,2	43,1%
<b>Satisfacción general por pertenecer a la organización</b>	5,9	2,14	35,9%
<b>Incorporación a ner group para garantizar el futuro de la org.</b>	5,8	2,8	<b>48,1%</b>

**Gráfico 13. Adaptabilidad interna y externa**



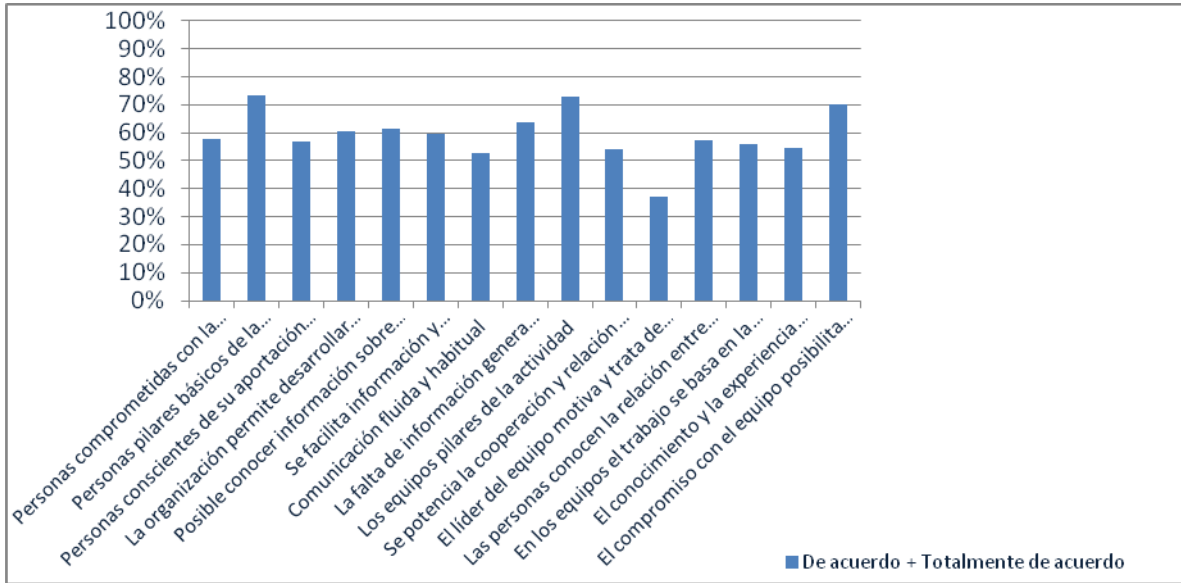
Por último, en el análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA (Gráfico 17), la mayoría da una puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (60,1%), a la reducción de las diferencias salariales (49,7%), al reparto del porcentaje de beneficio acordado (60,7%) y a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (71,4%). Esta última obtiene la media más alta (7,3) y es la que mayor grado de homogeneidad presenta en sus respuestas de todas las realizadas (ver Tabla 8).

En cuanto al *compromiso con la sociedad*, una mayoría da una puntuación máxima a la satisfacción de realizar actividades comunitarias fuera de la organización (47.1%) y la igualdad de todas las personas al realizarlas (44,8%). En ADAPTABILIDAD no ha habido ninguna puntuación mínima mayoritaria.

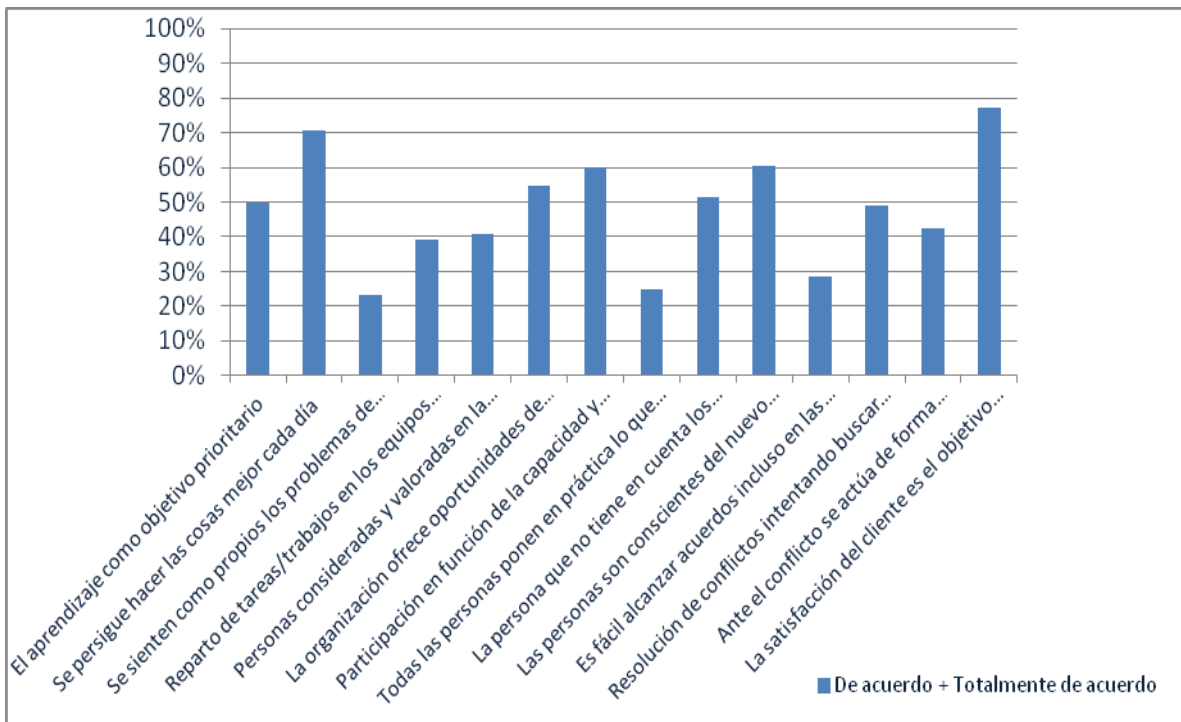
**Tabla 8. Adaptabilidad: media, desviación estándar y coeficiente de variación**

	Media	Desviación estándar	Coefficiente de variación
<b>Predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere</b>	6,6	2,49	37,3%
<b>Reducción de las diferencias salariales</b>	6	2,63	43,2%
<b>Reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado</b>	6,5	2,82	43,4%
<b>Seguridad que ofrece la organización antes posibles situaciones de crisis</b>	<b>7,3</b>	2,26	<b>30,7</b>
<b>Satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización</b>	6	2,39	39,2
<b>Igualdad de todas las personas al realizar actividades comunitarias</b>	5,9	2,61	44%

**Gráfico 14. Implicación: porcentaje de acuerdo y totalmente de acuerdo**

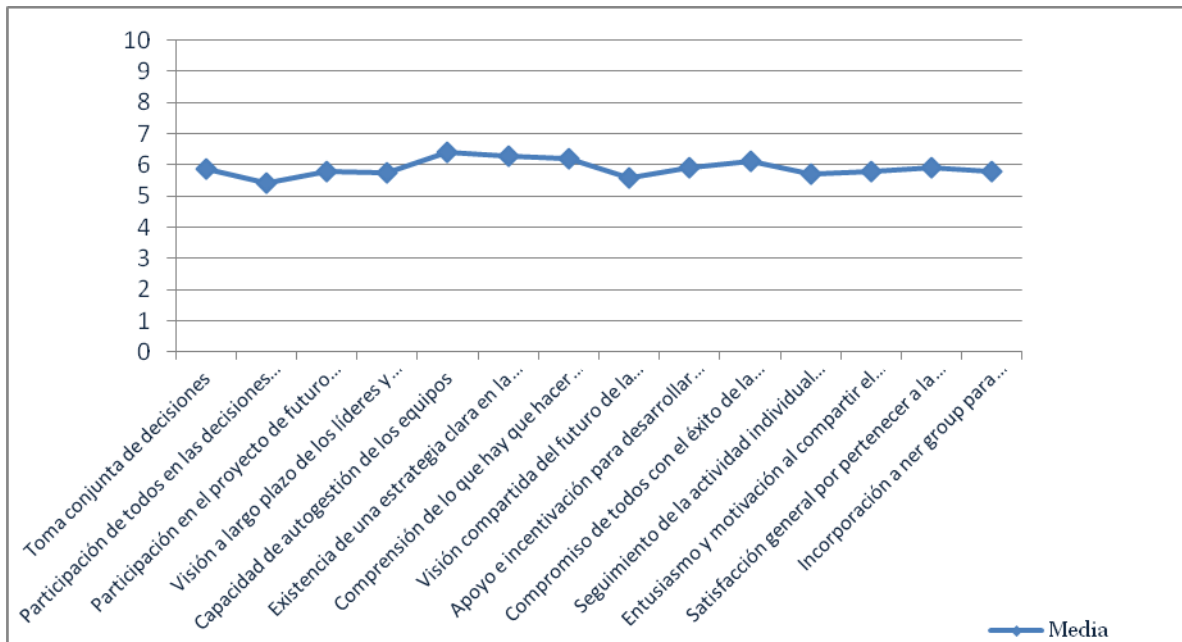


**Gráfico 15. Consistencia: porcentaje de acuerdo y totalmente de acuerdo**

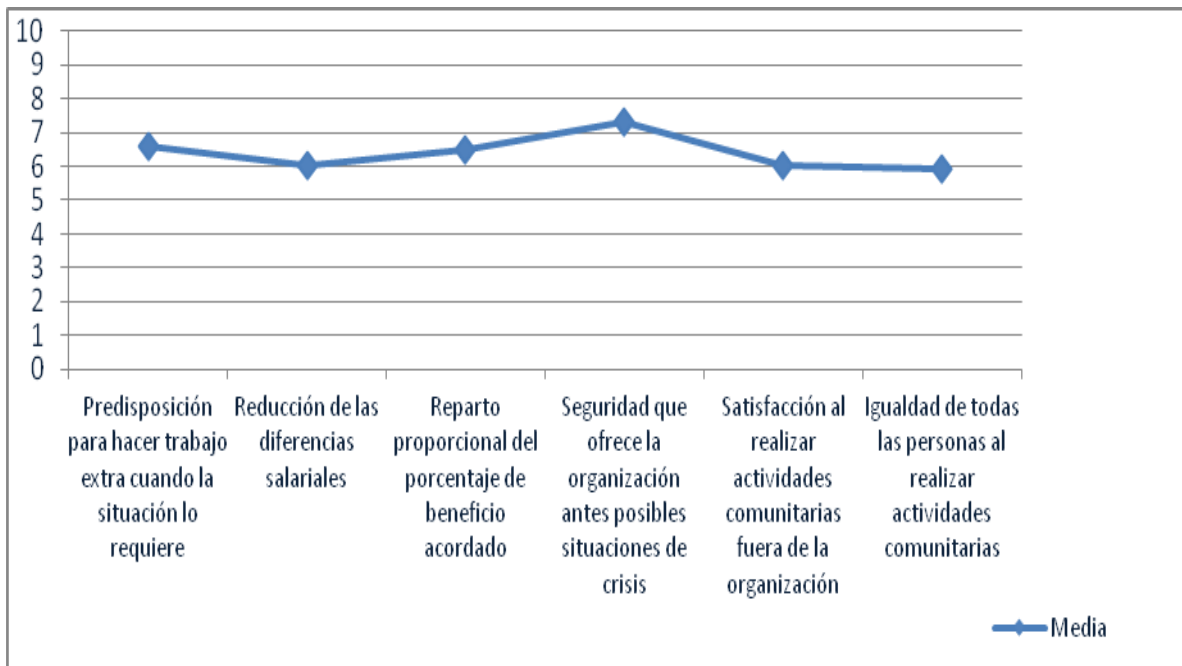




**Gráfico 16. Misión: media estadística**



**Gráfico 17. Adaptabilidad interna y externa: media estadística**



### 2.2.1. Ampo Sociedad Cooperativa

En el análisis de la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos (67,2%), están comprometidas con la organización (47,8%), son conscientes de su aportación e importancia (55%) y de que la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (58,7%).

De la misma forma, también perciben que es posible conocer *información* sobre toda la organización (51,2%), una información fluida y habitual (48,2%) y que se facilita la información y los conocimientos necesarios para el trabajo (58,7%). Por último, la mayoría (63,6%) considera que la falta de información provoca problemas y malos entendidos.

En el mismo sentido, las personas perciben que los *equipos* son los pilares de la actividad (72%), el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (65,6%), dentro de los equipos el trabajo se basa en la colaboración (52,4%), se potencia la cooperación y relación entre los equipos (57,7%) y conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (50,1%). El líder motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona (38,6%) y perciben que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (50,8%).

En el análisis de la CONSISTENCIA, están de acuerdo con hacer las cosas mejor cada día (66,6%), siendo el aprendizaje un objetivo prioritario (41,7%). Perciben que la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación en la organización (60,7%) pero, por contra, la capacidad y el nivel de compromiso no son la base para el reparto de los trabajos y tareas en los equipos (44,9%). En el

mismo sentido, no sienten como propios los problemas de la organización (56,7%), las personas no se sienten valoradas y consideradas (49,8%), aún cuando, la organización les ofrece oportunidades de desarrollo profesional (48,2%). Son conscientes del nuevo estilo de relaciones (ner) en la organización (51,8%) y de que no tener en cuenta los valores que este estilo provoca problemas a las personas (43,3%).

Respecto a la *ética*, una mayoría considera que las personas no ponen en práctica lo que pregonan (51,2%).

En relación a la *confianza* y la *resolución de conflictos*, consideran que se busca la integración de todos los intereses (38,7%) y que no es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (51,1%). Por último, ante la cuestión de si ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución hay una distribución muy parecida entre los que piensan que no se actúa (38,6%) y los que piensan que si (38,4%).

Una gran mayoría (73,5%) percibe que la *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial de la actividad diaria.

Respecto a la MISIÓN, en las *decisiones juntas*, una mayoría de personas da una puntuación intermedia (4-6 puntos) en la toma conjunta de decisiones (41%), en la participación en las decisiones estratégicas (42,6%), en la participación en el proyecto de futuro de la organización (54,1%) y a la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (57,4%). Por el contrario, la mayoría (50,5%) da una puntuación máxima (7-10 puntos) a la capacidad de autogestión de los equipos.

Respecto a la *visión de futuro*, la mayoría da una puntuación intermedia (4-6 puntos) a la existencia de una estrategia clara en la organización (43,6%), la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (45,6%), la visión compartida del futuro de la organización (51,5%), al apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (47,9%), el compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (41%), el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (52,5%) y el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (47,2%).

Por el contrario, la mayoría da una puntuación máxima a la satisfacción general por pertenecer a la organización (43,8%) seguida de una puntuación intermedia muy parecida (43,1%).

Es significativo que Ampo sea la única organización en donde se produce este resultado, la mayoría (45,9%) da una puntuación mínima a la incorporación a ner group como garantía de futuro de la organización. Es la media más baja de todas las obtenidas en Ampo (3,9) y la que mayor heterogeneidad de respuesta presenta de todas la realizadas, lo cual indica una importante división en las opiniones (CD. Carpeta 2. Ampo).

Para terminar, en relación a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la mayoría (53,4%) otorga una puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere y al reparto del porcentaje acordado del beneficio (55,1%). Sin embargo, en lo relativo a la reducción de las diferencias salariales la mayoría (43,6%) da una puntuación intermedia.

En la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis, la mayoría (67,8%) da una puntuación máxima y es la respuesta con la media

más alta y la que mayor grado de homogeneidad en las respuestas presenta de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. Ampo).

Por último, respecto a la *integración en la sociedad*, obtienen una puntuación intermedia la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (47,9%) y la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (39,7%).

### 2.2.2. Arreche Talleres S.A.

Respecto a la IMPLICACIÓN, la mayoría considera que las *personas* son los pilares básicos de la organización (58,6%), están comprometidas con la organización (37,9%), son conscientes de su aportación e importancia (48,2%) y de que la organización permite desarrollar sus capacidades y talentos (44,8%).

En el mismo sentido, perciben que es posible conocer *información* sobre toda la organización (65,5%), que la comunicación es fluida y habitual (48,3%) y que se facilita la información necesaria para realizar el trabajo (48,3%). Una mayoría importante (79,3%) considera que la falta de información provoca problemas y malos entendidos.

Respecto a los *equipos*, la gran mayoría percibe que son los pilares de la actividad (86,2%) por lo que el compromiso con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización (75,8%). Dentro del equipo se trabaja en base a la colaboración (55,2%) aunque no se da una relación y cooperación entre equipos (44,8%). La gran mayoría (62,1%) conoce la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

Por el contrario, la gran mayoría percibe que el *líder* no motiva ni trata de obtener lo mejor de cada persona (51,7%), aunque consideran que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (48%).

En lo relativo a la CONSISTENCIA, la mayoría percibe que se intenta hacer las cosas mejor cada día (65,5%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario (48,2%), que las tareas no se reparten según la capacidad y el nivel de compromiso (41,4%). A pesar de esto, consideran que la participación está basada en la capacidad y compromiso (37%) y que las personas son valoradas y consideradas en la organización (37,9%). En este bloque de respuestas se observa un alto porcentaje de indiferentes.

La mayoría entiende que los problemas de la organización no se sienten como propios (48,3%), que las personas son conscientes del nuevo estilo de relaciones (ner) (51,7%) y que la persona que no tiene en cuenta los valores de este nuevo estilo genera problemas a los demás (44,5%).

Respecto a la *ética*, una importante mayoría (55,2%) considera que las personas no ponen en práctica lo que pregonan.

En cuanto al análisis de la *confianza* y la *resolución de conflictos*, se da una situación llamativa porque el mismo porcentaje de personas (37,9%) está de acuerdo y en desacuerdo en que en la resolución de los mismos se intenta buscar la integración de intereses. Sin embargo, una mayoría (44,8%) percibe que ante el conflicto se actúa de forma inmediata para intentar alcanzar la mejor solución, aunque una inmensa mayoría (75,9%) considera que no es fácil alcanzar acuerdo incluso en las situaciones más complicadas.

Por último, la *satisfacción del cliente* como objetivo principal de la actividad diaria logra el máximo porcentaje (86,2%) de acuerdo de todos los obtenidos.

En lo referente a la MISIÓN, en las *decisiones juntos*, las personas dan una puntuación intermedia (4-6 puntos) a la toma conjunta de decisiones (41,4%) y a la participación en el proyecto de futuro de la organización (41,3%).

Por el contrario, la participación de todos en las decisiones estratégicas obtiene una mayoría (44,8%) que da una puntuación mínima (1-3 puntos) por lo que es la media más baja (4,7) de todas las obtenidas (CD. Carpeta 2. Arreche).

En la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo, la mayoría (41,3%) da una puntuación máxima (7-10 puntos). Sin embargo, una mayoría (48,3%) otorga una puntuación intermedia a la capacidad de autogestión de los equipos.

Respecto a la *visión de futuro*, la mayoría da una puntuación máxima a la existencia de una estrategia clara en la organización (51,6%) y a la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (48,2%). Sin embargo, dan una puntuación intermedia a la visión compartida del futuro de la organización (37,9%) y al apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (44,8%).

En el análisis del *proyecto compartido*, la mayoría da una puntuación intermedia al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (51,8%), al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (44,7%), al entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (41,3%) y a la satisfacción general por pertenecer a la organización (51,7%). Sin embargo, en la incorporación a

ner group como garantía de futuro de la organización la mayoría (51,7%) otorga una puntuación máxima.

En relación a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la mayoría da una puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (44,8%), la reducción de las diferencias salariales (48,2%) y al reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (44,8). El reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado es la pregunta que mayor heterogeneidad en las respuestas presenta (CD. Carpeta 2. Arreche).

En relación a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis la mitad (50%) da una puntuación máxima y la otra mitad intermedia. La media es la mayor obtenida (6,7) en todas la preguntas realizadas (CD. Carpeta 2. Arreche).

Respecto a la *integración en la sociedad*, la mayoría da una puntuación máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (51,8%) y a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (48,2%).

### 2.2.3. Ebi S.A.

En cuanto a la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos de la organización (70,4%) y que la organización permite desarrollar sus capacidades y talentos (53,7%). Mantienen, sin embargo, una posición mayoritaria de indiferencia ante el compromiso de las personas con la organización (51,9%) y la consciencia de su aportación a la organización (50%).



En lo relacionado con la *información* y la *comunicación*, la mayoría considera que es posible conocer toda la información sobre la organización (51,9%), que se facilita información y conocimientos para realizar el trabajo (50%) y que es fluida y habitual (46,3%); con una mayoría (77,7%) que percibe que la falta de información provoca problemas y malos entendidos.

Para la mayoría los *equipos* son los pilares de la actividad (59,3%), se potencia la cooperación entre ellos (50%), consideran que en los equipos el trabajo se basa en la colaboración (42,6%) y que el compromiso con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización (62,9%). Por el contrario, una gran mayoría (44,4%) se posiciona indiferente en cuanto al conocimiento de la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

Respecto *al liderazgo*, la mayoría percibe que el líder del equipo no motiva ni trata de obtener lo mejor de cada persona (42,6%), aún cuando, una mayoría (42,6%) considera que la autoridad del líder se basa en el conocimiento y la experiencia con. Aquí es significativo el alto porcentaje de indiferencia (33,3%).

En cuanto a la *CONSISTENCIA*, la mayoría percibe que se persigue hacer las cosas mejor cada día (70,4%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario (57,4%) y que el reparto de las tareas y la participación se hacen según la capacidad y el compromiso de las personas (42,6%). Por el contrario, la mayoría considera que las personas no se sienten valoradas (40,8%) y no sienten como propios los problemas de la organización (44,5%), aunque la mitad exacta (50%) opina que la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todas las personas. En este apartado el porcentaje de indiferencia es muy elevado (hasta el 42,6%).

Respecto al nuevo estilo de relaciones (ner), la mayoría percibe que las personas son conscientes del mismo (42,6%) y que no tener en cuenta estos valores genera problemas a los demás (46,3%). Respecto a ambas afirmaciones el porcentaje de indiferentes es superior al 30% en ambos casos.

En lo relativo a la *ética*, la mayoría considera que las personas no ponen en práctica lo que pregonan (48,1%).

En cuanto a la *confianza* y la *resolución de conflictos*, la mayoría percibe que se intentan solucionar buscando la integración de todos los intereses (48,1%) y que en situaciones de conflicto se actúa de forma inmediata para buscar la mejor solución (37,1%). La indiferencia en ambos casos obtiene unos porcentajes muy elevados a tal punto que respecto a la facilidad para alcanzar acuerdos aún incluso en las situaciones más complicadas, la mayoría se muestra indiferente (35,2%).

Respecto a la *satisfacción del cliente* una mayoría importante (66,7%) considera que es el objetivo primordial de su actividad diaria.

En lo referente a la MISIÓN, en *decisiones juntos* la mayoría da una puntuación intermedia (4-6 puntos) a la toma conjunta de decisiones (47,2%), la participación en las decisiones estratégicas (43,4%), la participación en el proyecto de futuro de la organización (58,5%) y la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (45,3%). Por el contrario, respecto a la capacidad de autogestión de los equipos, la mayoría (45,3%) da una puntuación máxima (7-10 puntos).

Respecto a la *visión de futuro*, la mayoría puntúa de forma intermedia la existencia de una estrategia clara en la organización (39,6%), la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (47,2%), la visión compartida del futuro de la

organización (52,8%) y al apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (43,4%).

En lo relativo al *proyecto compartido*, se mantiene la tendencia y la mayoría puntúa de forma intermedia el compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (45,3%), el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (52,8%), el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (54,7%) y la satisfacción general por pertenecer a la organización (58,5%). La satisfacción general por pertenecer a la organización obtiene la media más baja (4,8) (CD. Carpeta 2. Ebi).

Por último, la mayoría da una puntuación intermedia a la incorporación a ner group como garantía de futuro de la organización (42,7%).

Respecto a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la mayoría puntúa de forma máxima la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (50%), la reducción de las diferencias salariales (53,7%), el reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (63%) y la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (47,2%). El reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado es el que obtiene la media más elevada (6,77(CD. Carpeta 2. Ebi).)

Respecto a la *integración en la sociedad*, la mayoría da una puntuación máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (45,3%) y a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (43,4%).

#### 2.2.4. Ekin Sociedad Cooperativa

En relación a la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos de la organización (63,1%), están comprometidas con ella (55,4%), son conscientes de su aportación e importancia (53,8%) y consideran que la organización permite desarrollar sus capacidades y talentos (64,6%).

Respecto a la *información* y la *comunicación*, la mayoría considera que es posible conocer información sobre toda la organización (50,7%), la información es fluida y habitual (53,8%) y se facilita información y conocimientos para el trabajo (62,3%). Sin embargo, la mayoría (64,7%) entiende que falta de información provoca problemas y malos entendidos en la organización.

En cuanto a los *equipos*, la mayoría considera que son los pilares básicos de la actividad (65,4%), que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (64,6%), que en los equipos el trabajo se basa en la colaboración (60%), que se potencia la cooperación y relación entre los equipos (46,2%) y se conoce la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (56,9%). La mayoría también considera que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (53%), aunque sin embargo, perciben que el líder no motiva ni trata de obtener lo mejor de cada persona (35,4%).

Respecto a la CONSISTENCIA, una mayoría entiende que se persigue hacer las cosas mejor cada día (67,7%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario (55,3%), que la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación (53%) y que estos elementos (capacidad y compromiso) también son la base para el reparto de los trabajos y tareas en los equipos (37,6%).

Por otro lado, una mayoría de las personas no sienten como propios los problemas de la organización (45,4%) y no se sienten valoradas y consideradas (38,5%), aún cuando la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a las personas (54,6%). Respecto al nuevo estilo de relaciones (ner) en la organización la mayoría (66,2%) es consciente del mismo, de tal forma que no tener en cuenta los valores de este estilo provoca problemas para las personas (45,4%).

En relación a la *ética*, la mayoría percibe que las personas no ponen en práctica lo que pregonan (47,6%).

En la gestión de la *confianza* y la *resolución de conflictos*, la mayoría percibe que en la resolución de los mismos se intenta buscar la integración de todos los intereses (44,6%), que ante el conflicto no se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución (40,8%) y que no es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (46,2%).

La *satisfacción del cliente* es para la mayoría (66,2%) el objetivo primordial de la actividad diaria.

En el apartado relativo a la MISIÓN, la mayoría puntúa de forma máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones (42,3%), la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (48,4%) y la capacidad de autogestión de los equipos (50,4%). Sin embargo, la mayoría da una puntuación intermedia (4-6 puntos) a la participación en las decisiones estratégicas (43%) y a la participación en el proyecto de futuro de la organización (43,8%).

Respecto a la *visión de futuro*, una mayoría puntúa el máximo en la existencia de una estrategia clara en la organización (65,4%) y la comprensión de lo que hay que

hacer para tener éxito (53,1%). Sin embargo, una mayoría también puntúa de forma intermedia la visión compartida del futuro de la organización (40%) y el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (50,4%).

Respecto al *proyecto compartido*, la mayoría da una puntuación máxima al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (46,9%), la satisfacción general por pertenecer a la organización (43,8%) y la incorporación a ner group como garantía de futuro de la organización (39,5%). Esta incorporación a ner group como garantía de futuro es la respuesta que mayor heterogeneidad presenta de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. Ekin). Por el contrario, una mayoría da una puntuación intermedia en el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (44,9%) y el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (43,1%).

En cuanto a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la mayoría otorga una puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (53,5%), la reducción de las diferencias salariales (46,5%), el reparto del porcentaje acordado de beneficio la mayoría (63%) y la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (81,4%). Esta última, la seguridad que ofrece la organización obtiene la media más elevada (7,8) y es la pregunta con mayor homogeneidad en sus respuestas (CD. Carpeta 2. Ekin).

Por último, respecto a *integrados en la sociedad*, la mayoría puntúa de forma máxima la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (48,8%) y la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (45,7%).

### 2.2.5. Estudio K Sociedad Cooperativa

Respecto a la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos (88,9%), están comprometidas con la organización (77,8%), son conscientes de su aportación e importancia(77,8%) y la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (77,8%).

En cuanto a la *información y comunicación*, perciben que es posible conocer información sobre toda la organización (100%), la información es fluida y habitual (88,9%), se facilita información y conocimientos para el trabajo (55,6%) y la falta de información provoca problemas y malos entendidos (66,7%).

En la percepción hacia los *equipos*, la mayoría considera que los equipos son los pilares de la actividad (77,7%), que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (66,6%), que dentro de los equipos el trabajo se basa en la colaboración (66,6%) y que se conoce la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (66,7%). Por el contrario, también una mayoría se manifiesta indiferente (66,7%) respecto a que se potencia la cooperación y relación entre los equipos.

Por otro lado, en relación al *líder* como la persona que motiva y trata de obtener lo mejor de cada uno, la mayoría (55,6%) se mantiene indiferente, aunque se considera que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (77,7%) .

En el análisis de la CONSISTENCIA, la mayoría percibe que se persigue hacer las cosas mejor cada día (66,7%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario (77,8%), que la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación

(88,8%) y que el reparto de los trabajos y tareas entre las personas en función de sus capacidad y compromiso (44,4%). Una mayoría también percibe que las personas se sienten valoradas y consideradas (66,6%), que la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional (55,5%), es consciente del nuevo estilo de relaciones (ner) en la organización (77,7%) y que no tener en cuenta los valores de este estilo provoca problemas para las personas (44,4%). Por otro lado, el mismo porcentaje (44,4%) se muestra indiferente y considera que se sienten como propios los problemas de la organización.

En lo relativo a la *ética*, una inmensa mayoría (77,8%) se posiciona indiferente en relación a que las personas ponen en práctica lo que pregonan, con un porcentaje idéntico de acuerdo y desacuerdo.

En cuanto a la *confianza* y la *resolución de conflictos*, la mayoría percibe que los conflictos se intentan solucionar buscando la integración de todos los intereses (66,7%). Sin embargo, el mismo porcentaje se muestra indiferente (44,4%) y considera fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (44,4%). Algo parecido a lo que sucede en la actuación ante el conflicto de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución, en donde un mismo porcentaje (33,3%) se considera de acuerdo, en desacuerdo e indiferente.

Por último, la *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial de la actividad diaria para la gran mayoría (88,8%) de las personas.

Respecto a la MISIÓN de la organización, la mayoría da una puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones (66,7%), a la participación en las decisiones estratégicas (55,6%), a la visión a largo plazo de los líderes y equipos



de liderazgo (55,6%) y a la capacidad de autogestión de los equipos (77,8%). Sin embargo, en la participación en el proyecto de futuro de la organización, la mayoría (55,6%) da una puntuación intermedia (4-6 puntos).

Respecto a la *visión de futuro*, la mayoría da una puntuación intermedia a la existencia de una estrategia clara en la organización (55,6%), la visión compartida del futuro de la organización (55,6%) y el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (55,6%). La visión compartida del futuro de la organización es la pregunta que obtiene la media más baja (5,8) de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. EstudioK). Sin embargo, una mayoría da una puntuación máxima en la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (55,6%).

Respecto al *proyecto compartido*, la mayoría da una puntuación máxima al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (66,7%), al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (55,6%) y al entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (55,6%). Por el contrario, la mayoría otorga una puntuación intermedia (55,6%) a la satisfacción general por pertenecer a la organización y a la incorporación a ner group como garantía de futuro.

Respecto a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la mayoría da una puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (77,8%), la reducción de las diferencias salariales (66,7%) y el reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (100%). El reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado es la media más alta de todas (9,0) y la respuesta que mayor homogeneidad presenta de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. EstudioK).

La seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis tiene una puntuación máxima para un importante grupo de personas (44,4%) y es la que mayor heterogeneidad de respuestas presenta de todas las analizadas (CD. Carpeta 2. EstudioK).

Por último, en relación a *integrados en la sociedad*, hay una puntuación máxima en la satisfacción al realizar actividades comunitarias (66,7%) y en la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (77,8%).

#### 2.2.6. Gashor Sociedad Cooperativa

En relación a la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos de la organización (82,4%), están comprometidas con ella (94,1%), son conscientes de su aportación e importancia (67,7%) y la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (64,7%).

Respecto a la *información y comunicación*, la mayoría considera que es posible conocer información sobre toda la organización (64,7%), la información es fluida y habitual (55,9%), se facilita la información y los conocimientos necesarios para el trabajo (50%) y la falta de información provoca problemas y malos entendidos (61,7%).

Los *equipos* son los pilares de la actividad (85,3%), el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (70,6%), se conoce la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (67,7%), se potencia la cooperación y relación entre los equipos (59,7%) y esa colaboración en el trabajo se da dentro de los equipos (58,8%).

Respecto al *liderazgo*, la mayoría percibe que el líder motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona (53%) y que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (58,8%).

Respecto al análisis de la CONSISTENCIA, la mayoría entiende que se persigue hacer las cosas mejor cada día (70,5%), el aprendizaje es un objetivo prioritario (50%), la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación (73,6%) y del reparto de los trabajos y tareas en los equipos (47,1%). En la misma línea, consideran que la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional (58,8%), se sienten valoradas y consideradas (50%), son conscientes del nuevo estilo de relaciones (ner) en la organización (67,6%) y de que no tener en cuenta los valores de este estilo ner provoca problemas para las personas (47%). Sin embargo, un 38,2% no siente como propios los problemas de la organización, con un porcentaje de indiferentes del 41,2%

Respecto a la *ética*, consideran que las personas ponen en práctica lo que pregonan (44,1%).

Por último, en cuanto a la *confianza* y la *resolución de conflictos*, la mayoría percibe que se trata de solucionar los conflictos intentando buscar la integración de todos los intereses (58,8%) y ante el conflicto se actúa de forma inmediata buscando la mejor solución (55,9%). Sin embargo, en cuanto a la facilidad de alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas la mayoría (44,1%) se muestra indiferente.

La *satisfacción del cliente* como objetivo primordial de la actividad diaria es percibida por la gran mayoría (76.5%).

En lo referente a la MISIÓN, la mayoría (47,1%) da una puntuación máxima (7-10 puntos) en la toma conjunta de decisiones, la participación en las decisiones estratégicas (44,1%), la participación en el proyecto de futuro de la organización (50%) y la capacidad de autogestión de los equipos (67,6%). Por el contrario, la mayoría (47,1%) da una puntuación intermedia (4-6 puntos) en la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo.

En el análisis de la *visión de futuro*, la puntuación máxima se da en la existencia de una estrategia clara en la organización (52,9%) y la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (52,9%). Por el contrario, se da una puntuación intermedia en la visión compartida del futuro de la organización (47,1%) y en el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (50%).

Respecto al *proyecto compartido*, la puntuación máxima se observa en el compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (66,7%), el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (52,9%), el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto, y en la incorporación a ner group como garantía de futuro (85,3%). Esta incorporación a ner group como garantía de futuro es la media más alta (7,8) y, al mismo tiempo, es la pregunta que presenta una mayor homogeneidad en las respuestas obtenidas (CD. Carpeta 2. Gashor). Por el contrario, se da una puntuación intermedia a la satisfacción general por pertenecer a la organización (47,1%)

En cuanto a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la puntuación máxima se da en la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (82,4%), la reducción de las diferencias salariales (61,8%), el reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado y la seguridad que ofrece la

organización frente a posibles situaciones de crisis (67,6%). El reparto proporcional del beneficio acordado es la pregunta que mayor heterogeneidad en las respuestas presenta (CD. Carpeta 2. Gashor).

Por último, respecto a *integrados en la sociedad*, la mayoría da una puntuación máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (52,9%) mientras en cuanto a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades, el mismo porcentaje da una puntuación máxima (41,2%) e intermedia (41,2%).

#### 2.2.7. Grip on S.A.

En relación a la IMPLICACIÓN, una mayoría considera que las *personas* son los pilares básicos de la organización con (70%) y están comprometidas con ella (70%), son conscientes de su aportación e importancia (60%) y de que pueden desarrollar esa capacidad y talento en la organización (65%).

Respecto a la *información y comunicación*, una gran mayoría considera posible conocer información sobre toda la organización (80%), que la información es fluida y habitual (80%), que la organización facilita la información y los conocimientos para hacer el trabajo (70%) y que la falta de información puede provocar problemas (45%).

En cuanto a los *equipos*, consideran que son los pilares de la actividad (75%), potenciándose la cooperación entre ellos (80%), en donde las personas colaboran (80%) y se comprometen para posibilitar el funcionamiento de la organización (85%) porque conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la misma (55%). De la misma forma consideran que la autoridad en el equipo la da el conocimiento y la

experiencia (70%) y consideran que el líder del equipo motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona (45%).

En relación a la CONSISTENCIA, la mayoría percibe que se persigue hacer las cosas mejor cada día (90%), que el aprendizaje es el objetivo prioritario (70%), que se participa en función de la capacidad y compromiso (70%) y que el reparto de tareas se realiza en función de esa capacidad y compromiso (40%). En el mismo sentido, consideran que las personas están consideradas y valoradas (70%), las personas son conscientes del nuevo estilo de relaciones (ner) (70%), que si no se tienen en cuenta estos valores se producen problemas (60%) y que la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional para todas las personas (65%). Por el contrario, la mayoría (40%) mantiene una posición de indiferencia en sentir como propios los problemas de la organización, con igual porcentaje 30% de acuerdo (30%) y de desacuerdo (30%).

Respecto a la *ética*, el mismo porcentaje está de acuerdo (35%) y en desacuerdo (35%) con que las personas ponen en práctica lo que pregonan.

En la *confianza* y la *resolución de conflictos*, una mayoría opina que en su resolución se trata de buscar la integración de todos los intereses (60%), se actúa de forma inmediata para buscar la mejor solución (60%) y es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (45%).

Por último, una inmensa mayoría (90%) considera que la *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial de la actividad diaria.

En lo relativo a la MISIÓN, en *decisiones juntos*, una mayoría de una puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones (55%), la

participación en las decisiones estratégicas (50%), la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (63%), la capacidad de autogestión de los equipos (50%) y la participación en el proyecto de futuro de la organización (65%). Esta participación en el proyecto de futuro de la organización es la pregunta que mayor homogeneidad en las respuestas presenta de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. Grip On).

Respecto a la *visión de futuro*, la mayoría sigue dando una puntuación máxima a la existencia de una estrategia clara en la (70%), la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (55%), la visión compartida del futuro de la organización (65%) y el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (50%)

En lo referente al *proyecto compartido*, se mantiene esa puntuación máxima en el compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (50%), el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (57,9%) y la incorporación a ner group como garantía de futuro (75%). Por el contrario, una mayoría da una puntuación intermedia (4-6 puntos) a la satisfacción general por pertenecer a la organización (57,9%) y al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (52,6%).

Respecto a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la mayoría otorga la puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (80%), siendo la media más alta (7,9) y la pregunta cuyas respuestas son las más homogéneas de todas las realizadas en esta organización (CD. Carpeta 2. Grip On). En la misma línea, la puntuación máxima se da a la reducción de las diferencias salariales (47,4%), el reparto proporcional del porcentaje de beneficio

acordado (50%), la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (73,7%).

En la misma línea se da una puntuación máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (44,4%) cuya media (5.1) más baja obtenida y la pregunta en donde las respuestas tienen una mayor heterogeneidad (CD. Carpeta 2. Grip On). La puntuación máxima también se da en la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (45%).

#### 2.2.8. Heroslam Sociedad Laboral.

En el análisis de la IMPLICACIÓN, una mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos de la organización (93,9%), que están comprometidas con ella (57,5%), que las personas son conscientes de su aportación e importancia (57,6%) y que la organización posibilita potenciar sus capacidades (60,6%).

Respecto a la *información y comunicación*, la mayoría percibe que es posible conocer toda la información (63,6%), que la información es fluida y habitual (57,6%), que se facilita la información y los conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo (72,7%) y que la falta de información produce problemas y malos entendidos (57,6%).

En cuanto a los *equipos*, la mayoría percibe los equipos son los pilares de la organización (84,9%), que se potencia la cooperación entre ellos (60,6%), que el compromiso con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización (69,7%), que en los equipos el trabajo se basa en la colaboración (61,6%) y que las personas conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (51,5%). De la misma forma, la mayoría percibe que el líder del equipo motiva y trata de obtener lo



mejor de cada persona (51,6%) y que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y en la experiencia (72,8%).

En relación a la CONSISTENCIA, la mayoría percibe que se persigue hacer las cosas mejor cada día (75,7%), el aprendizaje es un objetivo prioritario (54,5%), el reparto de tareas (51,5%) y la participación en los equipos (63,6%) se realiza en función de la capacidad y el compromiso de cada persona. Asimismo, las personas se sienten valoradas y consideradas (51,5%), la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todas las personas (63,7%), son conscientes del nuevo estilo (54,5%) y que si no se tienen en cuenta esos valores se crean problemas en la organización (63,6%). Sin embargo, las personas no sienten como propios los problemas de la organización (48,5%).

En cuanto a la *ética*, la mayoría (51,5%) se sitúa indiferente respecto a si las personas practican lo que pregonan.

En la *confianza* y la *resolución de los conflictos*, la mayoría percibe que los conflictos se resuelven tratando de integrar todos los intereses (57,6%), se actúa de inmediato para buscar la mejor solución (51,6%), aún cuando no es fácil llegar a acuerdos en las situaciones complicadas (36,4%).

La mayoría (60,6%) considera que la *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial de la actividad diaria.

En lo referente a la MISIÓN, en *decisiones juntas*, la mayoría da una puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones una mayoría (60,6%), siendo esta la pregunta que mayor grado de homogeneidad obtiene en sus respuestas (CD. Carpeta 2. Heroslam). En el mismo sentido, se observa esa

puntuación máxima en la participación en las decisiones estratégicas (42,4%) y en la capacidad de autogestión de los equipos (57,6%). Sin embargo, se da una puntuación intermedia (4-6 puntos) a la participación en el proyecto de futuro de la organización (51,5%) y la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (54,5%).

Respecto a la *visión de futuro*, la puntuación intermedia se da en la existencia de una estrategia clara en la organización (51,5%), la visión compartida del futuro de la organización (45,5%) y el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (57,6%). Sin embargo, se da la puntuación máxima a la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (48,5%).

En el *proyecto compartido*, se da una puntuación intermedia al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (48,5%), al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos la mayoría (48,5%), al entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (51,5%) y a la satisfacción general por pertenecer a la organización (57,6%). Por el contrario, se da la puntuación es máxima a la incorporación a ner group como garantía de futuro (60,6%).

Por último, en relación al análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA la mayoría da una puntuación intermedia a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere la mayoría (48,5%). Se da una puntuación máxima a la reducción de las diferencias salariales (46,9%) y al reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (40,6%). Este reparto proporcional del beneficio acordado es la pregunta que, en sus respuestas, mayor grado de heterogeneidad presenta de todas la realizadas (CD. Carpeta 2. Heroslam). En el mismo sentido, la puntuación máxima se da también en la seguridad que ofrece

la organización frente a posibles situaciones de crisis (81,3%), siendo la media (7,7) más alta de todas las obtenidas (CD. Carpeta 2. Heroslam).

Por último, en *integrados en la sociedad*, esta puntuación máxima se mantiene en la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización y en la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (46,9%).

### 2.2.9. Icaza S.A

En el análisis de la IMPLICACIÓN, las *personas* perciben por unanimidad (100%) que son los pilares básicos de la organización, están comprometidas con ellas y son conscientes de su aportación e importancia. También perciben que la organización posibilita el desarrollo de las capacidades y talentos (84,6%).

Respecto a la *información y comunicación*, la mayoría percibe que es posible conocer toda la información (92,3%), que la información es fluida y habitual (84,6%), que se facilita la información y los conocimientos necesarios para el desarrollo del trabajo (92,3%) y que la falta de información provoca problemas y malos entendidos (53,9%).

Una mayoría significativa percibe que los *equipos* son los pilares de la actividad (92,3%), colaboran y se relacionan entre sí (69,3%), dentro del equipo el trabajo se basa en la colaboración (69,3%), el compromiso con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización (84,6%) y las personas conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (100%). En este sentido, la mayoría percibe que el líder motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona (61,6%) y que la autoridad se obtienen mediante el conocimiento y la experiencia (69,2%).

En el análisis de la CONSISTENCIA, se percibe que se persigue hacer mejor las cosas día a día (84,6%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario (61,6%) y que la capacidad y el nivel de compromiso son la base para el reparto de las tareas (61,5%) y la base también de la participación en la organización (84,7%). Igualmente, se sienten como propios los problemas de la organización (69,2%), las personas se sienten valoradas y consideradas (69,3%), la organización ofrece oportunidades a todas ellas (69,3%), son conscientes del nuevo estilo de relaciones (92,3%) y consideran que si no se tienen en cuenta los valores de este nuevo estilo se generan problemas para los demás (53,8%).

En lo relativo a la *ética*, consideran que las personas ponen en práctica lo que pregonan (76,9%).

Respecto a la *confianza* y la *resolución de los conflictos*, se percibe que en su resolución se trata de buscar la integración de todos los intereses (76,9%), es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más difíciles (61,6%) y ante el conflicto se actúa de forma inmediata para alcanzar la mejor solución (61,6%).

La *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial para todas las personas (100%), con una inmensa mayoría (92,3%) totalmente de acuerdo con ello.

En el análisis de la MISIÓN, respecto a *decisiones juntos*, se da la puntuación máxima (7-10 puntos en la toma conjunta de decisiones (92,3%), la participación en las decisiones estratégicas (84,6%), la participación en el proyecto de futuro (84,6%), la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (84,6%) y la capacidad de autogestión de los equipos (84,6%).

Respecto a la *visión de futuro*, la puntuación máxima se da a la existencia de una estrategia clara en la organización (92,3%) y la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (92,3%). La existencia de una estrategia clara obtiene la media más alta (8,8) de todas las analizadas (CD. Carpeta 2. Icaza). En el mismo sentido, la puntuación máxima se mantiene en la visión compartida del futuro de la organización (84,6%) y el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (69,2%).

En relación al *proyecto compartido*, la puntuación máxima se otorga al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (84,6%), el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos la mayoría (76,9%), el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (76,9%), la incorporación a ner group como garantía de futuro (84,6%), la satisfacción general por pertenecer a la organización (100%), pregunta cuyas respuestas mayor grado de homogeneidad presentan

Por último, en el análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, se da la puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (91,7%), a la reducción de las diferencias salariales (75%) y al reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (83,3%). Esta pregunta es la que, en sus respuestas, mayor grado de heterogeneidad presenta de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. Icaza). Puntuación máxima que se da también a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (91,7%).

En lo referente a *integrados en la sociedad*, se da una puntuación máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización y a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (66,7%). Todas las

preguntas referentes a la misión y la adaptabilidad obtienen la puntuación máxima de 7 a 10 puntos.

#### 2.2.10 K2K S.L.

En cuanto al análisis de la IMPLICACIÓN, por unanimidad consideran que las *personas* son los pilares básicos, que están comprometidas con la organización y son conscientes de su aportación e importancia, y la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos.

En el mismo sentido, todas las personas (100%) perciben que es posible conocer *información* sobre toda la organización y que se facilita información y conocimientos para el trabajo, que la información es fluida y habitual (83,3%) y que la falta de información pueda provocar problemas y malos entendidos (83,3%).

La gran mayoría percibe que los *equipos* son los pilares de la actividad (83,3%), que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (100%), que la colaboración es la base del trabajo en los equipos (100%), que se potencia la cooperación y relación entre los equipos (66,6%) y que se conoce la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (100%).

También consideran, por unanimidad, que el *líder* motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona y que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia.

En al análisis de la CONSISTENCIA perciben por unanimidad (100%) que se persigue hacer las cosas cada día mejor, que el aprendizaje es un objetivo prioritario, que la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación y del

reparto de los trabajos y tareas en los equipos. Unánimemente perciben que se sienten como propios los problemas de la organización, que las personas se sienten valoradas y consideradas y que la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a las personas. Son conscientes del nuevo estilo ner en la organización (100%) y consideran que no tener en cuenta estos valores provoca problemas para las personas (83,3%). Unánimemente consideran que las personas ponen en práctica lo que pregonan.

En la *confianza* y la *resolución de conflictos*, la mayoría percibe que en su resolución se intenta buscar la integración de todos los intereses (100%), es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (100%) y se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución (100%).

La *satisfacción del cliente* es para todas las personas (100%) el objetivo primordial de su actividad diaria.

En lo referente al análisis de la MISIÓN, en *decisiones juntos*, todas las personas (100%) dan la mayor puntuación (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones, la participación en las decisiones estratégicas, la participación en el proyecto de futuro, la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo, y la capacidad de autogestión de los equipos.

En cuanto a la *visión de futuro*, la puntuación máxima se da en la existencia de una estrategia clara en la organización (92,3%), la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (100%), la visión compartida del futuro de la organización (100%) y el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (100%).

Respecto al *proyecto compartido*, todas las personas (100%) dan la máxima puntuación al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización, el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos y el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto. El seguimiento y ajuste de los objetivos con la actividad individual es la que obtiene la media más baja (8) y la que mayor heterogeneidad en las respuestas presenta (CD. Carpeta 2. K2K).

La satisfacción general por pertenecer a la organización, obtiene una puntuación máxima (100%) y la incorporación a ner group como garantía de futuro (83,3%) obtienen una puntuación máxima.

En lo relativo al análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la gran mayoría da una puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (100%) y a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (81,3%). Igualmente otorgan esta puntuación a la reducción de las diferencias salariales (100%) y al reparto del porcentaje acordado de beneficio la totalidad de las personas (100%) siendo las preguntas que presentas también las medias más altas y cuyas respuestas son más homogéneas de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. K2K).

Por último, respecto a *integrados en la sociedad*, la puntuación máxima se otorga a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (100%), cuyas respuestas son las más homogéneas de todas las , (CD. Carpeta 2. K2K) y a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (85,7%).

En esta organización todas las puntuaciones han sido máximas, de tal forma que se han obtenido las medias más altas (10) en varias de las preguntas realizadas:



el compromiso de todas las personas con el éxito de la organización, la reducción de las diferencias salariales y el reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (CD. Carpeta 2. K2K).

#### 2.2.11. Lancor Sociedad Cooperativa

En el análisis de la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* están comprometidas con la organización (68,9%), son los pilares básicos de la misma (86,2%), son conscientes de su aportación e importancia (50%), y la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (67,2%).

Respecto a la *información y comunicación*, consideran que es posible conocer información sobre toda la organización (74,2%), se facilita esa información y conocimientos para desarrollar el trabajo (75,8%), consideran que la comunicación es fluida y habitual (50%) y la falta de información genera problemas y malos entendidos (60,4%).

En cuanto a los *equipos*, la mayoría percibe que son los pilares de la actividad (72,3%), se potencia la cooperación entre los equipos (43,1%), conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (62%), el trabajo en los equipos se basa en la colaboración (55,2%) y el compromiso con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización (84,5%).

Por el contrario, un importante grupo de personas (37,9%) consideran que el *líder* del equipo no motiva ni trata de obtener lo mejor de cada persona, aunque el conocimiento y la experiencia otorgan la autoridad en el equipo (56,9%).

Respecto al análisis de la CONSISTENCIA, la mayoría percibe que se persigue hacer las cosas mejor cada día (62,1%), el aprendizaje es el objetivo prioritario (41%), la participación se da en función de la capacidad y el compromiso (60,4%) y el reparto de actividades se hace en función de estos elementos (44,8%). Sin embargo, la mayoría no siente como propios los problemas de la organización (37,9%), aún cuando las personas se consideran valoradas en la organización (48,3%) y la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todas ellas (75,9%). De la misma forma, son conscientes del nuevo estilo de relaciones (69%) y consideran que las personas que no tienen en cuenta los valores de este nuevo estilo de relaciones (ner) generan problemas a los demás (60,3%).

Respecto a la *ética*, una mayoría considera que no se pone en práctica lo que se pregona (53,5%).

En relación a la *confianza* y la *gestión de los conflictos*, la mayoría percibe que en la resolución de los mismos se trata de buscar la integración de todos los intereses (62%), ante el conflicto se actúa de forma inmediata para intentar alcanzar la mejor solución (51,8%), siendo fácil llegar a acuerdos incluso en las situaciones más difíciles (38%) con un alto porcentaje de indiferencia (34,5%).

La inmensa mayoría (94,9%) percibe que la *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial de la actividad diaria.

En lo relativo al análisis de la MISIÓN, en *decisiones juntos*, la mayoría da una puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones (53,4%), a la participación en el proyecto de futuro de la organización (48,3%), a la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (43,1%) y a la capacidad de autogestión de

los equipos (58,6%). Sin embargo, la mayoría da una puntuación intermedia (4-6 puntos) a la participación en las decisiones estratégicas (41,4%), siendo la media más baja (5,6) de todas las estudiadas (CD. Carpeta 2. Lancor).

En lo referido a la *visión de futuro*, la mayoría da una puntuación máxima a la existencia de una estrategia clara en la organización (62,1%), la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito la mayoría (53,4%), la visión compartida del futuro de la organización (69%) y el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (46,6%).

En el estudio del *proyecto compartido*, la mayoría otorga la puntuación máxima al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (49,1%), al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (50%), la satisfacción general por pertenecer a la organización (60,3%) y a la incorporación a ner group como garantía de futuro (68,4%). Por el contrario, la mayoría (46,6%) da al entusiasmo y motivación al compartir el proyecto una puntuación intermedia.

En el análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, se otorga la puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (67,2%), la reducción de las diferencias salariales (64,9%) y el reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (72,4%). La reducción de las diferencias salariales es la pregunta cuyas respuestas mayor grado de heterogeneidad presentan (CD. Carpeta 2. Lancor). La mayoría otorga una puntuación máxima a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones (82,5%) que, además es la que obtiene la media más alta (8,05) y la que presenta, en sus respuestas, el mayor grado de homogeneidad (CD. Carpeta 2. Lancor).

Por último, respecto a *integrados en la sociedad*, la puntuación máxima se da a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (61,4%) y la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (51,7%).

#### 2.2.12. Lejarreta S.L.

En cuanto al análisis de la IMPLICACIÓN, se percibe que las *personas* son los pilares básicos de la organización (100%), están comprometidas con ella (64,2%), son conscientes de su aportación e importancia (57,2%) y la organización permite desarrollar sus capacidades y talentos (71,4%).

Respecto a la *información y comunicación*, consideran que es posible conocer la información sobre toda la organización (92,8%), la comunicación es fluida y habitual (71,4%), se facilita información y conocimientos para realizar la actividad (71,4%) y consideran que se producen problemas y malos entendidos por falta de información (64,2%).

En cuanto a los *equipos*, perciben que son los pilares de la organización (71,4%), que el compromiso con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización (71,4%), que se potencia la relación entre equipos (50%), que en los equipos el trabajo se basa en la colaboración (54,7%) y conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (78,5%). La mayoría considera que el líder motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona (42,9%) y que la autoridad se basa en el conocimiento y la experiencia (78,6%).

En el análisis de la CONSISTENCIA, una mayoría opina que se persigue hacer las cosas mejor cada día (85,7%), que el aprendizaje es el objetivo prioritario (64,3%), que la participación se da en función de la capacidad y el compromiso

Análisis empírico de la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner)

(100%) al igual que la distribución de tareas y trabajos (78,6%). Por último, un mismo porcentaje se posiciona, tanto de acuerdo (35,7%) como indiferente (35,7%), respecto a si sienten como propios los problemas de la organización.

La mayoría, también, percibe que las personas están consideradas y valoradas en la organización (57,1%), que ésta les ofrece oportunidades de desarrollo profesional (71,4%), son conscientes del nuevo estilo de relaciones (64,3%) y creen que no tener en cuenta estos valores genera problemas a los demás (42,9%).

En relación a la *ética*, la mayoría se manifiesta indiferente (57,1%) respecto a si las personas ponen en práctica lo que pregonan, aunque un importante porcentaje de ellas está de acuerdo con esta afirmación (35,7%).

En cuanto a la *confianza* y la *gestión de los conflictos*, la mayoría percibe que los conflictos se resuelven intentando buscar la integración de todos los intereses (50%), es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (50%) y ante el conflicto se actúa de forma inmediata para buscar la mejor solución (57,1%).

La satisfacción del cliente es el objetivo primordial de la actividad diaria para la inmensa mayoría (92,8%) de las personas.

En el análisis de la MISIÓN, respecto a *decisiones juntos*, dan una puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones (78,6%) y a la capacidad de autogestión de los equipos (71,4%). La toma conjunta de decisiones es la pregunta, cuyas respuestas, mayor grado de homogeneidad presentan de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. Lejarreta). Por el contrario, dan una puntuación intermedia (4-6 puntos) a la participación en las decisiones estratégicas (42,9%), la participación en el proyecto de futuro (50%) y la visión a largo plazo de los líderes y equipos de

liderazgo (50%). La participación en las decisiones estratégicas obtiene la media más baja (5,2) de todas las analizadas (CD. Carpeta 2. Lejarreta).

En lo relativo a la *visión de futuro*, otorgan una puntuación máxima a la existencia de una estrategia clara en la organización (71,4%), la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (71,4%), la visión compartida del futuro de la organización (57,1%) y el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (57,1%).

En lo referente al *proyecto compartido*, la puntuación máxima se otorga al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (71,4%), el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (57,1%), el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (64,3%), la satisfacción general por pertenecer a la organización la mayoría de las personas (64,3%) y la incorporación a ner group como garantía de futuro (42,9%).

Por último, en el análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la mayoría da una puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (85,7%), la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (85,7%), la reducción de las diferencias salariales (71,4%) y el reparto del porcentaje proporcional de beneficio acordado (92,9%). Este reparto proporcional obtiene la media más alta de todas (8,5) (CD. Carpeta 2. Lejarreta).

Por último, en lo relativo a *integrados en la sociedad*, la puntuación máxima se otorga a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (75%) y en la igualdad de todas las personas al realizar éstas (69,2%);

siendo la satisfacción al realizar actividades comunitarias la que mayor heterogeneidad de respuestas presenta (CD. Carpeta 2. Lejarreta).

### 2.2.13. Logos Sociedad Cooperativa

En relación a la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos de la organización (73,3%), están comprometidas con ella (73,3%), les permite desarrollar sus capacidades y talentos (66,7%) y son conscientes de su aportación e importancia (64,5%).

En cuanto a la *información y comunicación*, consideran que es posible conocer la información sobre toda la organización (68,9%), la información es fluida y habitual (46,6%), obtienen la información y los conocimientos necesarios para hacer el trabajo (53,3%) y la falta de información genera problemas y malos entendidos (60%).

Respecto a los *equipos*, una mayoría percibe que los equipos son los pilares básicos de la actividad (77,8%), el compromiso con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización (80%), se potencia la relación y cooperación entre los equipos (60%), en los equipos el trabajo se basa en la colaboración (48,9%), y conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (57,8%).

En relación al *liderazgo*, la mayoría considera que el líder del equipo motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona (44,4%) y un mismo porcentaje se muestra indiferente (40%) y de acuerdo (40%) con la idea de que el conocimiento y la experiencia son la base de la autoridad.

En lo relativo al análisis de la CONSISTENCIA, la mayoría percibe que se persigue hacer las cosas mejor cada día (82,2%), la participación se da en función de la capacidad y el nivel de compromiso (68,9%), el reparto de las tareas y actividades se da también en función de la capacidad y compromiso (42,3%), las personas son consideradas y valoradas (71,1%), la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional (66,7%), son conscientes del nuevo estilo de relaciones (71,1%) y consideran que las personas que no tienen en cuenta estos valores generan problemas a los demás (75,6%).

Por el contrario, la indiferencia es la opción mayoritaria ante el aprendizaje como objetivo prioritario (33,3%) con un porcentaje idéntico de acuerdo (31,1%) y desacuerdo (31,1%), al sentir como propios los problemas de la organización (48,9%) y al considerar que las personas ponen en práctica lo que pregonan (37,8%).

Respecto a la *confianza* y la *gestión de los conflictos*, la mayoría percibe que se tratan de resolver los conflictos buscando la integración de intereses (75,5%), que ante el conflicto se actúa de forma inmediata (53,3%) y es fácil alcanzar acuerdos aún en las situaciones más complicadas (42,3%).

Por otra parte, la mayoría percibe que la *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial de la actividad diaria (71,1%).

En lo relativo al análisis de la MISIÓN, en *decisiones juntos*, dan la puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones (53,3%), a la participación en las decisiones estratégicas (48,9%) y a la capacidad de autogestión de los equipos (52,3%). Por el contrario, dan una puntuación intermedia (4-6



puntos) a la participación en el proyecto de futuro de la organización (53,3%) y la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (55,6%).

Respecto a la *visión de futuro*, otorgan la puntuación máxima a la existencia de una estrategia clara en la organización (60%), la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (55,6%) y la visión compartida del futuro de la organización (53,3%). Sin embargo, dan una puntuación intermedia al apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (51,1%).

En lo referente al *proyecto compartido*, obtiene una puntuación máxima el compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (62,2%), el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (60%), la satisfacción general por pertenecer a la organización (57,8%) y la incorporación a ner group como garantía de futuro (77,8%). Sin embargo, la puntuación es intermedia en el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (62%) que es la media más baja (6,0) de todas las obtenidas (CD. Carpeta 2. Logos).

Finalmente, en lo relativo al análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la puntuación máxima se da a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (82,2%) que obtiene la media más alta (8,22) y es la pregunta, cuyas respuestas, mayor grado de homogeneidad presentan de todas la realizadas (CD. Carpeta 2. Logos). Igualmente se da esa puntuación máxima a la reducción de las diferencias salariales (66,7%), el reparto del porcentaje proporcional de beneficio acordado (62,2%), la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (79,5%), la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (54,5%) y a la igualdad de todas las personas al

realizar estas actividades (54,5%) que es la pregunta en donde se da la mayor heterogeneidad de respuestas de todas las analizadas (CD. Carpeta 2. Logos).

#### 2.2.14. Panelfisa Sociedad Cooperativa

En el análisis de la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos (86,2%), están comprometidas con la organización (81,5%), son conscientes de su aportación e importancia (69,2%) y la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (67,7%).

En relación a la *información* y la *comunicación*, consideran que es posible conocer información sobre toda la organización (83%), la información es fluida y habitual (84,6%), se facilita información y conocimientos para el trabajo (72,3%) y la falta de información genera problemas y malos entendidos (52,3%).

En cuanto a los *equipos*, perciben que son los pilares de la actividad (86,1%), que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (86,1%), que se potencia la cooperación y relación entre los equipos (63,2%), que en los equipos el trabajo se basa en la colaboración (80%), que conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (75,4%).

Respecto al *liderazgo* consideran que el líder del equipo motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona (60%) y que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (64,6%).

En cuanto al análisis de la CONSISTENCIA, entienden que se persigue hacer las cosas mejor cada día (76,6%), el aprendizaje es un objetivo prioritario (63,1%), la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación (64,7%) y del

reparto de los trabajos y tareas en los equipos (49,2%), la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a las personas (61,4%), se sienten valoradas y consideradas (44,6%), son conscientes del nuevo estilo de relaciones en la organización (72,3%) y no tener en cuenta los valores de este estilo ner genera problemas para las personas (67,7%). En la misma línea, respecto a sentir como propios los problemas de la organización, existe una distribución bastante parecida con una posición mayoritaria (35,3%) de acuerdo con la afirmación con un porcentaje similar de desacuerdo (30,8%) e indiferentes (30,8%).

En lo referente a la *ética*, en relación a que las personas ponen en práctica lo que pregonan, se muestran indiferentes (36,9%), de acuerdo (32,3%) y en desacuerdo (30,8%).

Respecto a la *confianza* y la *resolución de conflictos*, se percibe que se intentan solucionar buscando la integración de todos los intereses (55,4%) y que ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución (49,3%), aunque la indiferencia es la posición mayoritaria (47,7%) en cuanto a la facilidad de alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas.

Una amplia mayoría considera que la *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial de la actividad diaria (95,4%).

En el análisis de la MISIÓN, respecto a *decisiones juntos*, otorgan la puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones (60%), la participación en las decisiones estratégicas (56,9%) y la participación en el proyecto de futuro de la organización (67,6%), la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (63,1%) y la capacidad de autogestión de los equipos (73,8%).

Respecto a la *visión de futuro*, dan la puntuación máxima a la existencia de una estrategia clara en la organización (81,5%), siendo la pregunta, cuyas respuestas, mayor grado de homogeneidad presentan de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. Panelfisa). Igualmente obtienen la máxima puntuación la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (70,8%), la visión compartida del futuro de la organización (66,2%), el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (58,5%).

En relación al *proyecto compartido*, otorgan la máxima puntuación al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (58,5%), el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (66,2%), la satisfacción general por pertenecer a la organización (66,2%) y la incorporación a ner group como garantía de futuro (75,4%). Sin embargo, la puntuación es intermedia (4-6 puntos) en el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (63,1%).

Por último, en el análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, otorgan la máxima puntuación a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (76,6%), la reducción de las diferencias salariales (71,9%) y el reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (84,4%). La reducción de las diferencias salariales es la pregunta, cuyas respuestas, mayor grado de heterogeneidad presentan (CD. Carpeta 2. Panelfisa). Igualmente, se mantiene esta máxima puntuación a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (87,5%) que obtiene la media más alta (8,2) de todas.

En relación a *integrados en la sociedad*, la puntuación máxima se otorga a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (65,6%) y la

igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (51,3%) cuya media es la más baja (6,5) de todas las obtenidas (CD. Carpeta 2. Panelfisa).

#### 2.2.15. Royde Sociedad Cooperativa

En el análisis de la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos de la organización (81,3%), que están comprometidas con ella (50%) con la otra mitad que se manifiesta indiferente, y que la organización le permite desarrollar sus capacidades y talentos (50%). En la aportación e importancia de las personas en la organización la mayoría (50%) se manifiesta indiferente.

En lo relativo a la *comunicación e información*, perciben que es posible conocer información sobre toda la organización (68,8%) y que se facilita información y conocimientos para el trabajo (62,5%). La mayoría (56,3%) se muestra indiferente respecto a si la información es fluida y habitual. Respecto a que la falta de información genera problemas y malos entendidos, la mayoría (37,6%) se muestra en desacuerdo con una diferencia de una décima respecto a los que están de acuerdo (37,5%).

En relación a los *equipos*, perciben que éstos son los pilares de la actividad (50%) con un porcentaje idéntico de indiferentes, que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (62,5%), que se potencia la cooperación y relación entre los equipos (50%), que dentro de los equipos el trabajo se basa en la colaboración (56,3%) y que las personas conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (68,5%).

En relación al *liderazgo*, se percibe que el líder del equipo motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona (37,3%) y que el conocimiento y la experiencia son los que otorgan la autoridad en el equipo (56,3%).

En el análisis de la CONSISTENCIA, consideran que se persigue hacer las cosas mejor cada día (56,3%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario (62,5%), que la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación (68,8%) y del reparto de los trabajos y tareas en los equipos (43,8%), que la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional (62,6%) y que se sienten valoradas y consideradas (50,1%).

Sin embargo, ante el sentir como propios los problemas de la organización el mismo porcentaje se muestra en desacuerdo (43,8%) e indiferentes (43,8%), en ser conscientes del nuevo estilo ner en la organización se da el mismo porcentaje de acuerdo (43,8%) y de indiferentes (43,8%). Asimismo, la mayoría (43,8%) se muestra indiferente al considerar que no tener en cuenta los valores de este nuevo estilo de relaciones genera problemas para las personas.

Respecto a la *ética*, la mayoría (56,3%) se muestra indiferente respecto a que las personas ponen en práctica lo que pregonan.

En cuanto a *confianza* y la *resolución de los conflictos*, perciben que la resolución de éstos intenta buscar la integración de todos los intereses (56,3%). Sin embargo la indiferencia es la posición mayoritaria en cuanto a la facilidad de alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (50%) y ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución (50%).

Por el contrario, la mayoría (87,5%) percibe que la *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial de la actividad diaria siendo en esta pregunta donde menor porcentaje (6,3%) de indiferencia hay.

En esta organización es llamativo el alto porcentaje de indiferentes que se observan en la gran mayoría de las preguntas.

Respecto al análisis de la MISIÓN, en *decisiones juntos*, dan una puntuación intermedia (4-6 puntos) a la toma conjunta de decisiones (43,8%), a la participación en las decisiones estratégicas (43,8%), a la participación en el proyecto de futuro de la organización (62,5%), a la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (62,5%) y a la capacidad de autogestión de los equipos (62,5%).

En cuanto a la *visión de futuro*, la puntuación intermedia se da a la existencia de una estrategia clara en la organización (50%) y al apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (50%). Por el contrario, se otorga la puntuación máxima (7-10 puntos) (56,3%) a la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (56,3%) y a la visión compartida del futuro de la organización (56,3%).

En relación al *proyecto compartido*, la puntuación intermedia se da al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (56,3%), el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (56,3%), el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (56,3%) y la satisfacción general por pertenecer a la organización (62,5%). Por el contrario, la puntuación máxima se da en la incorporación a ner group como garantía de futuro obtiene (75%).

Por último, respecto al análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la puntuación máxima se otorga a la predisposición para hacer trabajo

extra cuando la situación lo requiere (50%), el reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (56,3%) y la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (68,8%) cuya media es la más alta (8,0) y la pregunta, cuyas respuestas presentan un mayor grado de homogeneidad (CD. Carpeta 2. Royde). Sin embargo, en lo relativo a la reducción de las diferencias salariales un mismo porcentaje de una puntuación máxima (43,8%) e intermedia (43,8%).

Por el contrario, en cuanto a *integrados en la sociedad*, se da una puntuación intermedia a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (56,3%) y a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (37,5%) cuya media es la más baja de todas (4,8) y la pregunta, cuyas respuestas, mayor grado de heterogeneidad presentan de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. Royde).

#### 2.2.16. Sarein S.L.

En cuanto al análisis de la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos de la organización (83,3%), que están comprometidas con la organización (100%), son conscientes de su aportación e importancia (83,3%) y la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (83,3%).

Respecto a la *información* y la *comunicación* una importante mayoría considera que es posible conocer información sobre toda la organización (83,3%), que la información es fluida y habitual (83,3%), que se facilita información y conocimientos para el trabajo (83,3%) y que la falta de información provoca problemas y malos entendidos (50%).



Sobre los *equipos*, la mayoría cree que son los pilares de la actividad (83,3%), que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (100%), que se potencia la cooperación y relación entre los equipos (66,7%), que dentro de los equipos el trabajo se basa en la colaboración (100%) y conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (66,7%).

Por el contrario, la mayoría (83,3%) se muestran indiferentes frente a la idea del *líder* que motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona, aunque consideran que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (83,3%).

En relación al análisis de la CONSISTENCIA, la mayoría percibe que se persigue hacer las cosas mejor cada día (83,3%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario (50%), que la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación y del reparto de los trabajos y tareas en los equipos (83,3%), que se sienten como propios los problemas de la organización (66,7%), se sienten valoradas y consideradas en ella (83,3%), la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional (66,7%), son conscientes del nuevo estilo de relaciones en la organización (83,3%) y no tener en cuenta los valores de este estilo genera problemas a los demás (66,7%).

Respecto a la *ética*, la mayoría (50%) se posiciona indiferente frente a que las personas ponen en práctica lo que pregonan.

En cuanto a la *confianza* y la *resolución de los conflictos*, consideran que los mismos se tratan de solucionar intentando buscar la integración de todos los intereses (66,7%), es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más

complicadas (83,3%), y que ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución (50%).

De forma unánime (100%) creen que la *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial de la actividad diaria.

En relación al análisis de la MISIÓN, respecto a decisiones juntos, la mayoría otorga una puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones (83,3%), a la participación en las decisiones estratégicas (66,7%), a la participación en el proyecto de futuro (83,3%) y a la capacidad de autogestión de los equipos (80%). Sin embargo, en la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo el mismo porcentaje da una puntuación intermedia (50%) y máxima (50%).

En lo referente a la *visión de futuro*, la puntuación máxima se otorga a la existencia de una estrategia clara en la organización (83,3%), a la visión compartida del futuro de la organización (83,3%) y al apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (66,7%). Sin embargo, el mismo porcentaje de puntuación máxima (50%) e intermedia (50%) a la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito.

En lo que hace referencia al *proyecto compartido*, la puntuación máxima se otorga al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (83,3%), al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (66,7%), en la incorporación a ner group como garantía de futuro (100%) obteniendo aquí la media más alta (8,8) y siendo la pregunta con la mayor homogeneidad en las respuestas de todas las analizadas (CD. Carpeta 2. Sarein). Sin embargo, una importante mayoría (66,7%) da una puntuación intermedia al entusiasmo y motivación al compartir el proyecto y a la satisfacción general por pertenecer a la organización.

En cuanto al análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la puntuación es máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (100%) y a la reducción de las diferencias salariales (83,3%); la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis, la mitad (50%) da una puntuación máxima (50%) y la otra mitad intermedia (50%). Por el contrario, la puntuación es intermedia al reparto del porcentaje acordado de beneficio (50%) siendo la pregunta con la media más baja (5,3) y la mayor dispersión en las respuestas obtenidas (CD. Carpeta 2. Sarein).

Por último, en lo relativo a *integrados en la sociedad*, el mismo porcentaje da una puntuación máxima (50%) e intermedia (50%) a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización, sin embargo, en cuanto a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades la mayoría (66.7%) da la puntuación máxima.

#### 2.2.17. Trebeki S.L.

Respecto a la IMPLICACIÓN, una importante mayoría considera que las *personas* son los pilares básicos y están comprometidas con la organización (100%), son conscientes de su aportación e importancia (72,8%) y la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (72,7%).

En cuanto a la *información* y la *comunicación*, perciben que es posible conocer información sobre toda la organización (72,7%), que la información es fluida y habitual (63,7%), que se facilita información y conocimientos para el trabajo (54,6%) y que la falta de información provoca problemas y malos entendidos (54,6%).

En lo relativo a los *equipos*, consideran que son los pilares de la actividad (54,5%), que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (81,8%) y que en los equipos el trabajo se basa en la colaboración (81,8%) y conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (90,9%). Sin embargo, se muestran indiferentes en la cooperación y relación entre los equipos (45,5%) y en el papel del líder motivando y tratando de obtener lo mejor de cada persona (54,5%); aunque consideran que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (72,8%).

En lo referente a la CONSISTENCIA, perciben que se persigue hacer las cosas mejor cada día (63,6%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario (54,6%), que la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación en la organización (63,7%), y que la capacidad y el nivel de compromiso son la base para el reparto de los trabajos y tareas en los equipos (45,5%). La mayoría considera que se sienten como propios los problemas de la organización (72,8%), se sienten valoradas y consideradas (54,6%), la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a las personas (63,7%), son conscientes del nuevo estilo de relaciones (ner) en la organización (81,9%) y consideran que no tener en cuenta los valores de este estilo no genera problemas para las personas (45,6%).

Respecto a la *ética*, la mitad (54,6%) considera que las personas ponen en práctica lo que pregonan.

En lo relativo a la *confianza* y la *resolución de los conflictos*, la mitad piensa que los conflictos se intentan resolver buscando la integración de todos los intereses (54,5%) y que es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas

Análisis empírico de la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner)

(54,5%). Sin embargo, la mayoría (45,5%) son indiferentes ante si el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución.

Una importante mayoría (81,8%) percibe la *satisfacción del cliente* como objetivo primordial de la actividad diaria.

Respecto al análisis de la MISIÓN, en *decisiones juntas*, la mayoría otorga una puntuación intermedia (4-6 puntos) a la toma conjunta de decisiones (54,5%), mientras que otorga la puntuación máxima (7-10 puntos) a la participación en las decisiones estratégicas (54,5%), la participación en el proyecto de futuro de la organización (54,5%) y la capacidad de autogestión de los equipos (80%). En la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo el mismo porcentaje da una puntuación intermedia (45,5%) y una puntuación máxima (45,5%).

En lo relativo a la *visión de futuro*, dan una puntuación máxima a la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (60%), mientras que la puntuación es intermedia a la visión compartida del futuro de la organización (54,5%). En la existencia de una estrategia clara en la organización el mismo porcentaje da una puntuación máxima (50%) e intermedia (50%), al igual que en el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos con un mismo porcentaje de puntuación intermedia (45,5%) y de puntuación máxima (45,5%).

En lo relativo al *proyecto compartido*, la puntuación es máxima en el compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (72,7%), el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (72,7%), la satisfacción general por pertenecer a la organización (72,7%) y la incorporación a ner group como garantía de

futuro (72,7%). Mientras en el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos la mayoría da una puntuación intermedia (63,6%).

Por último, en cuanto a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, se otorga la máxima puntuación a la reducción de las diferencias salariales (54,5%), a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (70%) y a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (100%) que es la media más alta (9,4) y la pregunta que presenta una mayor homogeneidad en las respuestas obtenidas (CD. Carpeta 2. Trebeki). Esta misma puntuación máxima se da al reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (50%) pero la media es la más baja (3,2) de todas y la pregunta que mayor heterogeneidad de respuestas presenta con un muy elevado grado de dispersión (CD. Carpeta 2. Trebeki).

Por último, respecto a *integrados en la sociedad*, la puntuación es máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (75%) y a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (70%).

#### 2.2.18. TTT Goiko S.A.

Respecto a la IMPLICACIÓN, la mayoría percibe que las *personas* son los pilares básicos de la organización (46,2%), que la organización no permite a las personas desarrollar sus capacidades y talentos (42,3%), se muestran indiferentes con el compromiso hacia la organización (46,2%) y un porcentaje muy reducido (38,5%) es consciente de su aportación e importancia en la organización con la misma proporción de desacuerdos (30,8%) e indiferentes (30,8%).

En lo relativo a la *información* y la *comunicación*, perciben que es posible conocer información sobre toda la organización (46,1%), siendo indiferentes respecto al carácter fluido y habitual de la información (42,3%) y a que no se facilita información y conocimientos para el trabajo (50%). La mayoría entiende que la falta de información provoca problemas y malos entendidos (61,5%).

Respecto a los *equipos*, consideran que son los pilares de la actividad (42,3%), que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (38,5%), conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (46,1%) y, el mismo porcentaje está en desacuerdo (42,3%) y es indiferente (42,3%) ante que en los equipos el trabajo se basa en la colaboración; mientras la mayoría se muestra indiferente (38,5%) frente que se potencia la cooperación y relación entre los equipos, con un importante porcentaje (36,6%) de desacuerdos.

Llama la atención la importante mayoría (57,7%) que percibe que el *líder* no motiva ni trata de obtener lo mejor de cada persona aunque consideran que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (50%).

En el análisis de la CONSISTENCIA, perciben que se persigue hacer las cosas mejor cada día (46,1%), que la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación en la organización (53,8%) y del reparto de los trabajos y tareas en los equipos (50%). Sin embargo, el mismo porcentaje está de acuerdo (38,5%) y en desacuerdo (38,5%) con que el aprendizaje es un objetivo prioritario en la organización. No sienten como propios los problemas de la organización (61,5%), no se sienten valoradas y consideradas (57,7%) y la organización no ofrece oportunidades de desarrollo profesional a las personas (42,3%). Sin embargo, son

conscientes del nuevo estilo de relaciones (ner) en la organización (42,3%) y de que no tener en cuenta los valores de este estilo genera problemas para las personas (46,2%).

Respecto a la *ética*, para la inmensa mayoría (76,9%) las personas no ponen en práctica lo que pregonan, con un porcentaje mínimo (3,8%) que cree que si lo hacen.

En lo relativo a la *confianza* y la *gestión de los conflictos*, perciben que no es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (50%), y se muestran indiferentes respecto a que en la resolución de los conflictos se intenta buscar la integración de todos los intereses (46,2%) y que ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución (46,2%).

Consideran que la *satisfacción del cliente* es el objetivo primordial de la actividad diaria (73,3%).

Respecto al análisis de la MISIÓN, en *decisiones juntas*, dan una puntuación mínima (1-3 puntos) a la toma conjunta de decisiones (42,3%), a la participación en las decisiones estratégicas (57,7%), a la participación en el proyecto de futuro de la organización (50%), y a la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo. Sin embargo, la puntuación es intermedia (4-6 puntos) a la capacidad de autogestión de los equipos (46,2%).

En lo referente a la *visión de futuro*, otorgan una puntuación intermedia a la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (50%), a la visión compartida del futuro de la organización (50%) y al apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (61,5%). Sin embargo, a la existencia de una estrategia clara en la



organización el mismo porcentaje da una puntuación mínima (42,3%) e intermedia (42,3%).

En cuanto al *proyecto compartido*, la puntuación es intermedia al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (48%) y al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (50%). Dan una puntuación mínima al entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (50%) y a la satisfacción general por pertenecer a la organización (57,7%). Por el contrario, dan una puntuación máxima (7-10 puntos) a la incorporación a ner group como garantía de futuro de la organización (50%).

Por último, en el análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la puntuación es mínima a la predisposición a hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (72%) siendo la más baja de todas (3,1) (CD. Carpeta 2. TTT Goiko) y al reparto del porcentaje de beneficio acordado (43,5%), pregunta con la mayor heterogeneidad de respuestas presenta de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. TTT Goiko). Por el contrario, dan puntuación máxima a la reducción de las diferencias salariales (48%) y a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (52%) cuya media es la más alta (6,5) y la pregunta, cuyas respuestas, presenta una mayor homogeneidad de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. TTT Goiko).

Por último, en lo referente a *integrados en la sociedad*, otorgan puntuación máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (50%), pero la puntuación mínima a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (45,8%).

### 2.2.19. Urtxintxa

Respecto a la IMPLICACION, perciben que las *personas* son los pilares básicos (91,7%), están comprometidas con la organización (100%), son consciente de su aportación e importancia (75%) y la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (66,7%).

En cuanto a la *información* y la *comunicación*, consideran que es posible conocer la información sobre toda la organización (83,7%), la información es fluida y habitual (50%), se facilita información y conocimientos para el desarrollo del trabajo (83,4%) y consideran que la falta de información provoca problemas y malos entendidos (66,3%).

Respecto a los *equipos*, perciben que son los pilares de la actividad (91,7%), que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (100%), que en los equipos el trabajo se basa en la colaboración (91,7%), que se potencia la cooperación y relación entre los equipos (75%), que conoce la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (91,7%) y que el líder motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona porque la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (58,4%).

En lo referente a la CONSISTENCIA, consideran que se persigue hacer las cosas mejor cada día (83,4%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario (66,7%), que la capacidad y el compromiso son la base de la participación en la organización (50%) y que el reparto de los trabajos y tareas en los equipos se realiza en función de la capacidad y el nivel de compromiso (41,6%). La mayoría se muestra indiferente (41,7%) ante sentir como propios los problemas de la organización, aunque se

sienten valoradas y consideradas (66,7%), pero sin embargo, el mismo porcentaje está de acuerdo (50%) y en desacuerdo (50%) con que la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a las personas. La inmensa mayoría de las personas (91,7%) es consciente del nuevo estilo de relaciones en la organización y cree que no tener en cuenta los valores de este estilo ner genera problemas para las personas (66,6%).

Respecto a la *ética*, perciben que las personas ponen en práctica lo que pregonan (66,6%).

En cuanto a la *confianza* y la *resolución de los conflictos*, consideran que se intentan solucionar buscando la integración de todos los intereses (58,4%), que no es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (50%), y que ante el conflicto no se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución (41,7%).

Perciben la *satisfacción del cliente* como el objetivo primordial de la actividad diaria (66,7%).

En el análisis de la MISIÓN, respecto a *decisiones juntos*, dan una puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones (66,7%), la participación en las decisiones estratégicas (58,3%) siendo la pregunta, cuyas respuestas, mayor grado de heterogeneidad presentan de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. Urtxintxa). Esta puntuación máxima la otorgan también al proyecto de futuro de la organización (66,7%), la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (54,5%), la capacidad de autogestión de los equipos (91,7%), la existencia de una estrategia clara en la organización (66,7%), la comprensión de lo que hay que hacer

para tener éxito (72,7%), la visión compartida del futuro de la organización (58,3%) y al apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (66,7%).

En cuanto al *proyecto compartido*, la puntuación es máxima al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (58,3%) y al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (91,7%) que es la pregunta que mayor grado de homogeneidad presenta, en sus respuestas, de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. Urtxintxa). La puntuación es máxima también al entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (75%) y a la incorporación a ner group como garantía de futuro (41,7%) que es la media es la más baja (5,5) de todas (CD. Carpeta 2. Urtxintxa).

Por último, en el análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la puntuación máxima se otorga a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (83,3%), la reducción de las diferencias salariales (90,9%), la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (63,6%) y el reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado (100%) que es la media más alta (8,6) de todas las obtenidas (CD. Carpeta 2. Urtxintxa).

En lo referente a *integrados en la sociedad*, la puntuación es máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (75%) y a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (72,7%).

#### 2.2.20. Walter Pack S.A.

Respecto a la IMPLICACIÓN, consideran que las *personas* son los pilares básicos (51,8%), que están comprometidas con la organización (46,3%) y que la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (46,3%). Sin

embargo, el mismo porcentaje muestra su acuerdo (40,7%) e indiferencia (40,7%) ante si las personas son conscientes de su aportación e importancia en la organización.

En cuanto a la *información* y la *comunicación*, perciben que es posible conocer información sobre toda la organización (53,7%), que se facilita información y conocimientos para el trabajo (40,8%) y que la falta de información provoca problemas y malos entendidos (85,1%). Sin embargo, la mayoría (37%) se muestra indiferente frente a si la información es fluida y habitual.

En el análisis de los *equipos*, consideran que los equipos son los pilares de la actividad (77,8%), que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (70,4%), que dentro de los equipos el trabajo se basa en la colaboración (46,3%), que se potencia la cooperación y relación entre los equipos (55,6%), y conoce la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (55,6%).

Por otro lado, se muestran indiferentes (38,9%) a si el *líder* motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona aunque consideran que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (53,7%).

En el análisis de la CONSISTENCIA, perciben que se persigue hacer las cosas mejor cada día (74,1%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario (64,8%), que la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación (50%) y no están de acuerdo con que el reparto de las tareas y trabajos en los equipos se hace en función de la capacidad y el nivel de compromiso (46,3%). La mayoría (44,4%) no sienten como propios los problemas de la organización, tampoco se sienten

valoradas y consideradas (37%) aunque la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional (50%). Son conscientes del nuevo estilo de relaciones (ner) en la organización (63%) y de que no tener en cuenta los valores de este estilo de relaciones genera problemas a las personas (51,8%).

Respecto a la *ética*, la mayoría (50%) considera que las personas no ponen en práctica lo que pregonan.

En lo relativo a la *confianza* y la *resolución de los conflictos*, consideran que en la resolución se intenta buscar la integración de todos los intereses (48,1%), que no es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (35,2%) y que ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución (38,7%).

Perciben la *satisfacción del cliente* como objetivo primordial de la actividad diaria (83,3%).

En el análisis de la MISIÓN, respecto a *decisiones juntos*, otorgan la puntuación intermedia (4-6 puntos) a la toma conjunta de decisiones (55,6%), a la participación en el proyecto de futuro de la organización (41,5%), a la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo (50,9%), a la capacidad de autogestión de los equipos (50%) y a la participación en las decisiones estratégicas (42,6%) cuya media es la más baja (5,05) de todas las obtenidas (CD. Carpeta 2. Walter Pack).

En cuanto a la *visión de futuro*, la puntuación es máxima (7-10 puntos) a la existencia de una estrategia clara en la organización (50%) y a la visión compartida del futuro de la organización (48,1%). Sin embargo, la puntuación es intermedia a la

comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito (46,3%) y al apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (44,4%).

Respecto al *proyecto compartido*, la puntuación es máxima al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (48,1%). Sin embargo, es intermedia, al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (59,3%), al entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (42,6%), a la satisfacción general por pertenecer a la organización (38,9%), y a la incorporación a ner group como garantía de futuro de la organización (48,1%).

Por último, en relación al análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, la puntuación es máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (67,9%), al reparto del porcentaje de beneficio acordado (54,7%) pregunta cuyas respuestas mayor grado de dispersión y heterogeneidad presentan de todas las realizadas (CD. Carpeta 2. Walter Pack). La seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis tiene una importante puntuación intermedia (81,1%) siendo su media la más alta (7,7) y la pregunta en donde mayor homogeneidad en las respuestas se observa (CD. Carpeta 2. Walter Pack). Por el contrario, a la reducción de las diferencias salariales, un mismo porcentaje da una puntuación máxima (41,5%) e intermedia (41,5%).

Por último, en relación a *integrados en la sociedad*, otorgan la puntuación máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (45,3%) y a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (47,2%).

### 2.2.21. Zubiola Sociedad Cooperativa

En el análisis de la IMPLICACIÓN, perciben que las *personas* son los pilares básicos (86,9%), que están comprometidas con la organización (69,6%), son conscientes de su aportación e importancia (73,9%) y la organización les permite desarrollar sus capacidades y talentos (60,8%).

Respecto a la *información* y la *comunicación*, consideran que es posible conocer información sobre toda la organización (86,9%), que la información es fluida y habitual (78,2%), que se facilita información y conocimientos para el trabajo (47,8%) y que la falta de información provoca problemas y malos entendidos (65,2%).

Sobre los *equipos*, son los pilares de la actividad (73,9%), el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización (56,5%), el trabajo dentro de los equipos se basa en la colaboración (47,8%), se potencia la cooperación y relación entre los equipos (52,2%) y se conoce la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización (69,5%). No perciben al líder como el que motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona (52,2%) y consideran que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia (43,5%).

En relación al análisis de la CONSISTENCIA, perciben que se persigue hacer las cosas mejor cada día (73,9%), que el aprendizaje es un objetivo prioritario el (39,1%), que la capacidad y el nivel de compromiso son la base de la participación (60,8%) y no consideran que la capacidad y la experiencia sean la base para el reparto de los trabajos y tareas en los equipos (39,1%). No sienten como propios los problemas de la organización (60,9%), aunque se sienten valoradas y consideradas



Análisis empírico de la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner)

(60,9%), la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a las personas (52,1%), son conscientes del nuevo estilo de relaciones en la organización (69,5%) y de que no tener en cuenta los valores de este estilo genera problemas para las personas (51,3%).

Respecto a la *ética*, perciben que las personas no ponen en práctica lo que pregonan (47,8%).

En cuanto a la *confianza* y la *resolución de los conflictos*, consideran que se tratan de solucionar intentando buscar la integración de todos los intereses (65,2%) y a pesar de que no es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas (52,1%) ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución (56,5%).

Perciben la *satisfacción del cliente* como objetivo primordial de la actividad diaria (82,6%).

En el análisis de la MISIÓN, respecto a *decisiones juntos*, otorgan la puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones (87%) siendo la pregunta que, en sus respuestas, mayor grado de homogeneidad obtiene (CD. Carpeta 2. Zubiola). Esta puntuación máxima se mantiene a la participación en las decisiones estratégicas (69,6%), a la participación en el proyecto de futuro de la organización (56,5%) y a la capacidad de autogestión de los equipos (60,9%). Sin embargo, a la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo, un mismo porcentaje da la puntuación máxima (47,8%) e intermedia (47,8%).

En cuanto a la *visión de futuro*, otorgan la puntuación máxima a la existencia de una estrategia clara en la organización (73,9%), a la comprensión de lo que hay

que hacer para tener éxito (65,2%) y al apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos (56,5%). Sin embargo, la puntuación es intermedia a la visión compartida del futuro de la organización (52,2%).

En relación al *proyecto compartido*, otorgan puntuación máxima al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización (78,3%), al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos (60,9%), al entusiasmo y motivación al compartir el proyecto (65,2%), a la satisfacción por pertenecer a la organización (60,9%) y a la incorporación a ner group como garantía de futuro (69,9%).

Por último, en el análisis de la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, otorgan la puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere (65,2%), a la reducción de las diferencias salariales (57,1%) y al reparto del porcentaje acordado de beneficio (76,2%) que tiene el mayor grado de heterogeneidad en sus respuestas (CD. Carpeta 2. Zubiola). Esta puntuación máxima se mantiene a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis (87%) cuya media es la más alta (8,0) de todas las obtenidas (CD. Carpeta 2. Zubiola).

Por último, respecto a *integrados en la sociedad*, la puntuación es máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (60,9%) pero, sin embargo, es intermedia a la igualdad de todas las personas al realizar éstas (43,5%).

### **2.3. Análisis de la percepción de los rasgos culturales del ner según las categorías de la cultura empresarial**

IMPLICACIÓN. En todas las organizaciones casi el 60% de las personas están de acuerdo o totalmente de acuerdo con la idea de que las personas son los pilares básicos de la organización. Excepto en EBI, TTT Goiko, Royde y Arreche, que se manifiestan indiferentes y en desacuerdo, en el resto de organizaciones la mayoría considera que las personas están comprometidas con las organización.

De la misma forma, las personas son conscientes de su aportación e importancia en todas las organizaciones excepto en EBI, Estudio K, Royde, TTT Goiko y Walter Pack, en donde la indiferencia es la opción mayoritariamente elegida.

Por otro lado, la organización permite el desarrollo de las capacidades y talentos de las personas en todas las organizaciones excepto en Royde que se manifiestan indiferentes y en TTT Goiko en donde una mayoría está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Respecto a la información y la comunicación, en todas la organizaciones perciben que es posible conocer la información sobre toda la organización, una información que es fluida y habitual (excepto en Royde, TTT Goiko y Walter Pack en donde la mayoría se manifiesta indiferente) y que se facilita la información y los conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo (excepto en TTT Goiko donde se muestran mayoritariamente indiferentes).

De igual forma, en todas las organizaciones se percibe que la falta de información genera problemas y mal entendidos excepto en K2K porque consideran

que no existe falta de información y en Royde donde hay un equilibrio entre el desacuerdo (37,6%) y el acuerdo (37,5%).

En lo relativo a los equipos, en todas las organizaciones se percibe que estos son los pilares básicos de la actividad (excepto en Royde que se muestran indiferentes) y que el compromiso con el equipo es lo que posibilita el funcionamiento de la organización, excepto en TTT Goiko en donde hay un importante porcentaje de indiferencia y desacuerdo. Así mismo, en todas las organizaciones se percibe que se potencia la colaboración y relación entre equipos (excepto la indiferencia en Estudio K, Trebeki y TTT Goiko) y que dentro de los equipos el trabajo se basa en la colaboración (excepto en TTT Goiko y Walter Pack que se muestran indiferentes).

En el mismo sentido, todas las personas de todas las organizaciones conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización, excepto en Ebi en donde la mayoría se manifiesta indiferente. Igualmente, en todas las organizaciones las personas perciben que el conocimiento y la experiencia son los que otorgan la autoridad en el equipo, excepto en Logos y Zubiola en donde hay un importante porcentaje de indiferencia.

Por último, la percepción del líder del equipo como la persona que motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona es aceptada en algunas organizaciones pero hay un alto porcentaje de duda y desacuerdo. La indiferencia en este punto es mayoritaria en Estudio K, Royde, Sarein y Trebeki y Walter Pack; y el desacuerdo es mayoritario en Arreche, EBI, EKin, Lancor, TTT Goiko y Zubiola.

**CONSISTENCIA.** Todas las personas consideran que en sus organizaciones se persigue hacer las cosas mejor cada día y que la participación se da en función de la capacidad y del nivel de compromiso de cada uno. En este sentido también perciben que el reparto de las tareas en los equipos se realiza en función de la capacidad y el nivel de compromiso (excepto en Ampo, Arreche, Walter Pack y Zubiola donde la mayoría está en desacuerdo). Algo similar ocurre con la percepción de que el aprendizaje es el objetivo prioritario, en donde la mayoría se muestra de acuerdo excepto en TTT Goiko y Zubiola en donde la mayoría está en desacuerdo.

Sin embargo, en la gran mayoría de las organizaciones las personas consideran que no se sienten como propios los problemas de la organización (Ampo, Arreche, Ekin, Heroslam, Lancor, TTT Goiko, Walter Pack, Zubiola y total ner group) con un número importante de organizaciones en donde la indiferencia es mayoritaria (EBI, Estudio K, Gashor, Grip on, Logos, Royde y Urtxintxa).

Por el contrario, se considera que la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todas las personas, excepto en TTT Goiko con un desacuerdo mayoritario. Al mismo tiempo, las personas se sienten consideradas y valoradas en todas las organizaciones excepto en Ampo, EBI, Ekin, TTT Goiko y Walter Pack en donde hay un porcentaje mayoritario de desacuerdo.

Por último, en todas las organizaciones las personas son conscientes del nuevo estilo de relaciones y también de que no tener en cuenta estos valores genera problemas a los demás. Sin embargo, en Trebeki se muestran en desacuerdo y en Royde y Sarein indiferentes a que no tener en cuenta los valores ner genere problemas a los demás.

Respecto a la ética, todas las personas ponen en práctica lo que pregonan para una minoría de organizaciones (Gashor, Icaza, K2K, Trebeki y Urtxintxa) ya que en las demás la mayoría se muestra indiferente (Estudio K, Heroslam, Lejarreta, Logos, Panelfisa, Royde y Sarein) o en desacuerdo (Ampo, Arreche, Ebi, Ekin, Lancor, TTT Goiko, Walter Pack y Zubiola). Un caso aparte es Grip on que tiene un porcentaje similar de acuerdo y desacuerdo.

En lo relativo a la confianza y la gestión de los conflictos, en todas las organizaciones se percibe que se promueve la resolución de los mismos intentando buscar la integración de intereses, excepto en Arreche que opinan lo contrario y en TTT Goiko donde se muestran indiferentes. De la misma forma, ante los conflictos no es fácil alcanzar acuerdos para Ampo, Arreche, Ekin, Heroslam, TTT Goiko, Urtxintxa, Walter Pack, Zubiola y el conjunto de ner group. Sólo en Grip on, Icaza, K2K, Lancor, Lejarreta, Logos, Sarein, Trebeki ven fácil esa posibilidad, puesto que el resto de las organizaciones se muestran indiferentes. A pesar de esto, ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución para la gran mayoría de organizaciones excepto Ampo, Ekin, Estudio K y Urtxintxa que se posicionan en contra de esta afirmación. En Royde, Trebeki y TTT Goiko se muestran indiferentes.

Al margen de todas las diferencias anteriores, la satisfacción del cliente es el objetivo primordial de la actividad diaria en todas las organizaciones con unos porcentajes de acuerdo superiores al 60%.

MISIÓN. La gran mayoría de organizaciones da una puntuación máxima (7-10 puntos) a la toma conjunta de decisiones excepto Ampo, Arreche, Ebi, Royde, Trebeki y Walter Pack que dan una puntuación intermedia (4-6 puntos), siendo TTT

Goiko la única organización que da una puntuación mínima (1-3 puntos). De la misma forma, la participación de todos en las decisiones estratégicas es la que obtiene la media más baja de todas las categorías, aún cuando la gran mayoría de organizaciones da una puntuación máxima, organizaciones como Ampo, Ebi, EKin, Lancor, Lejarreta, Royde, Trebeki y Walter Pack dan una puntuación media; siendo Arreche y TTT Goiko las que dan la puntuación mínima. Igualmente, en cuanto a la participación en el proyecto de futuro de la organización, la mayoría de las organizaciones (Ampo, Arreche, Ebi, Ekin, Estudio K, Heroslam, Lejarreta, Logos, Royde, Trebeki, Walter Pack y el conjunto de ner group) dan una puntuación intermedia siendo TTT Goiko la única que da una puntuación mínima.

Algo parecido ocurre con la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo en donde la mayoría de las organizaciones y el conjunto de ner group da una puntuación intermedia, siendo TTT Goiko la única organización que da una puntuación mínima.

Por último, respecto a la capacidad de autogestión de los equipos la gran mayoría de organizaciones da una puntuación máxima, excepto Arreche, Royde, TTT Goiko y Walter Pack que da una puntuación intermedia.

Por lo que respecta a la visión de futuro, la existencia de una estrategia clara en la organización es percibida por una mayoría de organizaciones con una puntuación máxima, excepto en Ampo, Ebi, Estudio K, Heroslam, Royde y Trebeki en donde se da una puntuación intermedia; y en TTT Goiko en donde el mismo porcentaje da una puntuación mínima e intermedia. Algo similar a lo que ocurre en cuanto a la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito ya que la gran

mayoría de organizaciones da una puntuación máxima excepto Ampo, Ebi, Royde, Sarein, TTT Goiko y Walter Pack que dan una puntuación intermedia.

Por contra, la visión compartida del futuro de la organización y el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos obtienen una puntuación intermedia por parte de la mayoría de las organizaciones, siendo TTT Goiko la que otorga una puntuación mínima.

En relación al proyecto compartido, la gran mayoría de las organizaciones (excepto Ampo, Arreche, Ebi, Heroslam, Royde y TTT Goiko) dan una puntuación máxima al compromiso de todas las personas con el éxito de la organización. Por el contrario, al seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos la mayoría de las organizaciones da una puntuación intermedia, de forma tal, que el total de ner group también adopta esta puntuación intermedia. Lo mismo ocurre con el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto y la satisfacción general por pertenecer a la organización. La puntuación del total de ner group es una puntuación intermedia con TTT Goiko otorgando una puntuación mínima.

Por último, la gran mayoría de organizaciones da una puntuación máxima a la incorporación a ner group como garantía de futuro, excepto en Ebi, Estudio K y Walter Pack en donde la puntuación es intermedia. Ampo, sin embargo, da mayoritariamente una puntuación mínima a esta incorporación a ner group.

**ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA.** Casi la totalidad de organizaciones dan una puntuación máxima a la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere, con las excepciones de Heroslam (puntuación intermedia) y TTT Goiko (puntuación mínima). De igual manera, la gran mayoría de



organizaciones dan una puntuación intermedia a la reducción de las diferencias salariales (excepto Ampo, Royde y Walter Pack) y al reparto del porcentaje acordado de beneficio (excepto Sarein y TTT Goiko).

Por otro lado, todas las organizaciones dan una puntuación máxima a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis, excepto en Arreche y Sarein en donde el mismo porcentaje otorga una puntuación máxima (50%) e intermedia (50%). Aquí es donde se obtiene la media más alta de todo ner group.

Por último, en cuanto al compromiso con la sociedad, la gran mayoría de organizaciones dan una puntuación máxima a la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización (excepto Ampo, Ebi, Royde y Sarein) y a la igualdad de todas las personas al realizar estas actividades (excepto Ampo, Gashor, Royde, TTT Goiko y Zubiola).

#### **2.4. Análisis del grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones**

En el análisis del grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner) se observan importantes diferencias según las organizaciones, lo cual se puede ver con más profundidad en la Tabla 6. En toda ellas, excepto en TTT Goiko, un porcentaje superior al 50% de las personas, en mayor o menor medida, están satisfechas o totalmente satisfechas con el nuevo estilo de relaciones. Analizando más en profundidad cada una de las organizaciones podemos observar una serie de elementos reseñables.

En primer lugar, lo ya comentado anteriormente: TTT Goiko es la única organización en donde la mayoría de las personas (42,3%) se muestran insatisfechas

o totalmente insatisfechas con el ner, siendo reducida (26,9%) la satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner) en su organización.

Por otro lado, en una serie de organizaciones tales como: Ampo, Arreche, Ebi, Ekin, Urtxintxa y Walter Pack, existe una mayoría (entre el 50% y el 60%) que se muestran satisfechas o totalmente satisfechas con el nuevo estilo de relaciones (ner). Por el contrario, en este grupo de organizaciones el porcentaje de personas insatisfechas o totalmente insatisfechas varía del porcentaje de Walter Pack (20,4%) al que se puede observar en Arreche (31%). Un caso especial es Urtxintxa, en donde el porcentaje de personas insatisfechas o totalmente insatisfechas es muy bajo (8,3%) con un importante porcentaje de personas que se posicionan indiferentes (33,3%) ante el nuevo estilo de relaciones (ner).

Otro grupo de organizaciones tales como Heroslam, Royde, Sarein y Trebeki presentan una porcentaje importante de personas satisfechas con el nuevo estilo de relaciones que oscila entre Trebeki (63,7%) y Sarein (66,6%). De todas estas organizaciones, el porcentaje de personas insatisfechas o totalmente insatisfechas es importante en Sarein (16,7%) y en Heroslam con un (12,2%). Sin embargo, es significativo el alto porcentaje de personas indiferentes en Royde (31,3%) y en Trebeki (36,4%). Es llamativo el dato de Trebeki ya que, junto a Icaza, K2K y Lejarreta, son las únicas organizaciones en donde no hay ninguna persona que se posicione insatisfecha, en ninguna de sus formas, respecto al nuevo estilo de relaciones (ner).

Por último, en el resto de organizaciones: Estudio K, Gashor, Grip On, Icaza, K2K, Lancor, Lejarreta, Logos, Panelfisa y Zubiola, el porcentaje de personas que se muestran satisfechas o totalmente satisfechas con el nuevo estilo de relaciones es

muy elevado (entre el 70% y el 100%). Por el contrario, no hay personas que se muestren insatisfechas en Icaza, Lejarreta y K2K; mientras en el resto de organizaciones de este grupo el porcentaje de personas insatisfechas es muy reducido y tiene una importante variación (entre el 11,1% y el 20%).

Como consecuencia de estos resultados, en el conjunto de ner group un elevado porcentaje de las personas (60%) se sienten satisfechas o totalmente satisfechas con el nuevo estilo de relaciones (ner) en sus organizaciones, frente a un reducido porcentaje que se consideran insatisfechas o totalmente insatisfechas (21,1%) y que se muestran indiferentes (17,1%).

**Tabla 7. Grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones en la organización**

	Totalmente Insatisfecho	Bastante Insatisfecho	Indiferente	Bastante Satisfecho	Totalmente Satisfecho
Ampo	5,2%	24,3%	17,4%	41,3%	9,2%
Arreche	0,0%	31,0%	17,2%	37,9%	13,8%
Ebi	7,4%	14,8%	27,8%	38,9%	11,1%
Ekin	7,3%	17,3%	20,0%	35,5%	16,4%
Estudio K	11,1%	0%	11,1%	77,8%	0%
Gashor	2,9%	14,7%	11,8%	55,9%	14,7%
Grip On	5,0%	15,0%	5,0%	70,0%	5,0%
Heroslam	6,1%	6,1%	24,2%	60,6%	3,0%
Icaza	0,0%	0,0%	15,4%	69,2%	15,4%
K2K	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100%
Lancor	1,7%	12,1%	12,1%	53,4%	20,7%
Lejarreta	0,0%	0,0%	14,3%	71,4%	7,1%
Logos	0,0%	11,1%	6,7%	73,3%	6,7%
Panelfisa	0,0%	12,3%	1,5%	60,0%	24,6%
Royde	0,0%	6,3%	31,3%	56,3%	6,3%
Sarein	0,0%	16,7%	16,7%	33,3%	33,3%
Trebeki	0,0%	0,0%	36,4%	27,3%	36,4%
TTT Goiko	3,8%	38,5%	30,8%	23,1%	3,8%
Urtxintxa	0,0%	8,3%	33,3%	33,3%	25,0%
Walter Pack	1,9%	18,5%	27,8%	46,3%	3,7%
Zubiola	0,0%	17,4%	8,7%	60,9%	13,0%
Total ner group	3,6%	17,5%	17,1%	47,2%	12,8%

Elaboración propia

## **2.5. Análisis de la percepción de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar en ner group y en sus organizaciones**

A continuación se presentan los resultados de la percepción que las personas tienen en torno a los rasgos culturales fuertes, los rasgos culturales débiles y los rasgos culturales a potenciar<sup>94</sup>.

El análisis se va a realizar, en primer lugar, respecto al conjunto de ner group, y posteriormente organización por organización. Examinando cómo se distribuyen en las diferentes categorías (implicación, consistencia, misión y adaptabilidad interna y externa) los diferentes rasgos culturales, fuertes, débiles y a potenciar en el conjunto y en cada una de las organizaciones (ver las Tablas 8, 9 y 10).

En las tablas los rasgos culturales están agrupados por colores según las diferentes categorías y llevan al lado el porcentaje de respuestas obtenidas en cada organización. Un porcentaje que no es muy elevado porque existe una gran amplitud de respuestas y, en consecuencia, se reduce el peso porcentual. Esto es consecuencia de que en las preguntas sobre los rasgos culturales fuertes y débiles hay 15 posibles rasgos a elegir como primero, como segundo y como tercero. En lo referente a los rasgos culturales a potenciar esta diversidad de posibles respuestas aumenta ya que es una pregunta abierta, en donde además de poder responder a estos 15 rasgos culturales se abre la posibilidad a que se puedan incorporar otros elementos que consideren oportuno. Esto se observa en algunas organizaciones en donde han hecho aportaciones de nuevos rasgos que han adquirido un peso

---

<sup>94</sup> Como recordatorio señalar que en el cuestionario, a cada persona, se le solicita que señale los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar priorizando en orden: primero, segundo y tercero. En el caso de los rasgos culturales fuertes y débiles sobre los 15 rasgos culturales del ner, y en el de rasgos a potenciar se les ofrece la posibilidad de incorporar nuevos rasgos y elementos además de los anteriores.

porcentual importante y por eso aparecen entre los tres primeros en las tablas (CD. Carpeta 4. Documento 1).

### 2.5.1. Análisis de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar en ner group

**Tabla 8. Rasgos culturales fuertes en ner group**

<b>Primer rasgo cultural fuerte</b>	<b>%</b>	<b>Segundo rasgo cultural fuerte</b>	<b>%</b>	<b>Tercer rasgo cultural fuerte</b>	<b>%</b>
No despidos	11,1	No despidos	10,3	No despidos	10,2
Equipos autogestionados	11	Equipos autogestionados	9,1	Libertad	9,8
Visión de futuro	10,4	Responsabilidad	8,7	Visión de futuro	9,1
Transparencia	10,2	Visión de futuro	8,2	Integrados en sociedad	7

En el conjunto de ner group, existe un importante consenso respecto a los RASGOS CULTURALES FUERTES, de tal forma que no despidos (*adaptabilidad interna*) es el rasgo que se menciona en primer lugar como primer, segundo y tercer rasgo fuerte. También es importante reseñar los equipos autogestionados (*implicación*), por su presencia en segundo lugar en las dos primeras posibilidades de elección. Ambos elementos forman parte de la esencia propia de ner group y son dos elementos claramente significativos de la misma.

Otro rasgo importante que se ha señalado y tiene una importante presencia es la visión de futuro (*misión*). Por último, en la misma línea pero con menor peso porcentual, se perciben rasgos culturales relacionados con la *consistencia* de la organización (transparencia, responsabilidad y libertad).

De tal forma que todas las categorías están representadas en este primer análisis dando una importante coherencia a la percepción descrita.

**Tabla 9. Rasgos culturales débiles en ner group**

<b>Primer rasgo cultural débil</b>	<b>%</b>	<b>Segundo rasgo cultural débil</b>	<b>%</b>	<b>Tercer rasgo cultural débil</b>	<b>%</b>
Confianza	10,8	Confianza	10,4	Decisiones juntos	9,7
Transparencia	10	Responsabilidad	10,2	Confianza	9,3
Comunicación	9,2	Solidaridad	8,5	Responsabilidad	9
Responsabilidad	8,9	Información	8	Solidaridad	7

En cuanto a los RASGOS CULTURALES DÉBILES, existe también un importante acuerdo en señalar la *consistencia* como la categoría percibida más débil, porque la gran mayoría de los rasgos, y los que mayor peso porcentual tienen, corresponden a esta categoría. La confianza es el rasgo que más débil se percibe, seguido posteriormente por la responsabilidad, la transparencia y la solidaridad. También se señala la comunicación y la información (*implicación*) pero con menor peso porcentual. Por último, se percibe decisiones juntos (*misión*) con una reducida importancia.

**Tabla 10. Rasgos culturales a potenciar en ner group**

<b>Primer rasgo cultural a potenciar</b>	<b>%</b>	<b>Segundo rasgo cultural a potenciar</b>	<b>%</b>	<b>Tercer rasgo cultural a potenciar</b>	<b>%</b>
Comunicación	8,7	Confianza	8,4	Responsabilidad	7,4
Responsabilidad	8,7	Responsabilidad	8,3	Confianza	7,1
Confianza	8,2	Comunicación	7	Visión de futuro	6,1
Transparencia	7	Decisiones juntos	5,7	Solidaridad	5,8

En relación a los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR, se perciben elementos relacionados con la *consistencia* (responsabilidad, confianza y transparencia) y con la *implicación* (comunicación).

**2.5.2. Análisis de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar en cada organización.**

**Tabla 11. Rasgos culturales fuertes**

	PRIMER RASGO CULTURAL %	SEGUNDO RASGO CULTURAL %	TERCER RASGO CULTURAL %
Ampo	Libertad 13.4	No despidos 12.8	Integrad. sociedad 12.5
Arreche	Equipos autogest. 27.6	Responsabilidad 27.6	Decisiones juntos 17.2
Ebi	No despidos 20.4	Decisiones juntos 16.7	No despidos 18.5
Ekin	Visión de futuro 26.9	No despidos 11.5	Visión de futuro 12.3
Estudio K	Ética 11.1	Ética 11.1	No despidos 33.3
Gashor	Equipos autogest. 32.4	Información 17.6	Responsabilidad 11.8
Grip On	Responsabilidad 20	Decisiones juntos 15	Libertad 25
Heroslam	Equipos autogest. 18.2	Equipos autogest. 21.2	Decisiones juntos 15.2
Icaza	Transparencia 23.1	Transparencia 38.5	Ética 15.4
K2K	Ética 28.6	Confianza 28.6	Responsabilidad 28.6
Lancor	Transparencia 24.1	No despidos 17.2	Libertad 17.2
Lejarreta	Transparencia 42.9	Confianza 14.3	No despidos 21.4
Logos	Transparencia 17.8	Visión de futuro 15.6	Responsabilidad 24.4
Panelfisa	Transparencia 16.9	Transparencia 15.4	Reparto resultado 15.4
Royde	Responsabilidad 25	Equipos autogest. 18.8	No despidos 25
Sarein	Responsabilidad 33.3	Solidaridad 33.3	Transparencia 33.3
Trebeki	Equipos autogest. 30	Responsabilidad 40	Libertad 40
TTT Goiko	No despidos 61.5	No h. ext. pagadas 23.1	Libertad 19.2
Urtxintxa	Responsabilidad 25	Transparencia 25	Confianza 25
Walter Pack	Visión de futuro 20.4	Confianza 16.7	Responsabilidad 13
Zubiola	Transparencia 21.7	Decisiones juntos 17.4	Decisiones juntos 17.4
ner group	No despidos 11.1	No despidos 10.3	No despidos 10.2

**Implicación**

**Consistencia**

**Misión**

**Adaptabilidad interna y externa**

Elaboración propia



**Tabla 12. Rasgos culturales débiles**

	PRIMER RASGO CULTURAL %		SEGUNDO RASGO CULTURAL %		TERCER RASGO CULTURAL %	
Ampo	Transparencia	16.1	Información	10.8	Responsabilidad	11.1
Arreche	Libertad	17.2	Confianza	17.2	Decisiones juntos	17.2
Ebi	Confianza	18.5	Confianza	14.8	Confianza	14.8
Ekin	Responsabilidad	13.1	Confianza	11.5	Confianza	12.3
Estudio K	Comunicación	22.2	Confianza	44.4	Visión de futuro	33.3
Gashor	Ética	11.8	Visión de futuro	14.7	Solidaridad	14.7
Grip On	Libertad	25	Información	20	Visión de futuro	20
Heroslam	Reparto resultado	18.2	No h. ext. pagadas	18.2	Solidaridad	15.2
Icaza	No h. ext. pagadas	23.1	Visión de futuro	15.4	Equipos autogest.	15.4
K2K	Visión de futuro	42.9	Información	28.6	Integrad. sociedad	14.3
Lancor	Confianza	25.9	Confianza	17.2	Responsabilidad	17.2
Lejarreta	Decisiones juntos	14.3	Responsabilidad	21.4	Confianza	14.3
Logos	No h. ext. pagadas	17.8	Visión de futuro	17.8	Decisiones juntos	13.3
Panelfisa	Confianza	13.8	Solidaridad	21.5	Comunicación	9.2
Royde	Visión de futuro	25	Decisiones juntos	18.8	Responsabilidad	25
Sarein	Comunicación	16.7	Ética	16.7	Decisiones juntos	33.3
Trebeki	No h. ext. pagadas	30	Visión de futuro	20	Visión de futuro	20
TTT Goiko	Transparencia	15.4	Confianza	19.2	Transparencia	19.2
Urtxintxa	Transparencia	25	Información	25	Confianza	13.3
Walter Pack	Comunicación	20.4	Equipos autogest.	11.1	Decisiones juntos	16.7
Zubiola	Responsabilidad	17.4	Solidaridad	17.4	Integrad. sociedad	17.4
ner group	Confianza	10.8	Confianza	10.4	Decisiones juntos	9.7

**Implicación      Consistencia      Misión      Adaptabilidad interna y externa**

Elaboración propia

**Tabla 13. Rasgos culturales a potenciar**

	PRIMER RASGO		SEGUNDO RASGO		TERCER RASGO	
	CULTURAL	%	CULTURAL	%	CULTURAL	%
Ampo	Transparencia	11.8	Responsabilidad	9.5	Responsabilidad	9.2
Arreche	Comunicación	13.8	Confianza	17.2	Información	10.3
Ebi	Confianza	18.5	Información	11.1	Confianza	13
Ekin	Comunicación	10	Confianza	8.5	Confianza	7.7
Estudio K	Comunicación	22.2	Equipos autogest.	33.3	Visión de futuro	22.2
Gashor	Responsabilidad	14.7	Visión de futuro	11.8	Responsabilidad	8.8
Grip On	Confianza	15	Información	10	Equipos autogest.	5
Heroslam	Confianza	12.1	Comunicación	12.1	Decisiones juntos	9.1
Icaza	Paciencia en la gestión del cambio	15.4	Eficiencia: necesidad de futuro	15.4		
K2K	Visión de futuro	28.6	Información	14.3		
Lancor	Confianza	32.8	Confianza	17.2	Responsabilidad	17.2
Lejarreta	Responsabilidad	14.3	Decisiones juntos	21.4	Responsabilidad	14.3
Logos	Equipos autogest.	11.1	Confianza	8.9	Comunicación	8.9
Panelfisa	Responsabilidad	12.3	Responsabilidad	10.8	Solidaridad	9.2
Royde	Responsabilidad	25	Decisiones juntos	31.3	Visión de futuro	18.8
Sarein	Confianza	33.3	Responsabilidad	33.3	Confianza	33.3
Trebeki	Integrad. sociedad	10	Comunicación	20	Transparencia	10
TTT Goiko	Mayor compromiso	15.4	Confianza	19.2	Comunicación	15.4
Urtxintxa	Comunicación	41.7	Información	25	Confianza	33.3
Walter Pack	Comunicación	18.5	Comunicación	18.5	Confianza	7.4
Zubiola	Responsabilidad	17.4	Solidaridad	13	Responsabilidad	8.7
ner group	Comunicación	8.7	Confianza	8.4	Responsabilidad	7.4

**Implicación**   **Consistencia**   **Misión**   **Adaptabilidad interna y externa**   **Otros**

Elaboración propia

En Ampo, los RASGOS CULTURALES FUERTES están relacionados con la *implicación* (libertad y equipos autogestionados) y la *adaptabilidad interna* (no despidos). Es decir, se percibe como fuerte la libertad en el trabajo en equipo y, al mismo tiempo, la solidaridad interna en cuanto a la no existencia de despidos.

En cuanto a los RASGOS CULTURALES DÉBILES y A POTENCIAR, existe una importancia concordancia entre ellos, ya que se perciben principalmente rasgos culturales relacionados con la *consistencia* (transparencia y responsabilidad). (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 1)

En Arreche, los RASGOS FUERTES están relacionados con la *implicación* (equipos autogestionados), la *consistencia* (responsabilidad) y la *misión* (visión de futuro). En lo relativo a los RASGOS CULTURALES DÉBILES y A POTENCIAR, están relacionados con la *consistencia* (confianza, transparencia y solidaridad). (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 2)

En Ebi, respecto a los RASGOS CULTURALES FUERTES existe una mayor heterogeneidad ya que están relacionados con la *adaptabilidad interna* (no despidos), la *implicación* (equipos autogestionados) y la *consistencia* (transparencia). Sin embargo, los RASGOS CULTURALES DÉBILES y A POTENCIAR están relacionados con la *consistencia* (confianza y transparencia) y la *misión* (decisiones juntos y la visión de futuro). (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 3)

En Ekin, los RASGOS CULTURALES FUERTES están relacionados con la *misión* (visión de futuro), con la *adaptabilidad interna* (no despidos) y con la *consistencia* (ética). Sin embargo, los RASGOS CULTURALES DÉBILES Y A

POTENCIAR van a ser relativos a la *consistencia*: la responsabilidad, confianza y la solidaridad. (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 4)

En Estudio K los RASGOS CULTURALES FUERTES están relacionados con la *consistencia* (ética y transparencia) y la *implicación* (comunicación). Sin embargo, los RASGOS CULTURALES DÉBILES se refieren a la *implicación* (comunicación), a la *consistencia* (confianza) y a la *misión* (visión de futuro). Respecto a los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR, están los relacionados con la *implicación* (comunicación y equipos autogestionados) y la *misión* (visión de futuro) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 5)

En Gashor, los RASGOS CULTURALES FUERTES se refieren a la *implicación* (equipos autogestionados e información) y a la *consistencia* (transparencia). Los RASGOS CULTURALES DÉBILES hacen referencia a la *consistencia* (ética y confianza) y a la *misión* (decisiones juntos). Sin embargo, los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR están relacionados con la *implicación* (información) y la *consistencia* (responsabilidad y confianza) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 6)

En Grip On, se produce un hecho que no se da en ninguna otra organización, la percepción de los rasgos culturales es muy heterogénea y apenas se producen repeticiones de los mismos. Así, en los RASGOS CULTURALES FUERTES sólo se repite la *adaptabilidad* (no despidos) y tienen importante peso los relacionados con la *consistencia* (responsabilidad) e *implicación* (equipos autogestionados). Lo mismo se observa en los RASGOS CULTURALES DÉBILES, donde los relacionados con la *consistencia* (libertad y solidaridad) son los que mayor peso obtienen y sólo se repite el relacionado con la *implicación* (comunicación). Sin embargo, en los RASGOS

CULTURALES A POTENCIAR hay una mayor heterogeneidad repitiéndose en relación a la *consistencia* (confianza), la *implicación* (comunicación), la *misión* (decisiones juntos) y con un importante peso un elemento nuevo de *adaptabilidad* (pagar las horas extras o eliminarlas) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 7).

En Heroslam, los RASGOS CULTURALES FUERTES se refieren a la *implicación* (equipos autogestionados y comunicación) y a la *consistencia* (responsabilidad). Sin embargo, los RASGOS CULTURALES DÉBILES se refieren a la *consistencia* (confianza), pero sobre todo a la *adaptabilidad interna* (reparto del resultado y no horas extras pagadas) porque son la que más se mencionan. Por contra, en los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR hay una mayor heterogeneidad por cuanto se hace referencia a la *implicación* (comunicación), a la *consistencia* (confianza) y a la *misión* (visión de futuro) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 8).

En Icaza, los RASGOS CULTURALES FUERTES se refieren a la *consistencia* (transparencia), la *implicación* (comunicación) y a la *misión* (decisiones juntos). Mientras, los RASGOS CULTURALES DÉBILES, van a estar relacionados con la *adaptabilidad* (no horas extras pagadas) y la *consistencia* (confianza y responsabilidad). En esta organización es llamativo que en los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR proponen nuevos elementos a considerar (necesidad de paciencia en la gestión del cambio, mayor compromiso de todos y eficiencia como necesidad de futuro) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 9).

En K2K, los RASGOS CULTURALES FUERTES son los relativos a la *consistencia* (ética, libertad y confianza), mientras los RASGOS CULTURALES DÉBILES se refieren a la *implicación* (comunicación e información) y la *misión*

(visión de futuro). En los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR, se repiten estos mismos los relacionados con la *implicación* (información) y la *misión* (visión de futuro) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 10).

En Lancor, los RASGOS CULTURALES FUERTES se refieren a la *consistencia* (transparencia), *misión* (visión de futuro) y *adaptabilidad interna* (no despidos). Sin embargo, los RASGOS CULTURALES FUERTES y A POTENCIAR son los relativos a la *consistencia* (confianza, responsabilidad y solidaridad) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 11).

En Lejarreta, los RASGOS CULTURALES FUERTES son referidos a la *consistencia* (transparencia, ética y confianza), pero sin embargo los RASGOS CULTURALES DÉBILES se van a referir a la *misión* (decisiones juntos y visión de futuro) y a la *adaptabilidad interna* (no horas extras pagadas). De ahí que los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR sean una mezcla de ambas, la *consistencia* (responsabilidad y solidaridad) y la *misión* (decisiones juntos) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 12).

En Logos, los RASGOS CULTURALES FUERTES son relativos a la *consistencia* (transparencia y responsabilidad) y la *misión* (visión de futuro). Por contra, los RASGOS CULTURALES DÉBILES hacen referencia a la *implicación* (información y comunicación) y la *adaptabilidad interna* (no horas extras pagadas). Sin embargo, los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR están relacionados con la *implicación* (equipos autogestionados y comunicación) y la *consistencia* (confianza) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 13).

En Panelfisa, se da una importante heterogeneidad en los RASGOS CULTURALES FUERTES que se perciben relacionados con la *implicación* (equipos autogestionados), la *consistencia* (transparencia) y la *adaptabilidad interna* (reparto de resultados). Por contra, LOS RASGOS CULTURALES DÉBILES están relacionados con la *implicación* (comunicación) y la *consistencia* (solidaridad y confianza). Los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR se refieren a la *implicación* (equipos autogestionados), *consistencia* (responsabilidad) y *misión* (decisiones juntos) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 14).

En Royde, los RASGOS CULTURALES MÁS FUERTES están relacionados con la *consistencia* (responsabilidad y transparencia) y la *adaptabilidad interna* (no despidos). Los RASGOS CULTURALES DÉBILES y los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR son los mismos y hacen referencia a la *misión* (visión de futuro y decisiones juntos) y a la *consistencia* (responsabilidad) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 15).

En Sarein, los RASGOS CULTURALES FUERTES se refieren a la *consistencia* (responsabilidad, transparencia y solidaridad), mientras los RASGOS CULTURALES DÉBILES son más heterogéneos y se refieren a la *implicación* (comunicación), *consistencia* (ética) y la *misión* (decisiones juntos). Por último, los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR están relacionados con la *consistencia* (confianza y responsabilidad) y la *implicación* (equipos autogestionados) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 16).

En Trebeki, los RASGOS CULTURALES FUERTES se refieren a la *implicación* (equipos autogestionados) y la *consistencia* (responsabilidad y confianza). Sin embargo, los RASGOS CULTURALES DÉBILES se refieren a la *adaptabilidad*

*interna* (no horas extras pagadas) y *externa* (integrados en la sociedad), así como a la *misión* (visión de futuro). Por último, los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR se refieren a *implicación* (comunicación), *consistencia* (transparencia y mayor compromiso) y *adaptabilidad externa* (integrados en la sociedad) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 17).

En TTT Goiko los RASGOS CULTURALES FUERTES se refieren a la *adaptabilidad interna* (no despidos y no horas extras) y la *consistencia* (libertad). Los RASGOS CULTURALES DÉBILES se refieren a la *consistencia* (transparencia, confianza y ética). Por último, los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR están relacionados con la *consistencia* (confianza), la *implicación* (comunicación) y señalan uno nuevo (mayor compromiso de todos) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 18).

En Urtxintxa, los RASGOS CULTURALES FUERTES son relativos a la *consistencia* (responsabilidad, ética y confianza) y los RASGOS CULTURALES DÉBILES a la *implicación* (información y comunicación) y a la *consistencia* (transparencia). Por último, los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR se refieren a la *implicación* (información y comunicación) y a la *consistencia* (confianza) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 19).

En Walter Pack, los RASGOS CULTURALES FUERTES están relacionados con la *consistencia* (responsabilidad), la *misión* (visión de futuro) y la *adaptabilidad interna* (no despidos). Los RASGOS CULTURALES DÉBILES son relativos a la *implicación* (comunicación y equipos autogestionados) y a la *misión* (decisiones juntos). Sin embargo, los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR se refieren a la *implicación* (comunicación) y a la *consistencia* (confianza y responsabilidad) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 20).



Por último, en Zubiola, los RASGOS CULTURALES FUERTES están relacionados con la *consistencia* (transparencia), la *implicación* (información) y la *misión* (decisiones juntos). Los RASGOS CULTURALES DÉBILES se refieren a la consistencia (responsabilidad y solidaridad) y a la *adaptabilidad externa* (integrados en la sociedad). Los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR se refieren a los relacionados con la *consistencia* (responsabilidad y solidaridad) y la *implicación* (comunicación) (CD. Carpeta 4. Documento 4.1. Tabla 21).

### **3. Análisis relacional: ner group**

El análisis se centra en investigar la relación que puede existir entre las diferentes respuestas obtenidas y la organización, y entre el conjunto de ner group y las variables sociodemográficas consideradas (sexo, edad, puesto de trabajo, estudios realizados y la antigüedad). Siempre teniendo en cuenta las cuatro categorías de análisis (implicación, consistencia, misión y adaptabilidad interna y externa) en que se han agrupado los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner).

#### **3.1. Análisis de las relaciones entre los rasgos culturales del ner y las variables sociodemográficas**

Se analizan las relaciones entre cada una de las respuestas obtenidas en el cuestionario y las diferentes organizaciones. En primer lugar, respecto a la IMPLICACIÓN (preguntas 1-15 del cuestionario), en todos los casos se puede afirmar, con una confianza del 100%, que la relación de dependencia que existe entre la organización y la opinión vertida no es muy intensa (coeficiente de contingencia entre 0,233 y 0,39).

Respecto a la CONSISTENCIA, (preguntas 16-29 del cuestionario) se puede afirmar, con una confianza de entre el 99,6% y el 100%, que la relación de dependencia que existe entre cada una de las preguntas y la organización correspondiente no es intensa (coeficiente de contingencia entre 0,23 y 0,359).

En relación a la MISIÓN, (preguntas 30-43 del cuestionario) se puede afirmar, con una confianza entre el 99,9% y el 100%, que la relación de dependencia que existe entre cada una de las preguntas y la organización específica no es intensa porque el coeficiente de contingencia es reducido (entre 0,281 y 0,501). Aquí se obtienen los coeficientes más elevados de todo el cuestionario: la visión compartida del futuro de la organización (0,412) y la incorporación a ner group para garantizar el futuro de la organización (0,501).

Por último, respecto a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, (preguntas 44-49 del cuestionario) se puede afirmar, con una confianza entre el 99,9% y el 100%, que la relación de dependencia que existe no es intensa (coeficiente de contingencia entre 0,279 y 0,367). Excepto, en la "Igualdad de todas las personas al realizar actividades comunitarias fuera de la organización" en donde se puede afirmar que no existe esta relación de dependencia.

A pesar de que las asociaciones no son intensas, sí puede afirmarse que existen importantes diferencias entre organizaciones con unas variaciones muy interesantes en la gran mayoría de las cuestiones planteadas. Diferencias que se van a poder visualizar con mayor claridad en el Análisis de Componentes Principales Categórico (CATPCA) que se presenta más adelante.

Respecto al GRADO DE SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS CON EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (ner) en sus organizaciones, se puede afirmar,

con una confianza del 100%, que la relación de dependencia que existe entre el grado de satisfacción y la organización correspondiente no es muy elevada (coeficiente de contingencia: 0,305).

A pesar de esto, se observa que si bien en el conjunto de ner group el 60% de las personas se manifiestan satisfechas o totalmente satisfechas con el nuevo estilo de relaciones (ner) hay un 21,1% que se considera insatisfecha o totalmente insatisfecha; sin embargo, la percepción de las personas de su grado de satisfacción varía, de forma muy importante y significativa, desde una insatisfacción del 42,3% en TTT Goiko hasta el 100% de total satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner) en K2K.

### 3.1.1. Sexo

Analizada la relación que puede existir entre el sexo de las personas que conforman las organizaciones y las cuestiones estudiadas dentro de la categoría de la IMPLICACIÓN, se puede afirmar que ambas son independientes y no guardan relación alguna entre ellas. Aún así, se observa que las mujeres tienen una percepción más satisfactoria que los hombres en todas las dimensiones analizadas, excepto en:

- Las personas son los pilares básicos de la organización.
- Las personas conscientes de su aportación e importancia.
- El líder del equipo motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona.
- El conocimiento y la experiencia otorgan la autoridad en el equipo.

Igualmente, en cuanto al análisis referido a la categoría de la CONSISTENCIA, también se puede afirmar que son independientes y no guardan ningún tipo de relación entre ellas. Aún así, se observa que las mujeres tienen una percepción más satisfactoria que los hombres en la gran mayoría de las dimensiones analizadas, excepto en:

- Todas las personas ponen en práctica lo que pregonan.
- Ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución.
- La satisfacción del cliente es el objetivo primordial de la actividad diaria.

Por el contrario, en la MISIÓN y la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA se puede afirmar con una confianza del 100% que existe una relación de dependencia entre el sexo y todas y cada una de las cuestiones planteadas en estas dos categorías, aún cuando esta asociación no es muy elevada (coeficientes de contingencia entre 0,171 y 0,331).

A pesar de esto, se observa que las mujeres dan la mayor puntuación (7-10) en todas las dimensiones excepto en “el compromiso de tod@s con el éxito de la organización” en donde la mayor puntuación la dan los hombres.

Respecto al análisis de las medias estadísticas obtenidas en estas dos categorías se observa que, en ambos casos, tanto en mujeres como en hombres, la media más baja obtenida es la participación de todos en las decisiones estratégicas de la organización y la más alta, la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis que puedan darse.

Por último, puede afirmarse que el sexo y el grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner) son independientes y no guardan ninguna relación entre ellos porque el grado de satisfacción general (satisfecho y totalmente satisfecho) es muy similar entre mujeres (60.8%) y entre hombres (59.6%), sin apenas variación respecto de la media de ner group (60%).

### 3.1.2. Edad<sup>95</sup>

En primer lugar, se analizan las posibles relaciones entre la edad y las diferentes preguntas relacionadas con la IMPLICACIÓN y se observa que no existe relación de dependencia entre la edad y la opinión vertida; excepto en la referida a los equipos pilares de la actividad en donde con una confianza del 99,6% existe una reducida relación de dependencia (coeficiente de contingencia 0,141).

Aún así, se observa que las personas más jóvenes (18-33 años) son las que mayor puntuación dan en la mayoría de las dimensiones de la implicación, seguidas de las personas que tienen entre 40-47 años, y las de 48 años y más.

En el mismo sentido, al analizar las preguntas incluidas en la categoría de CONSISTENCIA, se puede afirmar que las percepciones obtenidas y los diferentes grupos de edad son independientes y no guardan ninguna relación entre ellas. Únicamente en la dimensión “Es fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas” se puede afirmar, con una confianza del 99,9%, que hay dependencia entre ambas, pero no se observa una asociación significativa porque el coeficiente de contingencia es muy reducido (0,151).

---

<sup>95</sup> Para agilizar el análisis, la edad de las personas ha sido recodificada en cuatro niveles: de 18 a 33 años, de 34 a 39 años, de 40 a 47 años y de 48 años y más.

A pesar de esto, se observa que las personas más jóvenes (18-33 años) son las que mayor puntuación dan a la mayoría de las dimensiones, seguidas de las personas que tienen 48 años y más, y las de entre 40-47 años.

Por último, en relación a las categorías MISIÓN Y ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, se puede afirmar que la edad y las preguntas son independientes y no guardan ninguna relación entre ellas. A pesar de lo cual se observa que las personas más jóvenes (18-33 años) son las que mayor puntuación dan a la mayoría de las dimensiones analizadas, seguidas de las personas que tienen entre 34-39 años, y las de 48 años y más.

En todos los grupos de edad analizados se puede ver que las medias más altas y las más bajas corresponden a las obtenidas para el conjunto de las personas de ner group: seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis y participación de todos en las decisiones estratégicas.

Finalmente, se puede afirmar que no existe relación de dependencia entre la edad y el GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (ner). Tampoco se observan diferencias reseñables entre los diferentes grupos de edad, con la excepción de los de 48 años y más que son los que menor porcentaje de satisfechos (bastante y totalmente) presentan (56,4%).

### 3.1.3. Estudios realizados

El análisis de los estudios cursados, se realiza utilizando la categorización elaborada en el diseño del cuestionario: Primarios, Bachiller, Formación Profesional y Licenciatura-Grado.

Respecto a la IMPLICACIÓN, se observa que son independientes las dimensiones y los estudios realizados. La única excepción es la pregunta que afirma que “se potencia la cooperación y relación entre los equipos” en donde, con un nivel de confianza del 100%, existe relación aunque no es muy elevada (coeficiente de contingencia: 0,169). También se observa que, a pesar de esta relación de independencia, las personas que tienen estudios de licenciatura-grado presentan una percepción más satisfactoria que el resto en la gran mayoría de las dimensiones analizadas.

En las dimensiones correspondientes a la CONSISTENCIA, se puede afirmar que son independientes y no guardan ningún tipo de relación entre ellas. A pesar de lo cual, se observa que las personas que tienen estudios de bachiller presentan una percepción más positiva que las demás personas en la gran mayoría de las dimensiones analizadas.

Respecto al análisis de la MISIÓN, se puede afirmar que los estudios realizados y la mayoría de las opiniones vertidas son independientes y no guardan ningún tipo de relación entre ellas. Sin embargo, hay una serie de excepciones en donde con una confianza superior al 99.6% se puede afirmar que existe una relación no muy intensa (coeficiente de contingencia entre 0,158 y 0,177), entre los estudios realizados y las siguientes cuestiones:

- La toma conjunta de decisiones.
- La participación de todos en las decisiones estratégicas.
- La participación en el proyecto de futuro de la organización.

- Entusiasmo y motivación al compartir el proyecto.
- Satisfacción general por pertenecer a la organización.

Algo similar ocurre en el análisis referido a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA en donde, con una confianza del 99,9% o más, existe una relación de dependencia muy reducida (coeficientes de contingencia entre 0,174 y 0,221). Se observa relación entre los estudios realizados y la percepción sobre:

- Predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere.
- El reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado.
- La satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización.
- La igualdad de todas las personas al realizar actividades comunitarias fuera de la organización.

Puede concluirse que las personas que tienen estudios de licenciatura/grado tienen una percepción más positiva que el resto de los grupos en la gran mayoría de las dimensiones analizadas.

En relación a la MISIÓN Y LA ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, se observa que independientemente de su nivel de estudios, la media más alta en todos los grupos corresponde a la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis. Por el contrario la media más baja entre las personas que tienen estudios de bachiller, formación profesional y licenciatura-grado, es la participación de todos/as en las decisiones estratégicas. Sin embargo, entre las personas con



estudios primarios la media más baja es la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización.

Por último, se puede afirmar que el nivel de estudios y el GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (ner) son independientes y no guardan ninguna relación entre ellos. Aún así, se observa que las personas con estudios de licenciatura/grado son las que tienen un mayor nivel de satisfacción, sin que exista una importante diferencia con el resto de los grupos de nivel de estudios.

#### 3.1.4. Puesto de trabajo<sup>96</sup>

Respecto a la IMPLICACIÓN, se puede afirmar que el puesto de trabajo (taller-oficina) y las opiniones vertidas en esta categoría, son independientes y no guardan ninguna relación entre ellas. A pesar de esto, existen una serie de excepciones en donde, con una confianza superior al 99,9%, se puede afirmar que existe una relación no muy intensa (coeficiente de contingencia entre 0,116 y 0,193) entre el puesto de trabajo y que la organización permita desarrollar capacidades y talentos, la posibilidad de conocer información sobre toda la organización y que se potencie la cooperación y relación entre equipos.

Se observa que en la gran mayoría de las dimensiones las personas que realizan su actividad en la oficina tienen una valoración más elevada respecto a las dimensiones analizadas.

---

<sup>96</sup> En las organizaciones de ner group no existe esta diferenciación (taller-oficina). Es más, una de las primeras medidas de reorganización interna es eliminar las diferencias y barreras arquitectónicas entre estos dos espacios para integrar todo en uno común. A pesar de esto, se ha optado por esta diferenciación en el análisis para analizar si se dan o no diferencias significativas.

Respecto a la CONSISTENCIA, se puede afirmar que el puesto de trabajo (taller-oficina) y las percepciones recogidas son independientes y no guardan relación alguna entre ellas. La excepción es la satisfacción del cliente como objetivo primordial de la actividad diaria en donde, con una confianza del 100%, se observa que existe una dependencia, que no es muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,13). A pesar de estos resultados, se puede decir que en la gran mayoría de la dimensiones la percepción es más elevada entre las personas que trabajan en la oficina que entre las que realizan su actividad en el taller. Las excepciones a esta tendencia son: el aprendizaje como objetivo prioritario, se persigue hacer las cosas mejor cada día, todas las personas ponen en práctica lo que pregonan y la satisfacción del cliente como objetivo primordial de la actividad diaria. En estos casos, las personas que trabajan en el taller tienen una percepción más elevada respecto a las que realizan su actividad en la oficina.

En relación a la MISIÓN se puede afirmar que no hay relación de dependencia entre la percepción y el lugar de trabajo, aunque sea observa que existe una pequeña relación de dependencia (coeficiente de contingencia entre 0,122 y 0,156) con una confianza superior al 99,8% en:

- La toma conjunta de decisiones.
- La participación de todos en las decisiones estratégicas.
- La participación en el proyecto de futuro de la organización.
- Apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos.

Sin embargo, en todas las cuestiones analizadas las personas que desarrollan su actividad en la oficina son las que mayor nivel de puntuación y satisfacción muestran frente a las personas que realizan su actividad en el taller.

En lo relativo a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA se puede afirmar que no existe relación de dependencia entre la percepción recogida y el lugar de trabajo. Sin embargo, existen una serie de excepciones en donde, con un 100% de confianza, se puede observar una relación de dependencia muy reducida (coeficiente de contingencia entre 0,139 y 0,260). Estas dimensiones son:

- Predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere.
- Reducción de las diferencias salariales.
- El reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado.
- La satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización.
- La igualdad de todas las personas al realizar actividades comunitarias fuera de la organización.

Como en los casos anteriores, a pesar de esta ausencia de dependencia, se puede afirmar que las personas que trabajan en la oficina dan una puntuación más elevada a la mayoría de las dimensiones, que las que desarrollan su actividad en el taller.

Respecto a la distribución de las medias estadísticas referidas a las dimensiones de misión y adaptabilidad interna y externa se puede afirmar que,

Análisis empírico de la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner)

tanto en el taller como en la oficina, la valoración media más baja es la participación de todos en las decisiones estratégicas; siendo la más alta la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis.

Por último, respecto a la SATISFACCIÓN GENERAL CON EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (ner) y el puesto de trabajo, se observa que son independientes y no guardan ninguna relación. A pesar de lo cual, las personas que realizan su actividad en la oficina están más satisfechas, porque tienen una mayor porcentaje de personas totalmente satisfechas (18,8%) frente a las que trabajan en el taller (8,95) y porque la suma total (bastante satisfecho y totalmente satisfecho) es más elevada en la oficina (63,2%) que en el taller (57,4%).

### 3.1.5. Antigüedad<sup>97</sup>

Una vez recodificada esta variable, se analizan las posibles relaciones entre ella y las dimensiones referidas a la IMPLICACIÓN y se puede afirmar que son independientes y no guardan relación alguna. Aunque, se pueden observar algunas excepciones:

- En la percepción de los equipos como pilares de la actividad en la organización, se puede afirmar con una confianza del 99,5% que existe una relación de dependencia, aunque no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,137).

---

<sup>97</sup> Para agilizar el análisis, la antigüedad ha sido recodificada en cuatro intervalos: de 0-4 años, de 5-10 años, de 11-17 años y 18 años y más.

- En cuanto al papel del líder que motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona, se puede decir con una confianza del 99,7% que existe una relación de dependencia, aunque no muy elevada (coeficiente de contingencia 0,142).
- Respecto a la percepción de que en los equipos el trabajo se basa en la colaboración, podemos afirmar con un 99,6% de confianza que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia es de 0,140).
- Por último, respecto a que el conocimiento y la experiencia son los que otorgan la autoridad en el equipo, se puede afirmar con una confianza del 99,6% que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,139).

Sin embargo, se observa que en todas las dimensiones analizadas las personas que menor antigüedad tienen en las organizaciones (0-4 años) son las que mayor nivel de satisfacción manifiestan. En segundo lugar, en cuanto a nivel de satisfacción, se sitúan las personas que mayor antigüedad tienen (18 años y más); seguidas de las personas con antigüedad entre 5-10 años y 11-17 años que son las que, según las diferentes dimensiones, menor nivel de satisfacción expresan.

Respecto a la CONSISTENCIA, se puede afirmar que la antigüedad y las percepciones recogidas, según los diferentes grupos de antigüedad, son independientes y no guardan relación alguna entre ellos. Sin embargo, se pueden observar algunas excepciones:

- En el reparto de tareas/trabajos en los equipos en función de la capacidad y el nivel de compromiso, se puede afirmar con una confianza del 99,7% que existe una relación de dependencia, entre la antigüedad y la percepción, aunque no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,142). En este sentido, se observa que los que menos antigüedad tienen en la organización (0-4 años) tienen una percepción más satisfactoria del reparto de las tareas y trabajos en función de la capacidad y el nivel de compromiso.
- En cuanto a la valoración y consideración de las personas en la organización, se puede decir, con una confianza del 100%, que existe una relación de dependencia con la antigüedad aunque no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,187). Aún así, se observa que las personas que menos antigüedad tienen (0-4 años) son las que mayor porcentaje de acuerdo presentan con esta afirmación, seguidas de las personas que mayor antigüedad tienen (18 años y más). Por el contrario, las personas con una antigüedad de 5 a 10 y, sobre todo, de 11 a 17 años están en desacuerdo con que las personas son consideradas y valoradas en la organización.
- Respecto a la percepción de si la organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todas las personas, se puede afirmar, con un 99,8% de confianza, que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,147). Aún así, se observa una importante diferencia de percepción ya que las personas con menor antigüedad (0-4 años) muestran un mayor nivel de acuerdo, de hasta 14 puntos porcentuales superior, respecto al resto de los grupos de antigüedad.

- Por último, en relación con la percepción de que todas las personas ponen en práctica lo que pregonan, se puede afirmar con una confianza del 99,7% que existe una relación de dependencia, entre la antigüedad y la percepción, aunque no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,142). En este sentido, se observa que las personas con mayor antigüedad (de 5 años en adelante) tienen un mayor porcentaje de desacuerdo con esta afirmación. Por el contrario, las personas con menor antigüedad en la organización (0-4 años) presentan el mayor porcentaje de indiferentes y un mismo porcentaje, inferior al de indiferentes, de personas de acuerdo y en desacuerdo respecto a esta dimensión.

A pesar de ser independientes la antigüedad y las dimensiones analizadas, se puede afirmar que excepto en tres de ellas, las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que mayor nivel de satisfacción manifiestan, seguidas de las personas que mayor antigüedad tienen en la organización.

Respecto a la MISIÓN, se puede afirmar que no existe relación de dependencia entre la antigüedad y la participación de todos/as en las decisiones estratégicas, la comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito, el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos, el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos y la incorporación a ner group para garantizar el futuro de la organización.

Por el contrario, se observa que existe relación de dependencia:

- En la toma conjunta de decisiones, ya que con una confianza del 99,5%, se puede afirmar que existe una relación de dependencia no muy elevada

(coeficiente de contingencia de 0,155), entre la antigüedad y la valoración sobre esta percepción. En este sentido, se observa que las personas con menor antigüedad en la organización (0-4 años) tienen el mayor porcentaje de puntuación máxima (7-10) y el menor porcentaje de puntuación mínima (1-3). Por el contrario, los que mayor porcentaje de puntuación mínima presentan son los que tienen una antigüedad entre 11 y 17 años.

- En la participación en el proyecto de futuro de la organización, con una confianza del 99,8%, se puede afirmar que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,162). También, se observa que las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que mayor porcentaje de puntuación máxima (7-10) y menor porcentaje de puntuación mínima (1-3) otorgan. El resto de grupos de años de antigüedad presentan un porcentaje mayoritario de puntuación intermedia (4-6).
- En la visión a largo plazo de los líderes y de los equipos de liderazgo, con una confianza del 99,9%, se puede afirmar que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,172). Sin embargo, se observa que las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que mayor porcentaje de puntuación máxima (7-10) y menor porcentaje de puntuación mínima (1-3) otorgan. El resto presenta un porcentaje mayoritario de puntuación intermedia (4-6).
- En la capacidad de autogestión de los equipos, con una confianza del 100%, se puede afirmar que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,201). Se observa que las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que mayor porcentaje de puntuación máxima



(7-10) y menor porcentaje de puntuación mínima (1-3) otorgan. En la puntuación máxima (7-10 puntos) están más de 16 puntos porcentuales por encima de la media de ner group.

- En la existencia de una estrategia clara en la organización, con una confianza del 99,6%, se puede afirmar que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,157). También, se observa que las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que mayor porcentaje de puntuación máxima (7-10) y menor porcentaje de puntuación mínima (1-3) otorgan. Teniendo una puntuación máxima 10 puntos porcentuales superior a la media de ner group.
- En la visión compartida del futuro de la organización, con una confianza del 99,9%, se puede afirmar que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,167). A pesar de esto, se observa que las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que mayor porcentaje de puntuación máxima (7-10) y menor porcentaje de puntuación mínima (1-3) otorgan. El resto presenta un porcentaje mayoritario de puntuación intermedia (4-6).
- En el compromiso de todos/as con el éxito de la organización, con una confianza del 99,9%, se puede afirmar que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,165). También, se observa que las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que mayor porcentaje de puntuación máxima (7-10) y menor porcentaje de puntuación mínima (1-3) otorgan. En la puntuación máxima otorgada por este grupo (0-4

años) se aprecia una diferencia porcentual muy elevada (entre 14%-19%) con respecto al resto de grupos de antigüedad.

- En el entusiasmo y la motivación por compartir el proyecto, con una confianza del 99,5%, se puede afirmar que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,154). Se observa que las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que mayor porcentaje de puntuación máxima (7-10) y menor porcentaje de puntuación mínima (1-3) otorgan. En el resto de grupos de antigüedad y en el conjunto de ner group, la mayoría da una puntuación intermedia (4-6).
- En la satisfacción general por pertenecer a la organización, con una confianza del 100%, se puede afirmar que existe una relación de dependencia no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,195). También, se observa que las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que mayor porcentaje de puntuación máxima (7-10) y menor porcentaje de puntuación mínima (1-3) otorgan. En el resto de grupos de antigüedad y en el conjunto de ner group, la mayoría de las personas da una puntuación intermedia (4-6).

En general, se observa que en todas las dimensiones analizadas, las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que mayor nivel de satisfacción y puntuación otorgan, seguidas de las personas de mayor antigüedad (18 y más).

En relación a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA se observa que todas las dimensiones analizadas son independientes de la antigüedad excepto la satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización. En este

caso, con una confianza del 99,7%, se puede afirmar que existe una relación de dependencia aunque no muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,159).

A pesar de no existir relación, se observa que las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que otorgan una puntuación máxima (7-10) en mayor porcentaje y la puntuación mínima (1-3) en menor porcentaje.

Respecto a la relación entre la antigüedad y el GRADO DE SATISFACCIÓN GENERAL CON EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES (ner) se observa que son independientes y no hay relación. Aún así, se puede afirmar que las personas con menor antigüedad (0-4 años) son las que están más satisfechas, con un 8,9% por encima del conjunto de ner group y de las personas con antigüedad, entre 11 y 17 años, que se sitúan en segundo lugar.

#### **4. Análisis de la percepción de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar según las variables sociodemográficas consideradas**

##### **4.1. Sexo**

Al analizar los RASGOS CULTURALES FUERTES, se observa que las mujeres dan una mayor importancia a los equipos autogestionados, la transparencia y la responsabilidad; mientras que, por el contrario, los hombres a no despidos, visión de futuro y equipos autogestionados.

Analizando los RASGOS CULTURALES DÉBILES se ve que hombres y mujeres señalan como debilidades la confianza y la responsabilidad; seguido por la comunicación y la transparencia.

En la misma línea, respecto a los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR, mujeres y hombres señalan la comunicación, la responsabilidad y la confianza como los más importantes.

#### **4.2. Edad**

Respecto al análisis de los RASGOS CULTURALES FUERTES, en todos los grupos de edad, no despidos, equipos autogestionados y libertad tienen una importante presencia como fortalezas del ner, que se va reduciendo a medida que va aumentando la edad y sobre todo en el grupo de más edad (48 años y más). La visión de futuro también es un elemento importante que señalan todos los grupos etarios.

En el análisis de los RASGOS CULTURALES DÉBILES, se observa que los más jóvenes (18-33 años) señalan principalmente la confianza, la transparencia y la responsabilidad como principales rasgos débiles. Sin embargo, las personas entre 34 y 39 años, señalan la confianza, la responsabilidad y la comunicación. En la misma línea, el siguiente grupo etario (40 y 47 años) señala también la confianza y la responsabilidad, pero además incluye decisiones juntos entre los rasgos más débiles. Por último, las personas de más edad (48 años y más) también inciden en la confianza y en la responsabilidad, pero también incluyen la solidaridad.

Al analizar los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR se observa que todos los grupos de edad señalan la confianza y la responsabilidad como los principales elementos a potenciar. Respecto al tercer elemento, todos los grupos proponen la comunicación, excepto los de mayor edad (48 años y más), que señalan la ética y presentan una mayor dispersión en sus respuestas.

### **4.3. Estudios realizados**

Respecto a los RASGOS CULTURALES FUERTES, las personas con estudios primarios y de formación profesional dan una mayor importancia a no despidos, visión de futuro y transparencia; mientras las personas que tienen estudios de bachiller y de licenciatura-grado dan una mayor importancia a rasgos como la libertad, información y responsabilidad.

Por el contrario, en el análisis de los RASGOS CULTURALES DÉBILES, todas las personas, al margen de su nivel de estudios, señalan la confianza y la responsabilidad como principales rasgos débiles; teniendo, la comunicación y la transparencia también tienen un peso importante.

En lo relativo a los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR de cara al futuro, las personas con nivel de estudios de bachiller y de formación profesional han dado una mayor importancia a la confianza, la transparencia y la comunicación. Las personas con estudios primarios señalan la ética, la información y decisiones juntos como elementos a potenciar. Por último, las personas con estudios de licenciatura-grado señalan también un mayor compromiso y la responsabilidad como rasgos a potenciar.

### **4.4. Puesto de trabajo**

Respecto al análisis de los RASGOS CULTURALES FUERTES, se observa que las personas que trabajan en el taller dan una mayor importancia a no despidos, visión de futuro y equipos autogestionados mientras las personas que trabajan en la oficina ofrecen una mayor dispersión de rasgos pudiéndose resaltar los de equipos autogestionados, la libertad y la transparencia.

En los RASGOS CULTURALES DÉBILES, ambos grupos (taller-oficina) repiten la confianza y la responsabilidad, teniendo también la solidaridad y la transparencia un peso importante.

Por último, respecto a los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR de cara al futuro, la comunicación, la responsabilidad y la confianza son los rasgos culturales que en ambos grupos se señalan como elementos a potenciar.

#### **4.5. Antigüedad**

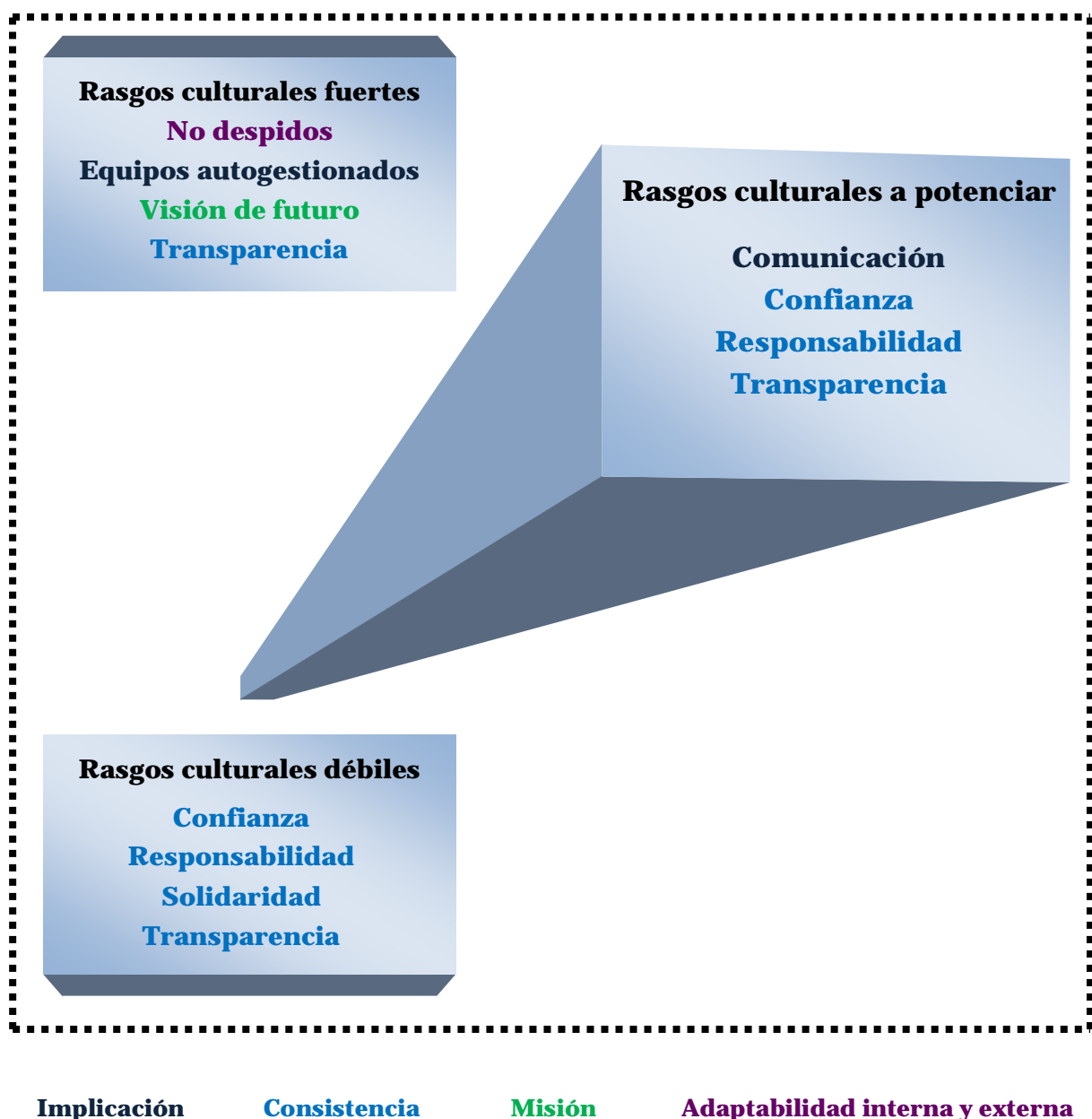
En el análisis de los RASGOS CULTURALES FUERTES, las personas con menor antigüedad (0-4 años) dan mayor importancia a rasgos culturales relacionados con la participación en el futuro de la organización (visión de futuro y decisiones juntos) y al modelo de actividad mediante equipos autogestionados. En el resto de los grupos de edad se observa una mayor importancia de no despidos, cuyo peso porcentual se reduce a medida que aumenta la antigüedad de las personas en la organización. En el mismo sentido, la valoración que se da a los equipos autogestionados también va perdiendo importancia a medida que aumenta la antigüedad. Entre las personas de mayor antigüedad vuelven a tener mayor importancia los rasgos culturales relacionados con la participación en el futuro de la organización (visión de futuro y decisiones juntos) aproximándose a la percepción observada entre las personas de menor antigüedad.

Sin embargo, en el análisis de los RASGOS CULTURALES DÉBILES, en todos los grupos la confianza y la responsabilidad son los que más se repiten como débiles, teniendo la solidaridad un peso importante sobre todo entre los grupos extremos de antigüedad (0-4 años y 18 años y más).

Respecto a los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR, se observa que, todos los grupos de antigüedad, señalan la confianza, la responsabilidad, la comunicación y la visión de futuro como los rasgos a potenciar.

En general, se observa una mayor similitud global entre las personas que menos (0-4 años) y más antigüedad (18 años y más) tienen frente a los dos otros grupos intermedios de antigüedad (5-10 años y 11-17 años).

**Figura 9. Rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar en el conjunto de ner group**



## **5. Análisis de Componentes Principales Categórico (CATPCA)**

### **5.1. Introducción**

Realizados los análisis descriptivos y relacionales que se han detallado con anterioridad, se ha procedido a reducir la dimensionalidad de los datos tratando de simplificar la información proporcionada por las distintas variables del estudio e identificar la estructura subyacente a las mismas, con la menor pérdida de información posible. Dado que las variables consideradas son de tipo categórico se ha realizado un Análisis de Componentes Principales Categórico<sup>98</sup>, utilizando para ello el algoritmo CATPCA (Categorical Principal Components Analysis) disponible en las últimas versiones del paquete estadístico SPSS (Statistical Package Social Sciences).

Este algoritmo realiza dos procesos simultáneos: el escalonamiento óptimo de las variables y la reducción de la dimensionalidad de las variables transformadas que se obtienen, la cual permite interpretar un menor número de componentes en lugar del amplio número de variables originales. El método de escalonamiento óptimo atribuye valores numéricos óptimos a las diferentes categorías de respuesta, calculados por aproximaciones sucesivas con un procedimiento de iteración, a fin de optimizar la solución final. Se obtiene así un conjunto de variables que son transformaciones de las originales, pero a diferencia de aquellas, con propiedades métricas.

---

<sup>98</sup> Método de escalonamiento óptimo, técnica no lineal de Análisis Multivariante, que permite reducir la dimensionalidad de un conjunto de variables que no están en escala métrica.



Con las variables transformadas se ha efectuado un Análisis Factorial exploratorio (método de extracción Análisis de Componentes Principales), cumpliendo con las dos condiciones imprescindibles de parsimonia e interpretabilidad. La estructura factorial obtenida es tan sencilla y fácil de interpretar que no ha sido necesario efectuar rotación alguna de los factores.

A continuación se presentan los resultados más significativos del análisis realizado.

## **5.2. Análisis CATPCA**

El análisis de Componentes Principales Categórico nos posibilita representar gráficamente y de forma conjunta las posibles respuestas dadas a las preguntas del cuestionario en las diferentes organizaciones.

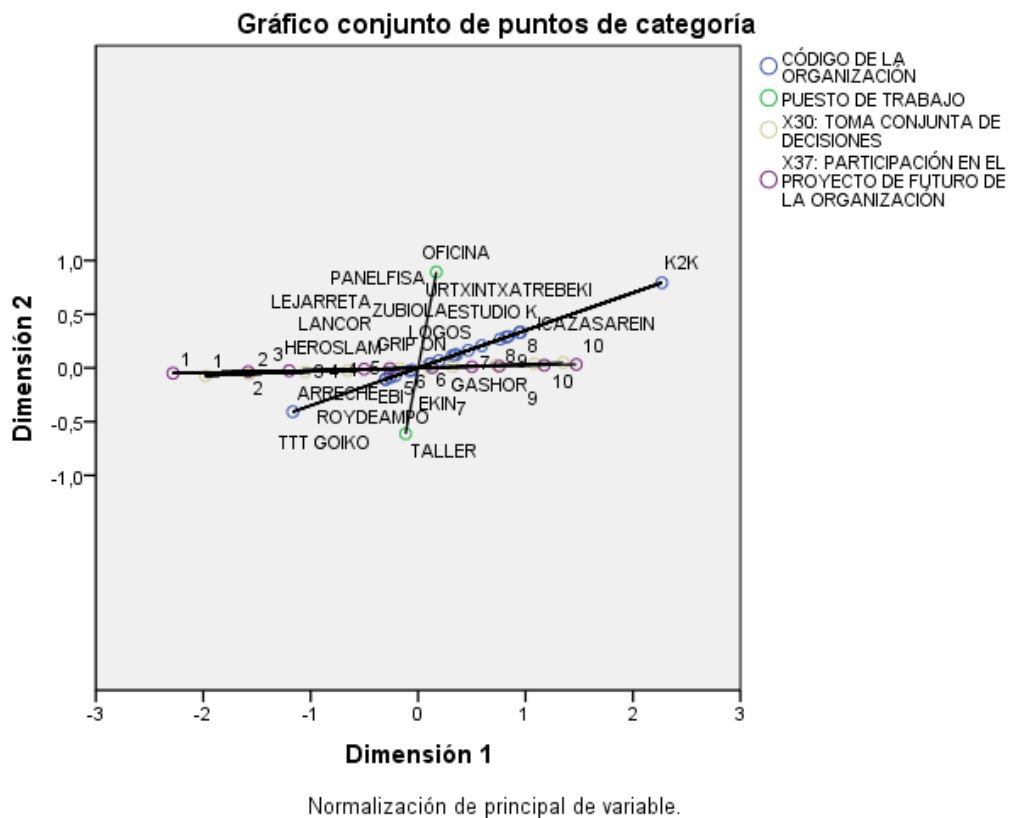
En los gráficos 18-23 se observa que K2K es la organización que ejerce el efecto tracción respecto de las demás y en su entorno más próximo están situadas, generalmente, organizaciones como Trebeki, Lejarreta, Icaza, Sarein, Panelfisa y Estudio K. De la misma forma, Lancor, Grip On y Heroslam, entre otras, ocupan una posición intermedia siempre con una valoración importante respecto a las diferentes dimensiones.

Por último se observa que en el extremo contrario al efecto tractor de K2K están principalmente TTT Goiko y Arreche, con otras organizaciones que según la pregunta de que se trate están más o menos próximas como: Royde, Ampo, Ebi y Walter Pack.

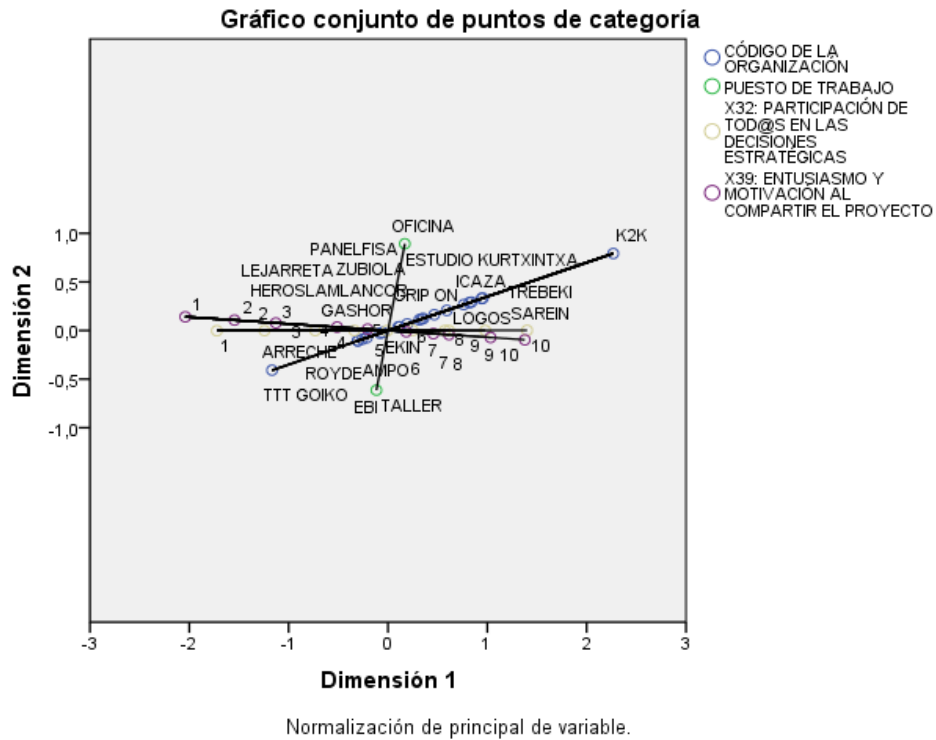
Esta representación confirma de forma gráfica los resultados de los análisis descriptivos y relacionales realizados hasta el momento, dándonos una visión más amplia y general.

En todos los gráficos (18 a 23) se representa la distribución de las organizaciones de ner group según la valoración sobre las diferentes dimensiones a estudio.

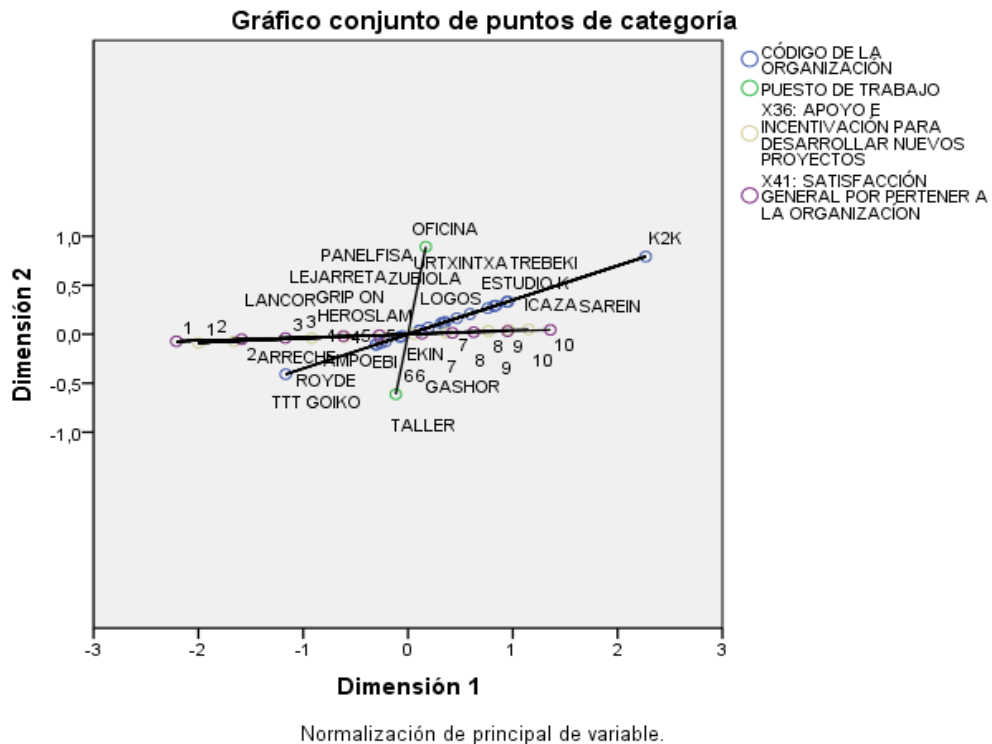
**Gráfico 18. Valoración sobre la toma conjunta de decisiones y la participación en el proyecto futuro de la organización**



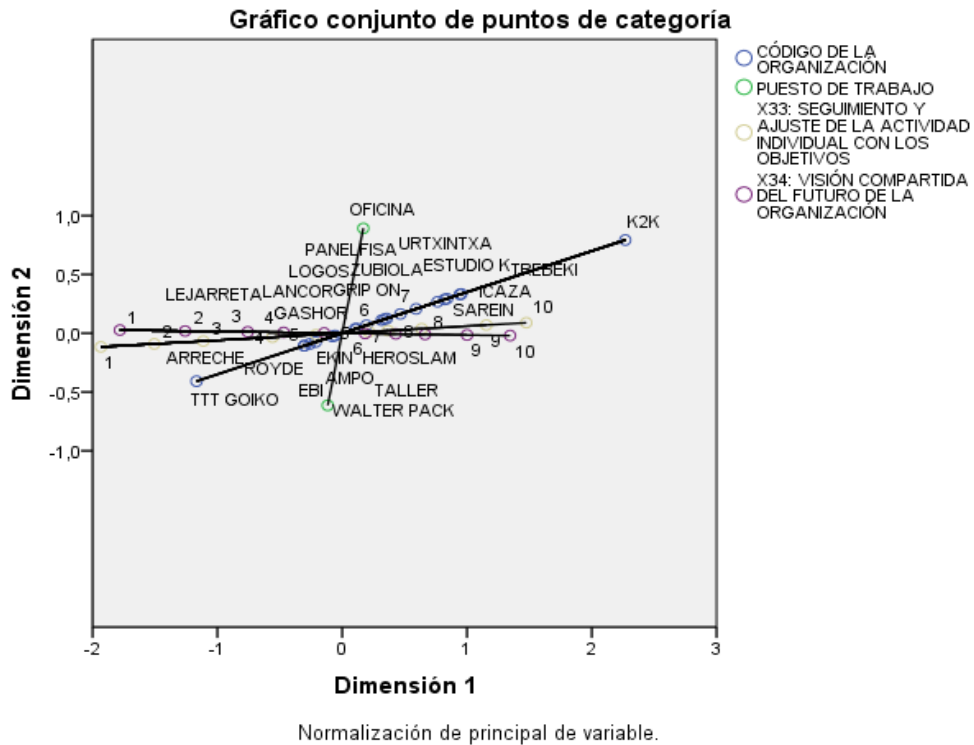
**Gráfico 19. Valoración sobre la participación de las personas en las decisiones estratégicas y el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto**



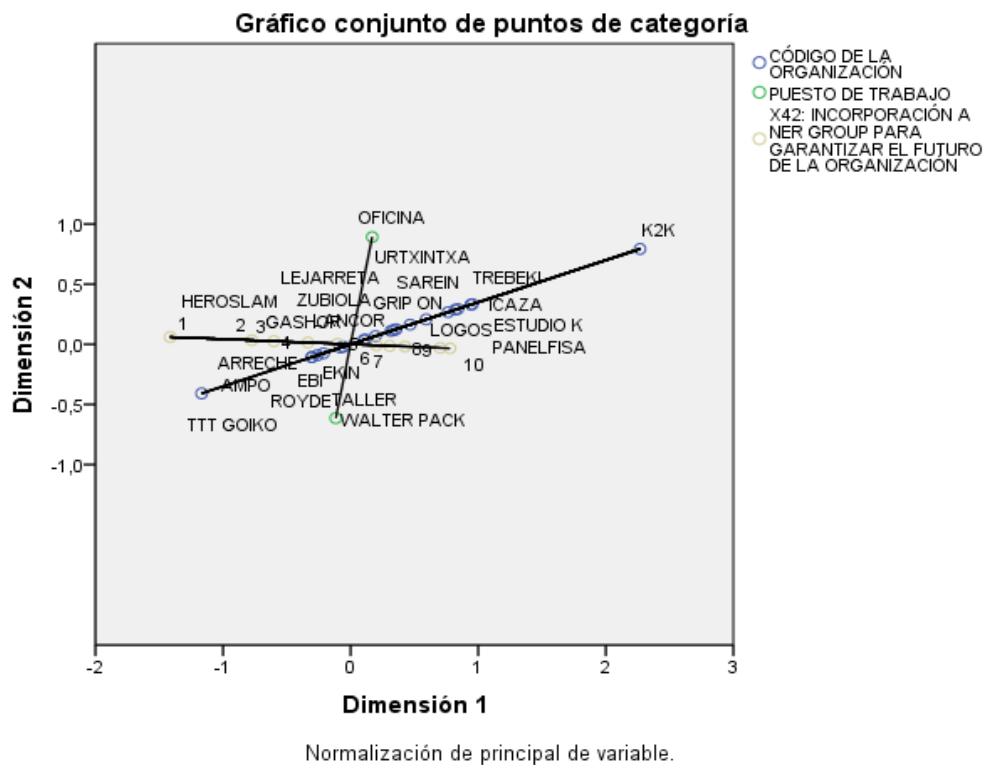
**Gráfico 20. Valoración sobre el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos y la satisfacción general por pertenecer a la organización**



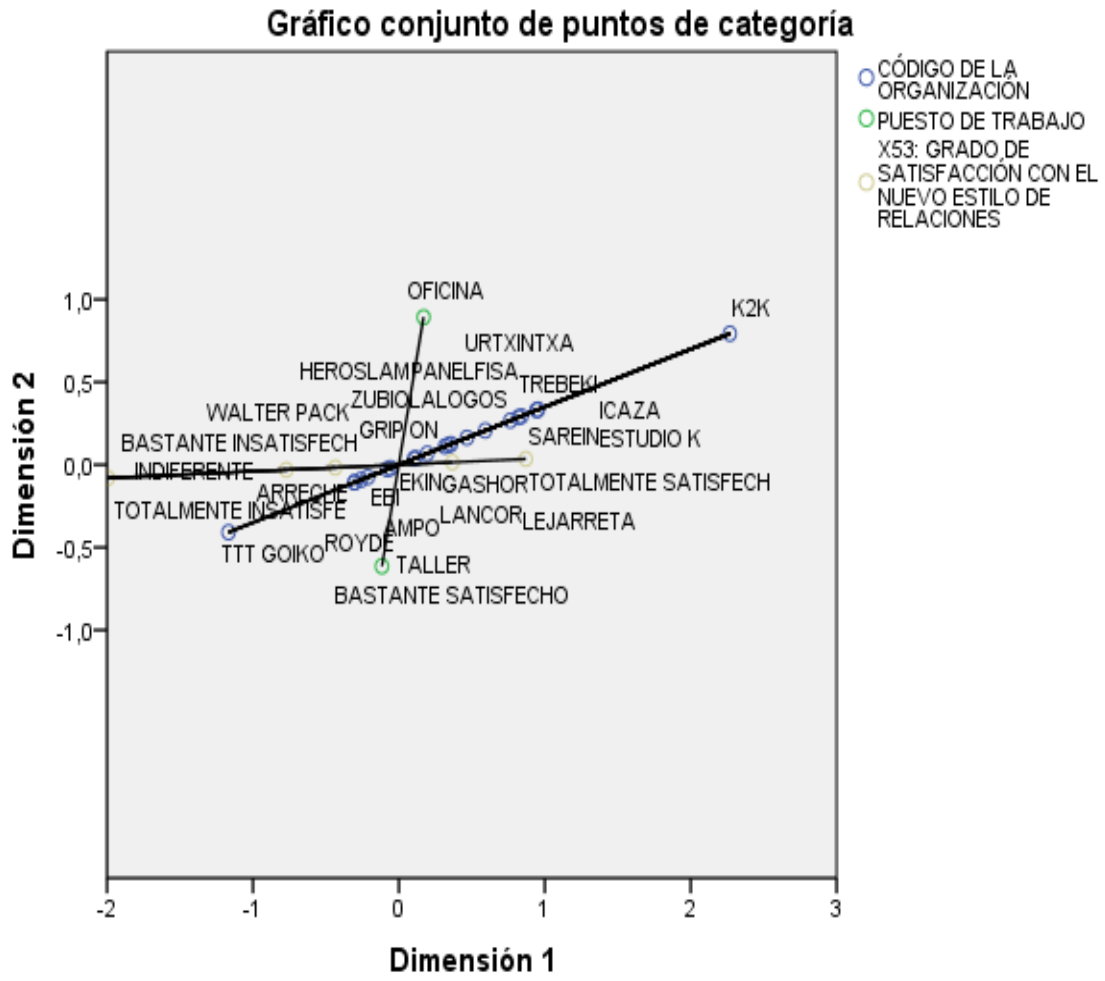
**Gráfico 21. Valoración sobre el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos y la visión compartida del futuro de la organización**



**Gráfico 22. Valoración sobre la incorporación a ner group para garantizar el futuro de la organización**



**Gráfico 23. Grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner)**



### 5.3. Análisis Factorial

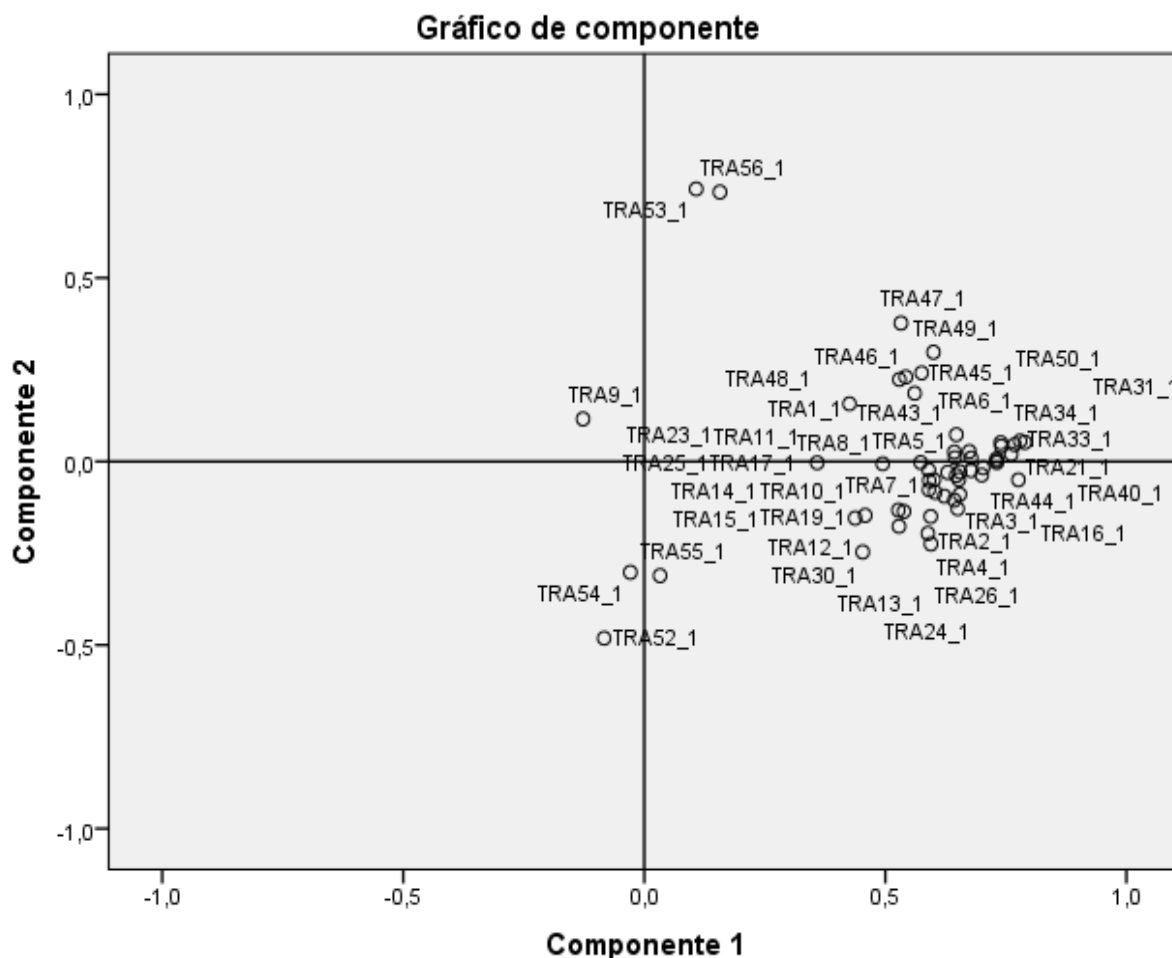
Realizado el análisis factorial con las variables transformadas obtenidas con el CATPCA podemos concluir que el primer factor (componente) explica más del 35% de la varianza, mientras que el segundo explica poco más del 4% y entre ambos casi un 40% de la varianza total. (Tabla 14)

**Tabla 14. % de varianza explicada**

<b>Componente o Factor</b>	<b>Varianza explicada</b>	
	<b>Total</b>	<b>% de varianza</b>
1	19,707	35,191
2	2,351	4,198
		39,389

En este caso, no es necesario realizar rotación alguna de factores porque hay una alta correlación entre numerosas variables transformadas y el primer factor o componente (ver Gráfico 24).

**Gráfico 24. Gráfico de saturaciones**



Por otro lado, según se observa en la Tabla 15, el primer factor, que explica más del 35% de la varianza, está relacionado con la categoría de la MISIÓN, lo cual corrobora los resultados obtenidos con anterioridad ya que en las cuestiones relacionadas con la MISIÓN se han observado las mayores dispersiones y heterogeneidad en las respuestas.

El segundo componente o factor puede interpretarse como estudios realizados, aunque sólo explica aproximadamente el 4% de la varianza. Asociado a este factor aparece el puesto de trabajo, lo cual es coherente porque está relacionado

con los estudios, de tal forma que las personas con mayor nivel de estudios están en la oficina.

**Tabla 15. Tabla Matriz de componentes**

	Factores	
	1	2
X37: Participación en el proyecto de futuro de la organización	0,789	
X30: Toma conjunta de decisiones	0,780	
X39: Entusiasmo y motivación al compartir el proyecto	0,776	
X32: Participación de todos en las decisiones estratégicas	0,768	
X41: Satisfacción general por pertenecer a la organización	0,761	
X36: Apoyo e incentivación para desarrollar nuevo proyectos	0,740	
X33: Seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos	0,739	
X34: Visión compartida del futuro de la organización	0,731	
X35: Visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo	0,731	
X20: Personas consideradas y valoradas en la organización	0,731	
X31: Existencia de una estrategia clara en la organización	0,703	
X53: Grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner)	0,678	
X42: Incorporación a ner group para garantizar el futuro de la organización	0,644	
X48: Satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización	0,600	
Estudios realizados (R)		0,742
Puesto de trabajo		0,734

A continuación se presentan las diferentes matrices de componentes según las categorías de cultura de empresa consideradas en el estudio: implicación, consistencia, misión y adaptabilidad interna y externa.



**Tabla 16. Matriz de componentes. Implicación**

	FACTOR	
	1	2
X2: Personas pilares básicos de la organización	,654	-,090
X1: Personas comprometidas con la organización	,650	-,129
X5: Posible conocer información sobre toda la organización	,647	,073
X4: Organización permite desarrollar capacidades y talentos	,643	,026
X15: Compromiso con el equipo posibilita funcionamiento de la organización	,643	-,105
X7: Comunicación fluida y habitual	,629	-,030
X6: Se facilita información y conocimientos para desarrollar el trabajo	,601	-,050
X3: Personas conscientes de su aportación e importancia	,594	-,225
X9: Equipos pilares de la actividad	,590	-,023
X13: En los equipos el trabajo se basa en la colaboración	,590	-,077
X10: Se potencia cooperación y relación entre equipos	,573	-,003
X12: Personas conocen relación entre su trabajo y objetivos de la organización	,528	-,177
X11: El líder del equipo motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona	,527	-,133
X14: Conocimiento y experiencia otorgan autoridad en el equipo	,437	-,154

**Tabla 17. Matriz de componentes. Consistencia**

	FACTOR	
	1	2
X20: Personas consideradas y valoradas en la organización	,731	-,003
X25: La organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todas las personas	,655	-,029
X26: Resolución de conflictos intentando buscar la integración de intereses	,652	-,049
X28: Ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución	,647	-,038
X21: Participación en función de capacidad y nivel de compromiso	,622	-,094
X27: Fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas	,603	-,084
X17: Se persigue hacer las cosas mejor cada día	,594	-,150
X19: Reparto de tareas/trabajos en los equipos en función de la capacidad y nivel de compromiso	,591	-,052
X23: Todas las personas ponen en práctica lo que pregonan	,588	-,196
X18: Se sienten como propios los problemas de la organización	,538	-,136
X22: Personas conscientes del nuevo estilo ner en la organización	,494	-,006
X16: Aprendizaje objetivo prioritario	,458	-,147
X29: La satisfacción del cliente es el objetivo primordial de la actividad diaria	,453	-,247
X24: La persona que no tiene en cuenta valores ner genera problemas a los demás	,359	-,003

**Tabla 18. Matriz de componentes. Misión**

	FACTOR	
	1	2
X37: Participación en el proyecto de futuro de la organización	,789	,052
X30: Toma conjunta de decisiones	,780	,056
X39: Entusiasmo y motivación al compartir el proyecto	,776	-,050
X32: Participación de tod@s en las decisiones estratégicas	,768	,046
X41: Satisfacción general por pertenecer a la organización	,761	,020
X36: Apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos	,740	,042
X33: Seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos	,739	,051
X34: Visión compartida del futuro de la organización	,731	,007
X35: Visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo	,731	,002
X31: Existencia de una estrategia clara en la organización	,703	-,017
X40: Comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito	,700	-,037
X38: Compromiso de tod@s con el éxito de la organización	,678	-,025
X43: Capacidad de autogestión de los equipos	,674	,027
X42: Incorporación a ner group para garantizar el futuro de la organización	,644	,010

**Tabla 19. Matriz de componentes. Adaptabilidad interna y externa**

	FACTOR	
	1	2
X48: Satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización	,600	,298
X49: Igualdad de todas las personas al realizar actividades comunitarias fuera de la organización	,575	,241
X44: Predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere	,561	,186
X45: Reducción de las diferencias salariales	,542	,230
X46: Reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado	,532	,377
X47: Seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis	,529	,223

**Tabla 20. Grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner)**

	FACTOR	
	1	2
X53: Grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones	,678	,009

## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES GENERALES**

### **1. Introducción**

La presentación de las conclusiones se realiza de acuerdo a los objetivos fijados en el diseño de la tesis, es decir, en primer lugar se van a presentar unas conclusiones referidas a la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (NER) en ner group y sus organizaciones. Las conclusiones van a referirse a las relaciones de dependencia observadas entre las variables sociodemográficas y las cuestiones estudiadas.

A continuación se presentan las referidas al grado de satisfacción de las personas con el nuevo estilo de relaciones (ner) en sus organizaciones, viendo como se distribuye este grado de satisfacción según las variables sociodemográficas consideradas en el estudio.

Por último, se exponen las conclusiones de los rasgos culturales que las personas perciben como fuertes, débiles y a potenciar, junto con su distribución según las variables sociodemográficas.

Finalmente, se presentan una serie de reflexiones respecto a las consecuencias de estas conclusiones y posibles vías de investigación de futuro que quedan abiertas a la luz de los resultados obtenidos.

## **2. Conclusiones sobre la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) en ner group y sus organizaciones**

### **2.1. Respecto a las variables sociodemográficas consideradas**

Las personas que han participado en el estudio, desde la perspectiva del sexo, han sido mayoritariamente hombres ya que de cada cinco participantes, cuatro eran hombres y una era mujer. Esta tendencia se observa en las organizaciones dedicadas a la actividad industrial, mientras aumenta la presencia de la mujer en las organizaciones de servicios.

En relación a la edad, es una población joven (40 años de media) excepto en dos organizaciones concretas (Icaza y Royde) en donde hay una gran mayoría de personas de edad más avanzada (48 años y más). En estas dos organizaciones la antigüedad es muy elevada superando la media del conjunto de ner group (11 años) aún cuando presentan una importante variabilidad de edades.

Las personas que han participado en el estudio, en su mayoría, trabajan en el taller mientras una minoría lo hace en las oficinas. Se observa que la presencia de la mujer es mucho más importante en la oficina siendo bastante residual en el taller.

Igualmente se observa un importante grado de formación de las personas participantes ya que la mayoría tiene estudios de Formación Profesional, con un importante porcentaje de estudios de Licenciatura o Grado. De tal forma, que la suma de ambos (formación profesional y licenciatura/grado) suponen un total de ocho de cada diez personas de las organizaciones.

## **2.2. Sobre la percepción de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) en ner group**

De los resultados obtenidos de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) en el conjunto de ner group podemos concluir que el grado de IMPLICACIÓN de las personas es muy importante. La gran mayoría considera que las personas son los pilares básicos de la organización y están comprometidas con ella porque les permite desarrollar sus capacidades y talentos y, además, son conscientes de su aportación e importancia en la misma. Consideran que los equipos autogestionados son los pilares de la actividad y que mediante el compromiso con el equipo se posibilita el funcionamiento de la organización, por ello las personas colaboran en su actividad dentro de los equipos y los equipos entre sí para alcanzar los objetivos establecidos. De ahí que las personas conozcan la relación entre su actividad y los objetivos de la organización.

La información y la comunicación se consideran fluidas y habituales, siendo posible conocer información sobre toda la organización; de ahí que la mayoría también considera que la falta de información provoca problemas sobrevenidos.

A pesar de que la mayoría considera que la autoridad en el equipo se basa en el conocimiento y la experiencia, sin embargo, el papel del líder como persona que motiva y trata de obtener lo mejor de cada una no es tan claro porque sólo un poco más de la tercera parte lo valora en ese sentido. El resto, casi en partes iguales se manifiesta contrario o indiferente ante este enunciado.

Respecto a la CONSISTENCIA, se percibe que las cosas se tratan de hacer mejor cada día, siendo el aprendizaje un objetivo prioritario. En este sentido, la

capacidad y el nivel de compromiso de las personas son la base de la participación en la organización, y en menor medida, del reparto de los trabajos y tareas. Las personas se sienten valoradas y consideradas porque la organización les ofrece oportunidades de desarrollo profesional. Al mismo tiempo, son conscientes del impacto del nuevo estilo de relaciones (ner) en sus organizaciones, aunque no sientan como propios los problemas de las mismas.

Por el contrario, la ética, que es un elemento básico del nuevo estilo de relaciones (ner), está muy cuestionada porque la mayoría de las personas consideran que no se pone en práctica lo que se pregona.

Respecto a los conflictos y la confianza entre las personas, consideran que los conflictos se gestionan tratando de integrar todos los intereses y buscando la mejor solución, aún cuando no siempre es fácil llegar a acuerdos para la mayoría.

Al margen de todo tipo de discrepancias, un elemento de consenso total entre la gran mayoría de las personas y de las organizaciones es la percepción de que la satisfacción del cliente es el objetivo primordial de la actividad diaria, con casi ocho personas de cada diez respaldando esta afirmación.

En lo referente a la MISIÓN, las personas valoran de forma muy importante la toma conjunta de las decisiones, la capacidad de autogestión de los equipos, la existencia de una estrategia clara en la organización, el saber qué hay que hacer para tener éxito, el apoyo de la organización para desarrollar nuevos proyectos y el compromiso de todas las personas con el éxito de la organización. Lo mismo ocurre con la incorporación a ner group como garantía de futuro, pero ésta es la cuestión que mayor nivel de discrepancia presenta entre las personas de las diferentes

organizaciones, con una importante heterogeneidad en sus respuestas. Estas conclusiones presentadas respecto a en esta categoría cultural se reafirman con los modelos de análisis multivariante realizados.

Sin embargo, la valoración es intermedia respecto a la participación de todas las personas en las decisiones estratégicas; la participación en el proyecto de futuro de la organización; la visión de los líderes y equipos de liderazgo; el entusiasmo y la motivación por compartir el proyecto y la satisfacción general por pertenecer a la organización.

Por último, en relación a la ADAPTABILIDAD INTERNA Y EXTERNA, valoran con elevada puntuación la predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación así lo requiere, la reducción de las diferencias salariales, el reparto del porcentaje de beneficio acordado y la satisfacción e igualdad entre todas las personas para hacer actividades comunitarias fuera de la organización.

La seguridad que ofrece ner group frente a posibles situaciones de crisis, mediante el sistema de reubicación de personas, es el elemento mejor valorado y que mayor media estadística y homogeneidad en las respuestas obtiene. Se percibe claramente que la práctica desarrollada entre organizaciones con personas reubicadas tiene un efecto directo en la percepción del conjunto.

Por tanto, se observa claramente que las personas de ner group han dado una mayor valoración a las percepciones de los rasgos culturales relacionados con las categorías de IMPLICACIÓN y ADAPTABILIDAD INTERNA y EXTERNA, mientras que la valoración ha sido ligeramente inferior en las categorías de CONSISTENCIA Y MISIÓN.

Respecto a la distribución de los resultados por organizaciones podemos concluir que existen diferentes grupos de organizaciones que responden de forma bastante homogénea, pudiéndose hablar de organizaciones “gemelas”.

Por un lado están, TTT Goiko y Arreche que son las que presentan una percepción más baja en la gran mayoría de las preguntas planteadas. En la misma línea, pero con un mayor peso de la indiferencia, están Walter Pack y Royde en donde a la percepción negativa se une el importante peso que tiene la indiferencia en un porcentaje importante de las respuestas.

Dentro de esta misma valoración, pero con ciertos matices, están Ampo, Ebi y Ekin en donde se observa una percepción baja sobre todo en las dimensiones referidas a la misión y a la adaptabilidad interna y externa. El resultado de Ampo es importante porque al suponer casi la tercera parte del total de las personas que han participado en el estudio, tiene un importante efecto mediatizador en la media obtenida respecto a ner group.

Por el contrario, K2K es la organización tractora con la percepción más elevada en todas las dimensiones y muy cerca están organizaciones como Trebeki, Icaza y Lejarreta. Otras organizaciones como Grip On, Heroslam, Lancor, Logos, Panelfisa, Sarein y Zubiola también presentan una importante percepción en la gran mayoría de las dimensiones analizadas.

### **2.3. Relaciones entre los rasgos culturales y las variables sociodemográficas**

Se puede afirmar que existe una relación de dependencia entre las percepciones sobre las dimensiones analizadas y las diferentes organizaciones, aún



cuando la relación o asociación entre ambas no es muy intensa, por tener un reducido coeficiente de contingencia. Esto nos indica que en cada organización se perciben los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner) de forma diferente, siempre mediatizada, por la situación específica de cada organización.

Llamativamente, la única dimensión que no ha dado relación de dependencia es la igualdad de todas las personas al realizar actividades comunitarias fuera de la organización, lo cual nos indica que el compromiso con la sociedad realmente es un elemento fundamental en la esencia de las organizaciones independientemente de la que se trate. Es algo socializado e interiorizado por cada persona al margen de la ubicación organizacional de cada una.

En el sentido inverso, el coeficiente de contingencia más elevado de todos los que se han obtenido ha sido la incorporación a ner group para garantizar el futuro de la organización (0,501). Algo que es fácilmente entendible si tenemos en cuenta que para un número importante de organizaciones la incorporación a ner group, aprovechando sus oportunidades y sinergias, ha posibilitado la pervivencia de esos proyectos en los momentos de crisis. Para algunas organizaciones, ner group ha sido su tabla de salvación y lo que ha permitido que hoy en día sigan siendo una realidad. Para otras organizaciones, con menores problemas de viabilidad y de relaciones, la incorporación no se percibe desde esa perspectiva, de ahí que existan esas importantes diferencias entre organizaciones.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta que la seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis es la dimensión que ha obtenido la media estadística más alta (7,34) de todas las analizadas, lo cual nos indica que es un elemento que está interiorizado de forma muy importante y se ha convertido en

seña de identidad de la organización siendo la variabilidad de las respuestas muy reducida. Algo que puede hacerse realidad mediante la aplicación del sistema de reubicaciones voluntarias, que es un elemento específico y exclusivo de ner group.

Por el contrario, la media más baja es la participación de todas las personas en las decisiones estratégicas, aún cuando la valoración media lograda (5,41) y la importante heterogeneidad que se observa en las respuestas hacen que sea un dato importante también a tener en cuenta para la reflexión. Desde esa perspectiva de reflexión mirando al futuro, un elemento deberá considerarse es que la media más baja, que menor valoración recibe (1-10 puntos) sea de 5,41. ¿Cómo valorar este resultado? ¿Es realmente un elemento de preocupación o de relativa satisfacción por la importante valoración general que se dan a todas las dimensiones en las organizaciones?

En el análisis de las variables sociodemográficas consideradas se observa que no existe relación de dependencia importante entre ellas y las dimensiones estudiadas en las diferentes preguntas, dado que las relaciones o asociaciones no son intensas. Sin embargo sí se puede afirmar que las mujeres, las personas más jóvenes, las que desarrollan su actividad en la oficina, las que tienen mayor nivel de estudios y las que menor antigüedad tienen; son los grupos que valoran más positivamente los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner).

### **3. Satisfacción con el nuevo estilo de relaciones en ner group y sus organizaciones**

Se puede afirmar, con una confianza del 100%, que existe una relación de dependencia entre el grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner) y la

organización, aunque la asociación no es muy elevada (coeficiente de contingencia de 0,305). Sin embargo, el nuevo estilo de relaciones (ner) es una realidad que perciben las personas, no sólo desde una perspectiva teórica, sino en la práctica diaria satisfaciendo a una importante mayoría de las personas en todas las organizaciones excepto en TTT Goiko. Un dato significativo para la reflexión si tenemos en cuenta que esta organización se incorporó hace más de cinco años a ner group.

En el resto de organizaciones, más del 50% de las personas se manifiestan satisfechas, llegando, en algunas organizaciones concretas, hasta el 100% de las mismas.

Por el contrario, no hay diferencias en el grado de satisfacción por sexos, ni por edades, ni según los estudios realizados; con unas diferencias porcentuales muy reducidas. Sin embargo, aunque no hay relación de dependencia, sí se observa que las personas que trabajan en la oficina, y las que tienen una antigüedad menor son las que se muestran más satisfechas con el nuevo estilo de relaciones (ner).

#### **4. Percepción de los rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar**

En relación a los RASGOS CULTURALES FUERTES en el conjunto de ner group las personas han señalado de forma absolutamente clara y sin dejar ninguna posibilidad a la duda, los no despidos. Es decir, valoran de forma muy importante la seguridad que ofrece la organización, en su conjunto, frente a las posibles situaciones de crisis que se puedan dar, evitando los despidos al utilizar el sistema de la reubicación voluntaria de las personas de unas organizaciones a otras. Las organizaciones de actividad industrial que mayor volumen de personas tienen como

Ampo, Ebi, Ekin, Lancor, Royde y TTT Goiko son las que de forma más importante han señalado este rasgo. Organizaciones en donde conocen bien la realidad de la reubicación porque o bien tienen personas reubicadas en otras organizaciones o tienen personas reubicadas trabajando en sus organizaciones. Por tanto, la *adaptabilidad interna*, es la categoría que recibe una valoración más elevada.

En relación a los RASGOS CULTURALES DÉBILES, en el conjunto de ner group se puede afirmar que la confianza, la transparencia y la responsabilidad son los rasgos más débiles. Rasgos culturales que forman parte de la *consistencia*, es decir, el conjunto de valores y elementos que da coherencia y consistencia a una organización.

En la mayoría de las organizaciones industriales (excepto en Ampo) la confianza es el rasgo débil que más se señala, aunque es necesario reseñar que en estos rasgos culturales hay una mayor dispersión en la percepción que en el caso anterior de los rasgos culturales fuertes.

Respecto a los RASGOS CULTURALES A POTENCIAR la comunicación, la confianza y la responsabilidad son los rasgos que más se valoran y se proponen de cara al futuro. En la distribución por organizaciones hay una importante homogeneidad en la valoración realizada y, salvo Icaza, el resto de las organizaciones, cuando menos, ha mencionado uno de esos rasgos como a potenciar. Por el contrario, organizaciones como Lancor, Urtxintxa, Walter Pack, Sarein, Ekin, Ebi y Arreche han señalado los tres rasgos culturales que se han definido en el conjunto de ner group.

En los RASGOS CULTURALES MÁS DÉBILES y A POTENCIAR, se observa una importancia coherencia en las respuestas porque los que se señalan como débiles son los que también se señalan a potenciar. Lo cual indica que son valorados y considerados como importantes por las personas y de ahí su necesidad de potenciar y reforzar de cara al futuro. Estos rasgos culturales relacionados con la *consistencia* son los que dan homogeneidad y coherencia a la organización. Que se señalen también como rasgos culturales a para potenciar indica una necesidad y al mismo tiempo, también, un compromiso de las personas que forman parte de las organizaciones, porque dadas las características de los mismos sin la implicación de todas las personas la responsabilidad y la confianza no son posibles.

Por sexos no hay diferencias en cuanto a la percepción de los rasgos culturales débiles y a potenciar, pero sí la hay en cuanto a los fuertes, en donde las mujeres dan mayor importancia a la forma de trabajo, equipos, y a la consistencia en la organización, transparencia y responsabilidad; mientras los hombres dan más importancia a la no existencia de despidos.

Por edades, no hay diferencias significativas en la percepción respecto a los rasgos fuertes, débiles y a potenciar, dándose una importante homogeneidad en las respuestas obtenidas. A tal punto que los mismos rasgos que se priorizan como débiles se definen a potenciar de cara al futuro, la confianza y la responsabilidad.

De acuerdo a los estudios realizados se observa una importante homogeneidad entre todos los grupos en relación a los rasgos culturales débiles y a potenciar. Sin embargo, esa homogeneidad es menor respecto a los rasgos culturales fuertes porque las personas con mayor nivel de estudios priorizan los equipos autogestionados y la libertad frente a los no despidos y visión de futuro.

En relación al lugar de trabajo en la organización, existe una importante homogeneidad en las respuestas de los rasgos débiles y a potenciar, pero sin embargo hay importantes diferencias en cuanto a los rasgos culturales fuertes ya que mientras las personas que trabajan en el taller apuntan a no despidos como elemento principal, las personas que realizan su actividad en la oficina señalan los equipos autogestionados como primer rasgo fuerte.

Desde el punto de vista de la antigüedad también se observa una importante homogeneidad respecto a los rasgos culturales débiles y a potenciar, mientras se da una mayor heterogeneidad en los fuertes ya que las personas que menor y mayor antigüedad tienen presentan una percepción muy parecida, frente al resto de los grupos de antigüedad que también guardan una importante semejanza entre sí.

Por tanto, se puede concluir que hay una mayor homogeneidad en la percepción de los rasgos culturales débiles y a potenciar, es decir, las personas identifican claramente lo que consideran que no funciona y debería reorientarse de cara al futuro, pero sin embargo existe una mayor heterogeneidad de respuestas en cuanto a los rasgos culturales fuertes, es decir, diferentes percepciones en cada organización de la realidad actual según las características específicas y la situación de cada una de ellas.

## **5. Perspectivas de futuro en ner group y en sus organizaciones**

Los resultados obtenidos suponen una importante radiografía del momento actual del nuevo estilo de relaciones (ner) en las organizaciones de ner group. Es decir, se observa el grado de socialización y de identificación con los rasgos culturales característicos así como los puntos fuertes y débiles desde la perspectiva de la

percepción de las personas. Es una fotografía de la situación en las organizaciones en el momento del estudio (marzo-mayo de 2015) y, precisamente por eso, puede ofrecer unos resultados que pudieran haber sido diferentes si los cuestionarios se hubiesen cumplimentado unos meses antes o unos meses después. Teniendo en cuenta esta consideración, la fotografía que se ha obtenido de la percepción de las personas del nuevo estilo de relaciones (ner) debe servir de elemento referencial para la planificación de objetivos y programas de actuación de cara al futuro.

Siempre teniendo en cuenta dos niveles de análisis y actuación claramente diferenciados, el conjunto de ner group y las organizaciones individuales. Existen importantes diferencias entre las organizaciones pero, también, existen importantes elementos comunes de discrepancia en las organizaciones, aún cuando en la mayoría de las ocasiones, cada organización tiene una percepción propia y una valoración específica consecuencia de su situación.

Por tanto, cada organización requiere de una revisión y reflexión pormenorizada de sus resultados y la significación de los mismos, pero al margen de esto, también existen una serie de elementos comunes que es necesario reseñar.

Por un lado, el papel del líder en los equipos y en las organizaciones, es un rasgo cultural bastante controvertido y la percepción sobre el mismo muy heterogénea. Se obtiene una de las valoraciones más bajas por lo que es necesario un análisis en profundidad de esta cuestión, máxime teniendo en cuenta la importancia que tiene el trabajo en equipo y la visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo en el nuevo estilo de relaciones (ner).

Otro elemento, sustancial para la reflexión en todas las organizaciones es la ética porque la gran mayoría de las personas percibe que no se pone en práctica lo que se dice, existiendo importantes contradicciones. Se necesita reflexionar sobre este tema intentando actuar congruentemente con lo que se “pregona” ya que para el funcionamiento del nuevo estilo de relaciones (ner) la ética, en la relación entre las personas, es un elemento totalmente determinante para generar confianza y credibilidad. Ahora bien, es necesario tener en consideración que esta percepción respecto de la ética tiene un componente doble. No se refiere exclusivamente a la “ética organizacional o empresarial” sino también a la ética de las personas, la que se da en las relaciones horizontales entre las personas. De hecho, en la fase de elaboración de los cuestionarios en las organizaciones ha sido uno de los elementos mas comentados de manera informal tras la cumplimentación de los mismos. La ética en cuanto a las personas, a su aportación, su implicación, su compromiso, y las disfunciones entre lo que se dice y posteriormente se realiza.

Relacionado con lo anterior, parece conveniente reforzar la consistencia del nuevo estilo de relaciones (ner) a partir de la confianza, la transparencia, la responsabilidad y la solidaridad, en los cuales se ha obtenido una valoración más baja que no se puede obviar. Estos resultados no suponen un cuestionamiento de las organizaciones sino una necesidad de las personas de mayor compromiso y de mayor dedicación a las relaciones entre ellas. No debemos olvidar que la confianza, la responsabilidad y la solidaridad son rasgos que implican a todas las personas en sus relaciones, en su actividad profesional, en su compromiso con el equipo, con la organización y con la sociedad.



En relación a la misión se observan una serie de rasgos culturales (visión de futuro y toma conjunta de decisiones) sobre los que habría que reflexionar para ver cómo impulsar e implicar a las personas. Estos rasgos sí implican de forma importante a las organizaciones haciendo que las personas se sientan más integradas y protagonistas del futuro de las mismas. Potenciar la identificación con la organización en concreto y el grupo en general, es un objetivo fundamental para incrementar los niveles de satisfacción del nuevo estilo de relaciones (ner) en la práctica de la actividad diaria de las organizaciones.

Un elemento que refuerza la necesidad de analizar los rasgos que se han señalado mediante una reflexión conjunta de todas las personas, las que lideran los diferentes proyectos y las que forman parte de ellos, es la solicitud de “mayor compromiso” que, aunque de forma minoritaria, se ha señalado en bastantes organizaciones como un rasgo cultural nuevo a potenciar. Un mayor compromiso de las personas, de las organizaciones, de ner group entre las personas, de las personas con los equipos, entre los equipos, con los clientes, con los proveedores, con la sociedad...

Llegados a este punto una reflexión final, pero fundamental respecto a todo el análisis y las conclusiones planteadas, es que un porcentaje muy mayoritario de personas percibe: que se consideren valoradas, que son los pilares fundamentales de su organización, que pueden conocer la información sobre toda la organización porque ésta es fluida y habitual, que están satisfechas trabajando en equipo porque la organización reconoce su actividad y le facilita los medios necesarios para su desarrollo profesional, que su objetivo en el día a día es hacer mejor su trabajo y que su objetivo primordial es la satisfacción del cliente; todo lo cual supone una

orientación de las organizaciones con un estilo claramente diferenciado a gran la mayoría de los modelos imperantes en nuestro entorno organizativo y productivo.

En el mismo sentido, que de 19.260 preguntas cumplimentadas<sup>99</sup> la media más baja obtenida haya sido 5,41, es un dato altamente llamativo y significativo. Es evidente que en todo análisis existen dos referencias, la media más elevada y la más baja, pero ¿cómo deberíamos considerar al hecho objetivo de que la media más baja obtenida haya sido 5,41? ¿Es un elemento de valoración negativa, por ser la inferior, o el hecho de que se sitúe en 5,41 la media más baja indica la necesidad de otro tipo de valoración?

La existencia de estos necesarios elementos de reflexión no debe impedir ver la valoración y el grado de socialización de los rasgos culturales que conforman el nuevo estilo de relaciones (ner). Es evidente que hay importantes elementos de mejora, tanto en lo cualitativo como en lo cuantitativo, pero eso no puede hacer olvidar la valoración general que indica que existe una clara imagen de identificación, socialización y satisfacción con el estilo implantado con unos porcentajes de aceptación altamente llamativos.

Teniendo en cuenta estas reflexiones anteriores y viendo la realidad imperante y las características básicas de funcionamiento del mercado de trabajo actual, los indicadores de tipología del trabajo, los modelos hegemónicos de gestión que imperan en la gran mayoría de las empresas de nuestro entorno... nos encontramos ante un caso que presenta un alto interés por sus peculiaridades, sus características absolutamente diferentes y diferenciadas y un estilo excepcional que, como hoy en

---

<sup>99</sup> Han sido 963 personas las que han respondido, cada una de ellas, a 20 preguntas en donde se pedía su valoración de 1 a 10 puntos.

día no se puede afirmar en muchas organizaciones, satisface a una mayoría importante de las personas que forman parte de estos proyectos.

Este carácter especial, peculiar, específico y excepcional es el motivo que origina la realización de este estudio y, al mismo tiempo, la gran aportación del mismo al ser la primera vez que se va ha analizado con tal grado de profundidad y concreción el nuevo estilo de relaciones (ner) y la percepción que de los rasgos culturales del ner tienen las personas que forman parte de las organizaciones de ner group.

## **6. Futuras líneas de investigación**

El análisis realizado en esta tesis, así como las conclusiones que se presentan indican que existen nuevas posibles líneas de investigación de cara al futuro más inmediato. Perspectivas de análisis que se pueden definir a varios niveles.

Por un lado, parece que una línea de estudio que puede ser altamente interesante sería la de analizar, en profundidad, el por qué de los resultados obtenidos en algunas organizaciones, intentando explicar cuáles pueden ser las causas de las valoraciones manifestadas y, al mismo tiempo, qué elementos se pueden plantear para implementar en cada organización. Esto permitiría abrir un marco nuevo en el sentido que posibilita que las personas incidan directamente en la adaptación o reorientación de los rasgos culturales del modelo y, de esta forma, incrementar los niveles de satisfacción. Este estudio debería ir dirigido al conjunto de las organizaciones, independientemente del mayor o menor grado de satisfacción manifestado en los análisis llevados a cabo en esta tesis.

Otro elemento interesante de análisis sería el de dar continuidad al mismo y convertir una fotografía del momento (marzo-mayo de 2015) en un estudio longitudinal que permita ver la evolución en las diferentes organizaciones a lo largo del tiempo y cómo se va desarrollando el proceso de interiorización y de socialización de los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones (ner). Estudio longitudinal que podría hacerse cada dos años para ver la evolución del conjunto y de las organizaciones, así como incluir en este proceso a nuevas organizaciones que se hayan podido incorporar posteriormente a ner group.

Por último, lo que podría ser la perspectiva de estudio más apasionante de cara al futuro en estas organizaciones sería la combinación de las dos líneas anteriormente propuestas. Adoptar un análisis longitudinal bianual y, en el período intermedio, analizar la situación específica de aquellas organizaciones que se considere conveniente como consecuencia de los resultados obtenidos, e incluso, aquellas otras que para potenciar la integración, identificación y homogeneidad interna así lo consideren conveniente.

De todas formas, como no puede ser de otra forma, estas reflexiones y posibles líneas de investigación quedan en manos de las personas que integran ner group que son los verdaderos pilares de la organización y los dueños/as de sus propias decisiones.

Igualmente, todo un campo de estudio por explorar sería poder comparar los resultados obtenidos en esta investigación con los posibles resultados a obtener, al realizar un estudio de las mismas características, en organizaciones con otros modelos de gestión y estilo de relaciones. Comparando marcos teóricos de referencia y resultados empíricos obtenidos.

## Conclusiones generales

En la misma línea, también sería un objeto interesante de estudio la valoración que los sindicatos puedan tener sobre la práctica del nuevo estilo de relaciones (ner) en las organizaciones en donde tienen presencia sindical.

## ***BIBLIOGRAFÍA***

---



## **Bibliografía**

- Abendroth, W. (1980). *Historia social del movimiento obrero europeo*. Barcelona: Editorial Laia.
- Aburdene P. (2006). *Megatendencias 2010: el surgimiento del capitalismo consciente*. Barcelona: Granica.
- Aguer, M. (2005). *La era de las organizaciones virtuales*. Madrid: Pirámide.
- Albizu, E. y Olazarán, M. (2003). *Reingeniería y cambio organizativo: teoría y práctica*. Madrid: Pearson Educación.
- Alonso, E. (1997). *El método del calibrado en la evaluación de la cultura organizacional*. Trabajo presentado al VI Congreso Nacional de Psicología Social. San Sebastián.
- \_\_\_\_\_. Osca, A. y Palací, F. (1996). El patrón ideal de la Cultura Organizacional *Revista de Psicología Social Aplicada*, 11 (1): 33-46.
- Allaire, Y. y Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational cultures. Université du Québec. *Organization Studies*. 5/3: 193-226.
- Aktouf, O. et M. Chrétien, (1987). Le cas Cascades. Comment se crée une culture organisation-elle. *Revue française de gestion*, 65-66 (novembre-décembre): 156-166.
- Arbonies, Á.L. (2007). *¿Innovación o evolución? Metáfora evolutiva de la empresa*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Argyris, C. (2000). *Flawed advice and the Management of trap*. New York: Oxford University Press.



- Ashkanasy, N. M.; Broadfoot, L. & Falkus, S. (2000). Questionnaire measures of organizational culture. In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom & M. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage. 131-146.
- Bakan, J. (2006). *La corporación*. Barcelona: Volter.
- Baker, E.L. (1980). Managing organizational culture. *Management Review*, 69, 8-13.
- Ballvé, A. M. y Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores. La empresa en busca de su sentido*. Buenos Aires: Gestión 2000.
- Barber, M. y Mourshed, M. (Septiembre 2007). "How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top", McKinsey & Company, Social Sector Office. [http://www.mckinsey.com/client-service/social-sector/resources/pdf/Worlds\\_School\\_Systems\\_Final.pdf](http://www.mckinsey.com/client-service/social-sector/resources/pdf/Worlds_School_Systems_Final.pdf).
- Bass, B. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. New York: Free Press, 4<sup>th</sup> edition.
- Beascochea J.M<sup>a</sup>; Iruretagoyena, J. et cols. (1993). *Diagnóstico, estrategias, cultura de la empresa y su cambio*. Leioa: Servicio Editorial Universidad del País Vasco.
- Bennis, W. y Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Paidós.
- Bereciartua, P. (2014). En marcha, una nueva revolución industrial 4.0 que cambiará la manera de trabajar. *Comunidad de Negocios*. Argentina. 2 de noviembre de 2014.

- Berger, S. (2013). *Making in America. From innovation to market*. Massachusetts: The Massachusetts Institute of Technology Press.
- Berry, L.; Zeithaml, V. y Parasuraman, A. (1990). Five imperatives for improving service quality. *W<sup>o</sup>*. 1990: 29-38.
- Binney, G. y Williams, C. (2003). *Orientación hacia al futuro. Cambiar el modelo de cambiar las organizaciones*. Madrid: Algaba.
- Blanco Martínez, A. y Castresana, J.I. (2003). *Liderazgo sistemático de la organización*. Santander: Sabernet Transformation.
- Blanchard, K. y O`Connor, M. (1997). *Dirección por valores*. Barcelona: Gestión 2000.
- Bonavia, T.; Prado Gasco, V.J. y Barberá D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denilson Organizational Culture Survey. *Psicothema*. Vol. 21, nº 4: 633-638.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2003). *Los modelos productivos*. Madrid: Editorial Fundamentos.
- Brockman, M. (2010). *La ciencia del futuro*. Barcelona: RBA Libros.
- Brynjolfsson, E. y McAfee, A. (2013). *La carrera contra la máquina: cómo la revolución digital está acelerando la innovación, aumentando la productividad y transformando irreversiblemente el empleo y la economía*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.

- Buckingham, M. y Clifton, D. O. (2003). *Ahora descubra sus fortalezas*. Barcelona: Gestión 2000.
- \_\_\_\_\_. y Coffman, C. (2003). *Primero rompa todas las reglas: las claves que distinguen a los mejores directivos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on The Competing Values Framework*. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- Capella, J. (2010). *Así nacen las cosas*. Barcelona: Electa.
- Carazo, J. A. (1990). Auditoría y consultoría. Los consejos bien pagados. *Mercado*. Número 422. Enero.
- Carballo, R. (2003). *En la espiral de la innovación. Modelo Bench-marking y experiencias de empresas innovadoras en España: Inditex, Ingenio, Irizar, MRW, e-Human@, Aldebaran Innovation, Pharma-Mar, Tecasa*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Carbonell, E. (2007). *El nacimiento de la una nueva conciencia*. Barcelona: Ara Llibres.
- Carr, N. (2009). *El gran interruptor: el mundo en red, de Edison a Google*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Casadesús-Masanell, R. y Mitchell, J. (2006). Irizar in 2005. *Harvard Business School*, 9: 706-424.

- Castells, M. (1998). *La era de la Información*. Vol. 1. La Sociedad Red. Madrid: Alianza Editorial.
- \_\_\_\_\_. (1999). *La era de la Información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza Editorial.
- \_\_\_\_\_. (2001). *La galaxia Internet. Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*. Barcelona: Areté.
- \_\_\_\_\_. y Himanen, P. (2002). *El estado del bienestar y la sociedad de la información*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chandler, Jr. Y Alfred, D. (2008). *La mano visible: la revolución en la dirección de la empresa norteamericana*. Barcelona: Belloch.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Chin, R. & Benne, K.D. (1994). General strategies for effecting changes in human systems. In W.L. French, C.H. Bell & R.A. Zawacki (Eds.), *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*, 4th edition.
- Collins, J. (1994). *Empresas que sobresalen: por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Barcelona: Gestión 2000.
- Conger, J.A., Spreitzer, G.M. y Lawler, E.E. (2000). *El manual del cambio para líderes*. Barcelona: Paidós.

- Cooke, R.A.; Rousseu D.M. & Lafferty J.C. (1988). Personal orientations and their relation to psychological and physical symptoms of strain. *Psychological Reports*. Volume 62, Issue 1 (February 1988): 223-238.
- Covey, S.R.; Merrill, R. y Merrill, R.R. (1997). *Primero, lo primero: vivir, amar, aprender, dejar un legado*. Barcelona: Paidós.
- \_\_\_\_\_. (2005). *El 8º hábito*. Barcelona: Paidós.
- \_\_\_\_\_. y Merrill, R.R. (2007). *El factor confianza*. Barcelona: Paidós.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Lean Management. La gestión competitiva por excelencia*. Barcelona: Profit Editorial.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34, 555-590.
- Deal, T. y Kennedy A. (1985). *Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional*. México DF: Fondo Educativo Interamericano.
- Deane, Ph. (1977). *La primera revolución industrial*. Barcelona: Ediciones Península.
- Dehesa, G. (2000). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza Editorial.
- Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Denison, D.R. y Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing-values approach. En R.W. Woodman y W.A. Passmore

(Eds.): *Reserch in Organizational Change and Development* (pp. 1-21). Greenwich: JAI Press.

\_\_\_\_\_. y Neale, W. (1994). *Denison Organizacional Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.

\_\_\_\_\_. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native`s point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21 (3): 619-654.

\_\_\_\_\_. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.

Dixit, A. K. y Nalebuff, B. J. (2004). *Pensar estratégicamente*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.

Dixon, N. (2000). *Common knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

Domingo, C. (2013). *El viaje de la innovación*. Barcelona: Gestión 2000.

Drucker, P.F. (1991). *La gerencia de empresas*. Barcelona: Edhasa.

\_\_\_\_\_. (1995). *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona: Edhasa.

\_\_\_\_\_. (2000). *El management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa.

\_\_\_\_\_. (2002). *Drucker esencial. Los desafíos de un mundo sin fronteras*. Barcelona: Edhasa.

\_\_\_\_\_. (2003). *La empresa en la sociedad que viene*. Barcelona: Ed. Urano.

- Elliot, J. y Simon W.L. (2011). *El camino de Steve Jobs. Liderazgo para las nuevas generaciones*. Madrid: Santillana Ediciones.
- Errasti, A. M.; Heras, I.; Bakaikoa, B. y Elgoibar, P. (2003). The internationalisation of Cooperatives: The Case of the Mondragon Cooperative Corporation. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 74, 4: 55-584.
- Etxebarria Caño, M. (2001). *Irizar, caminando a lo largo de tres siglos*. Ormaiztegi: Ed. Irizar S.Coop.
- Etzioni, A. (2001). *La tercera vía hacia una buena sociedad: propuestas desde el comunitarismo*. Madrid: Editorial Trotta.
- Evans, P. y Wurster, Th.S. (2000). *Volando en pedacitos: cómo se transforma la estrategia de negocios en la nueva economía de la información*. México: Oxford University Press.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general. Prevención, organización, mando, coordinación y control*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Felber, Ch. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Fernández López, J. (2002). *Gestionar la confianza*. Madrid: Prentice-Hall.
- Forcadell Martínez, F. J. (2005). *Democracia, cooperación y éxito: implicaciones prácticas en el caso Mondragón*. *Universia Business Review*, 6: 255-274.
- Friedman Th.L. (2006). *La tierra es plana: breve historia del mundo globalizado del siglo XXI*. Madrid: MR.

- Frost, P. J. (1985). *Organizational Culture Paperback*. California: SAGE Publications.
- Fukuyama, F. (1992). *El fin de la historia y el último hombre*. Barcelona: Ed. Planeta.
- \_\_\_\_\_. (1998). *Thrust: la confianza*. Barcelona: Ediciones B.
- Fullan, M. (2002). *Liderar una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Los nuevos significados del cambio en la Educación*. Barcelona: Octaedro.
- Fusi, J.P. (2013). *Breve historia del mundo contemporáneo: desde 1776 hasta hoy*.  
Barcelona: Galaxia Gutenberg.
- Gabor, A. (1991). *Deming: El hombre que descubrió la calidad*. Barcelona: Ed. Granica.
- García, O. (2010). *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*. Bilbao: K2K  
emocionando.
- García Echevarria, S. (1985). El factor humano en la empresa. Análisis a la luz de la  
Laborem Exercens y de la evolución actual de la empresa. *Working Paper* (Serie  
roja), num. 57. Madrid: Catedra de Política Económica de la Empresa, Universidad  
de Alcalá de Henares.
- \_\_\_\_\_. (1990). Cultura, identidad e imagen corporativa. *Dirección y Progreso*. Número  
112. Julio-Agosto.
- \_\_\_\_\_. (1990). *El reto empresarial español*. Madrid: Ed. Díaz de Santos
- \_\_\_\_\_. y Del Val Núñez, M<sup>a</sup>T. (1993). *Cultura corporativa y competitividad de la  
empresa española*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.



- \_\_\_\_\_. (2007). *Cultura e Innovación como marco de la participación en la empresa. Instituto de Dirección y Organización de Empresa*, nº 311, Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares
- \_\_\_\_\_. (2014). *El empresario en la Sociedad: su contribución al desarrollo de la persona y de sus Instituciones. Instituto de Dirección y Organización de Empresa. Conferencias y Trabajos de Investigación*, nº 363, Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares.
- \_\_\_\_\_. (2015). “Perspectiva societario-económica del trabajo. La evolución del mundo del trabajo y su dimensión ético-empresarial. *Instituto de Dirección y Organización de Empresa*, nº 374, Universidad de Alcalá. Alcalá de Henares.
- García, S y Shimón D. (1997). *Dirección por valores*. España: Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. S.A.
- García Vega, M.A. La cuarta revolución industrial pide paso. *Cinco Días*. 16 de enero de 2015.
- Garmendia, J.A (1991). *Cultura de la empresa y desarrollo organizacional. Capital Humano*. Número 31. Febrero.
- Goleman, D. (1998) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ed.Karlos S.A.
- \_\_\_\_\_. (2006). *Inteligencia social. La nueva ciencia de las relaciones humanas*. Barcelona: Kairós.

- Golembiewski, R.T.; Billingsley, K. and Yeager, S. (1976). Measuring change and persistence in human affairs: Type of change generated by OD designs. *Journal of Applied Behavioral Science*, 12(2): 133-57.
- Goñi Zabala, J.J. (1999) *El cambio son las personas. La dirección de los procesos de cambio*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- \_\_\_\_\_. (2006). Más allá de la calidad, nuevos retos por descubrir. EU *Deusto: conocimiento para ir por delante*. (47): 16-20.
- \_\_\_\_\_. (2008). *Talento, Tecnología y Tiempo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- \_\_\_\_\_. (2012). *Mentefactura. El cambio de modelo productivo*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Gordon, G. (1985), "The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance", en R.H. Kilmann, M.J. Saxton, R. Serpa y Asociados: *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass. 103-125
- Green, S. (1988). "Strategy, organizational cultura and symbolism". *Long Range Plannig*. Pergamon Press. Volumen 21/4: 110.
- Hamel, G. y Breen, B. (2008). *El futuro del management*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Hammer, M. y Champy J. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Bogotá: Parramón Ediciones.
- Hayes, Th.C. (1982). Arco picks an inside man. *The New York Times*. March 28.
- Hernandez y Rodríguez,S. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general*

*administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México D.F: McGraw-Hill. Herrero H. (2014). No perdamos el tren de la cuarta revolución industrial. *El mundo*, 23 de noviembre de 2014.

Hesselbein, F.; Goldsmith, M, y Beckhard, R. (2007). *El líder del futuro*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Hickma C.r. y Silva M.A. (1993). *Cómo organizar hoy empresas con futuro*. Barcelona: Ed. Granica.

Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.

Hofstede, G. y Bond, M.H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational dynamics*. Vol.16 – N° 4. Amsterdam: Elsevier Science Publishing Company, Inc. P. 5-21.

\_\_\_\_\_. ; Neuijen, B.; Ohayv, D. y Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.

\_\_\_\_\_. ; Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, USA: McGraw-Hill.

Holliday, B. (2013) . Industry 4.0: the next industrial revolution. *The engineer*. 11 July 2013. <http://www.theengineer.co.uk/manufacturing/automation/industry-40-the-next-industrial-revolution/1016696.article>

\_\_\_\_\_. (2015). Understanding Industry 4.0: Factories go digital. *The engineer*. 17 October 2014. <http://www.theengineer.co.uk/manufacturing/automation/understanding-industry-40-factories-go-digital/1019373.article>.

Imperato, G. (2003). *Primero rompa todas las reglas: las claves que distinguen a los mejores directivos*. Barcelona: Gestión 2000.

Innerarity, D. (2011). *La democracia del conocimiento*. Barcelona: Paidós.

Iranzo, J.M. (2013). Modalidades de acción, conocimiento tácito y saber experto. La obra reciente de Harry M. Collins. *Papeles del Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva (CEIC)*. Volumen 2013/2, 1-33. Leioa: Universidad del País Vasco.

Karlöf B. (1992). *Práctica de la estrategia*. Barcelona: Ed. Granica.

Kauffman, S. (2003). *Investigaciones: complejidad, autoorganización y nuevas leyes para una biología general*. Barcelona: Tusquets Editores.

Keynes J.M. (2002). *Las consecuencias económicas de la paz*. Barcelona: Crítica

Kilmann, R.; Saxton, M.J.; Serpa, R. and Associates. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kopelman, R.; Brief, A. & Guzzo, A. (1990). The role of climate and culture in productivity. En Schneider (ed.). *Organizational Climate and Culture: 282-318*. San Francisco: Jossey-Bass.

Kotter, J. (1982). *The General Managers*. New York: Free Press.

\_\_\_\_\_. (1992). *Una fuerza para el cambio*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

\_\_\_\_\_. (1995). *The new rules*. New York: Free Press.

\_\_\_\_\_. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill.

Kuhn, Th.S. (1996). *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid: Fondo de cultura económica de España.

K2K emocionando. (2012). *Sentimientos, pensamientos y realidades de Koldo Saratxaga*. Bilbao: K2K emocionando.

\_\_\_\_\_. (2012). *Experiencias ner 2011. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*. Bilbao: K2K emocionando.

\_\_\_\_\_. (2013) *Experiencias ner 2012. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*. Bilbao: K2K emocionando.

\_\_\_\_\_. (2014) *Experiencias ner 2013. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*. Bilbao: K2K emocionando.

Lattmann, C. y García Echevarría, S. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

\_\_\_\_\_. y García Echevarría, S. (1993). *Estrategia empresarial. Cómo implementar la estrategia en la empresa*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Laud, R.L. (1993). "*Cultural change and corporate strategy*" en *The change management handbook: a road map to corporate transformation*. Prep. Lance A. Berger y Martin J. Sikora. Burr Ridge, Illinois: Irving Professional Publishing.

- Lazcano, I. (2008). *El ordoliberalismo alemán y la economía social de mercado*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Levy-Leboyer, C. (2007). *La motivación en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- León, R.A. (2002). *El líder y la cultura organizacional*. Las Palmas de Gran Canaria: Servicio Publicaciones Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Leonard, D. (2005). *Capacidades empresariales para la innovación*. Madrid: Fundación COTEC.
- Loehr, J. y Schwartz, T. (2003). *El poder del pleno compromiso*. Madrid: Algaba.
- López, E. y Morales, J.F. (1998). Liderazgo carismático en las organizaciones españolas. En R. Baron y D. Byrne (eds). *Psicología Social*. Madrid: Prentice-Hall.
- Louis, M.R. (1983). Organizations as culture-bearing milieux. En L.R. Pondy, P.J. Frost, G. Morgan, y T.C. Dandridge, (eds): *Organizational Symbolism*: 39-54. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lorsh, J.W. (1984). *Decision Making at the Top: The Shaping of Strategic Direction*. New York: Basic Books.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- Lyotard, J.F. (1987). *La condición posmoderna*. Madrid: Ediciones Cátedra.
- Maffesoli, M. (2009). *Iconologías*. Barcelona: Ed. Península.
- Mandela, N. (1995). *El largo camino hacia la libertad*. Madrid: Aguilar.

- Mansfield, E.; Schawarts, M. & Wagnes, S. (1981). "Imitation Cost and Patents: An Empirical Study" en *The Economic Journal*, 91, 913.
- Marr, R. y García Echevarría, S. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martin, J. y Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*. 22, (2): 52-65.
- Martínez Roda, F.; Báguena Cervellera, M.J. et al. (2008). *Historia del mundo contemporáneo: de la revolución a la globalización*. Valencia: Tirant lo Blanch.
- Martins, E.C. y Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulates creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. Nueva York: McGraw Hill.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder de la organización*. Barcelona: Ed. Ariel.
- \_\_\_\_\_. (2000). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ed. Ariel.
- \_\_\_\_\_. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Miron, R.; Erez, M. y Naveh, E. (2004). Do personal characteristics and cultural values that promote innovation, quality, and efficiency compete or complement each other? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 175.
- Mirvis, P. & Marks, M.L. (1986). Merger syndrome: Management by crisis; Part 11. *Mergers & Acquisitions*, January/February: 70-76.

- Moreno-Luzón, M.D.; Peris Bonet, F.J. y González Cruz, T. (2000). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos*. Madrid: Prentice Hall.
- Morse, E. W. y Martin, K G. (1983): "Motiving the organization to implement strategy" en Albert, K. J. ed. "*The strategic management handbook*"; McGraw Hill. 17/11.
- Morris, Ch.R. (2006). *The Tycoons. How Andrew Carnegie, John D. Rockefeller, Jay Gould and J.P. Morgan Invented the American Supereconomy*. New York: Owl Books Edition.
- Müller-Armack, A. (1963). *Economía dirigida y economía de mercado*. Salamanca: Editorial Social de Estudios y Publicaciones.
- Municio, P. (1988): "Formación y cambio en las organizaciones". *Alta Dirección*. Número 38, 118.
- Naranjo-Valencia, J. C.; Jiménez Jiménez, D. y Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Volumen 15, April–June 2012, Issue 2: 63–72.
- Nye, J.S. (2011). *Las cualidades del líder*. Barcelona: Paidós.
- Nohria, N.; Joyce, W. & Robertson, B. (2003). What really Works. *Harvard Business Review*. 2003 July, 81(17): 42-52.
- North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance (Political Economy o Institutions and Decisions)*. United Kingdom: Cambridge University Press.



- Nunez Romero-Balmas, G. (1989). *Historia económica contemporánea*. Vol. I. Granada: Ediciones TAT.
- Nuño Solinis, R. (2006). Más allá de la excelencia. *Boletín de Estudios Económicos*. LXI, 187: 137-145.
- Ormaetxea, J.M. (1997). *Orígenes y claves del cooperativismo de Mondragón*. Errenteria: Litografía Danona S.Coop.
- Ors Villarejo, M. Cómo Siemens promueve la Cuarta Revolución Industrial. *Actualidad Económica*. N°:2752. Febrero de 2015.
- Ortiz, J. M. (1996). *La hora de la ética empresarial*. Madrid: McGraw-Hill.
- Ostroff, F. (1999). *La organización horizontal: la forma que transformará radicalmente el desempeño de las organizaciones del siglo XXI*. Oxford: University Press.
- Ott, J. (1989). *The organizational culture perspective*. Massachusetts: Dorsey Press
- Ouchi, W. (1984). *Teoría Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. California: Ed. Orbis.
- \_\_\_\_\_. and Wilkins, A. L. (1985). Organizational Culture . *Annual Review of Sociology*. Palo Alto. Vol. 11: 457-483
- Padilla Meléndez, A. y del Águila Obra, A. R. (2002). *Las formas organizativas en la economía digital: de la estructura simple a la organización en red y virtual*. Madrid: Ra-Ma.

- Parket Follet, M. (1995). *Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*. Boston: Edited by Pauline Graham, Harvard Business School Press.
- Pascale, R. y Athos, A. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster.
- Payeras, J. y Ronco, E. (2001). *El directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento: un enfoque revolucionario para incrementar los resultados*. Madrid: Financial Times – Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_. *Coaching y Liderazgo. Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Pérez López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas. La nueva empresa del siglo XXI*. Bilbao: Deusto.
- Pérez Pérez, J.A. (2012) La formación de la cultura empresarial en Ormaiztegui durante el siglo XX. *Vasconia*, Nº 38, 997-1031
- Pernick, R. y Wilder, C. (2008). *La revolución limpia: Invertir en tecnología y crecer en el futuro inmediato*. Barcelona: Gestión 2000.
- Peters, T. y Waterman, R.H. (1987). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio.
- \_\_\_\_\_. (1989). *Del caos a la excelencia*. Barcelona: Folio.
- \_\_\_\_\_. (2005). *Re-imagina!: la excelencia empresarial en una era perturbadora*. Madrid: Pearson Alhambra.
- \_\_\_\_\_. (2007). *El círculo de la innovación*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones

Pfeffer, J. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente*. México: Compañía Editorial Continental.

\_\_\_\_\_. (1998). *La ecuación humana*. Barcelona: Gestión 2000.

Porter, M.E. (2002). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Alay Ediciones.

Price, J.L. y Mueller, C.W. (1986). *Handbook of organizational measurement*. Marshfield, MA: Pitman.

Pümpin, C. y García Echevarría, S. (1988). *Cultura empresarial*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

\_\_\_\_\_. y García Echevarría, S. (1990). *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Quinn, R.E.; Brown M.V. & Spreitzer, G.M. (1997). The empowering-self modification model: A fourth general strategy for effecting change in human systems. Paper presented at *The Academy of Management*. Boston, MA.

Raimond, P. y Eden, C. (1990). Making strategy work. *Long Range Planning*. Volumen 23, Número 5, 104.

Ramos, P.P. (2008). *Modelo organizativo en red. El diseño de las empresas del siglo XXI*. Madrid: Pearson Educación.

Rao, J. y Chuán, F. (2012). *Innovación 2.0. ¿Por qué cuando hablamos de innovación nos olvidamos de las personas?* Barcelona: Profit editorial.

- Renter de Cabo, J.M. (1988): "Acciones para el seguimiento y mantenimiento de los programas de cambio de la cultura corporativa"; *XXIII Jornadas de Estudio de AEDIPE*. Noviembre. Madrid.
- Rifkin, J. (2000). *La era del acceso: la revolución de la nueva economía*. Barcelona: Paidós.
- \_\_\_\_\_. (2010). *La civilización empática*. Madrid: Paidós.
- \_\_\_\_\_. (2011). *La Tercera Revolución Industrial*. Barcelona: Paidós.
- \_\_\_\_\_. (2014). *La sociedad de coste marginal cero*. Barcelona: Paidós.
- Robbins, P. & Coulter, M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education.
- Rogovsky, L. (1988). Diagnóstico de la cultura empresarial: valores y contravalores. *XXIII Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal*. Noviembre. Madrid.
- Rodriguez Porras, J.M. (2007). *El factor humano de la empresa*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Rue, L W. & Holland, P. G (1989). *Strategic Management Concepts and experiences*. New York: McGraw Hill.
- Ruiz Palomino, P.; Ruiz Amaya, C. y Martínez Cañas, R. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de Empresa*. Vol. 18, Nº1.

Rummler, G. y Brache, A. P. (1992). *Cómo mejorar el procedimiento en la empresa*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

\_\_\_\_\_. (1997). *Cómo mejorar el rendimiento en la empresa*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.

Sainz de Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic.

Saratxaga, K. (1997). Las claves de la internacionalización de Irizar. *Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad*, 20: 36-38.

\_\_\_\_\_. (2003). La empresa vasca en una sociedad globalizada. La experiencia Irizar. En *Movimientos de personas e ideas y multiculturalidad*. Kofi Yamgnane y José Chamizo (coords.). Bilbao: Forum Deusto, vol. 1: 167-180.

\_\_\_\_\_. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Pearson Educación.

\_\_\_\_\_. y Salcedo, J. (2010). *El éxito fue la confianza. Una historia real ocurrida en el País Vasco en plena crisis del 2008*. Bilbao: K2K emocionando.

Sathe, V. (1983). Implications of corporate culture: A manager's guide to action. *Administrative Science Quarterly*, 12(4). P. 4-23,

Senge, P.M. (1999). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

\_\_\_\_\_. (2000). *La danza del cambio*. Barcelona: Gestión 2000.

Schein, E. (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*. 28, P. 339-358

Smith, Adam. (2011). *La riqueza de las naciones*. Madrid: Alianza Editorial.

Smith, P. y Peterson, M. (1988). *Liderazgo, organizaciones y cultura. Un modelo de dirección de sucesos*. Madrid: Pirámide.

Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Editorial Fondo de Cultura Económica.

\_\_\_\_\_. (1996). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Ediciones Folio.

Schwartz, H. & Davis, S. M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*. Volume 10, Issue 1, 30–48.

Thévenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, S.A.

\_\_\_\_\_. (1996). *La cultura empresarial*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, S.A.

Trice, H. & Beyer, J. (1993): *The cultures of work organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Ugarte, L. (2004). *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar*. Barcelona: Granica.

Ulrich, D.; Zenger J. y Smallwood N. (2000). *Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios*. Barcelona: Gestión 2000.

- \_\_\_\_\_. Smallwood, N. y Sweetman, K. (2008). *El código del nuevo líder*. Madrid: LID Editorial.
- Uriz Urzainqui, J. (2005). *Homo valens: naturaleza, origen y gestión del valor de la empresa*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Utz, A.F. (1998). *Ética económica*. Madrid: Unión Editorial
- VV.AA. (2007). *Desarrollar la gestión de la creatividad de la innovación*. Serie Harvard Business Essentials. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Weber, M. (2012). *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Weick, K. (1985). The Significance of Corporate Culture in P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg and J. Martin. *Organizational Culture*. Beverly Hills, 381-389.
- Welch, J. (2005). *Ganar: las claves para el éxito del ejecutivo más admirado*. Barcelona: Ediciones B.
- Wheatley, M. J. (1997). *El liderazgo y la nueva ciencia*. Barcelona: Granica.
- Wilkins, A.L. & Ouchi, W.G. (1983). Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance *Administrative Science Quarterly* Vol. 28, Nº. 3, Organizational Culture. Beverly Hills, 468-481.
- Winslow, Ch. y Bramer, W. (1995). *La nueva organización del trabajo*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Wolman, R. (2003). *Pensar con el alma*. Barcelona: Obelisco.

- Zammuto, R. y Krakower, J. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. In Woodman, R.W. y Pasmore W.A. (Eds.). *Reserch in Organizational Change and Development: an annual series featuring advances in theory, methodology and reserch*, 5:83-114. Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Ziegler, J. (200). *Los 4 principios de la empresa inteligente*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones
- Zimbardo, P. y Boyd, J. (2009). *La paradoja del tiempo*. Barcelona: Paidós.
- Zohar, D. Y Marshall, I. (2001). *Inteligencia <<espiritual>>*. Barcelona: Plaza y Janés.

### **REVISTAS**

*Revista Hurbilean*. Gbe-ner elkartea. N° 1, diciembre de 2010, 13.

*Revista Hurbilean*. Gbe-ner elkartea. N° 2, marzo de 2011, 15.

*Empresa XXI*. Periódico quincenal de la Industria Vasca. 1 marzo 2015.

### **WEB**

THE ENGINEER: [www.theengineer.co.uk](http://www.theengineer.co.uk) Industry 4.0: the next industrial revolution..11 July 2013.



Gbe-ner ELKARTEA: [www.gbe-ner.org](http://www.gbe-ner.org)

K2K: [www.k2keomocionando.com](http://www.k2keomocionando.com)

ner group: [www.nergroup.org](http://www.nergroup.org)

***ANEXOS***

---



## **Anexos**

### Anexo 1. Presentación del proyecto de Tesis a los responsables de K2K

La Tesis Doctoral se va a orientar al estudio de los principales rasgos y elementos culturales que definen y caracterizan a las diferentes organizaciones que conforman el grupo empresarial NERGROUP.

En la realización de la misma, en primer lugar, se va a desarrollar un **marco teórico** a partir de los cambios en la sociedad y su incidencia en la Administración de empresa, la necesidad de un cambio cultural como elemento de innovación competitiva y el papel del liderazgo en este proceso de cambio.

A partir de ahí, el análisis teórico se va a centrar en la revisión del modelo Nuevo Estilo de Relaciones que propone Koldo Saratxaga, partiendo de la experiencia en Irizar y la evolución posterior de Gbe-ner hacia ner group, así como las diferentes experiencias desarrolladas con dicho modelo en diferentes empresas. Esto nos permitirá iniciar el análisis de la Cultura de Empresa y los rasgos culturales que definen y dan valor al modelo Nuevo Estilo de Relaciones y que se reflejan en ner group.

El **análisis empírico** se centrará en ver cómo los rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones y de ner group se pueden encontrar en las personas que forman parte de la organización mediante el análisis con cuestionarios de estos rasgos culturales en todas las organizaciones del grupo . De esta forma, se podrá valorar la mayor o menor concordancia entre los rasgos culturales que definen el grupo y los

rasgos culturales de las personas que lo componen, en sus diferentes empresas y niveles organizacionales.

El periodo temporal de realización de la Tesis se ubicaría entre el mes de octubre de 2014 y octubre de 2015. Período en el cual se desarrollarían las diferentes partes de la misma. Dentro de este período de tiempo, el periodo del análisis de campo de los rasgos culturales sería el que se pueda acordar con cada organización para evitar la mínima incidencia en su propia actividad.

Por último, es importante señalar que la propiedad de los análisis y conclusiones obtenidos en el estudio correspondería a ner group. Desde una perspectiva académica y divulgativa, la persona que realiza la tesis y su directora podrán publicar resultados del estudio siempre haciendo referencia a ner group y previa aceptación por parte del grupo del contenido de los mismos.

Bilbao a 20 de noviembre de 2014.

Firmado:

Kepa Xabier Apellaniz.

Doctorando

Firmado:

María Alvarez Sainz.

Directora de la Tesis Doctoral.

Anexo 2. Conclusiones de la reunión de presentación del proyecto de Tesis

Asistentes: Koldo Saratxaga, Joana Saratxaga, María Alvarez y Kepa Apellaniz

Duración de la reunión: más de 2 horas y 30 minutos.

Temas tratados:

1. Entrega y explicación del documento “Proyecto de Tesis Doctoral”

2. Explicación de las ideas generales del cuestionario.

3. Ideas importantes a tener en cuenta:

- Se modifica el listado de organizaciones porque una ha salido del grupo (Kondia) y se han incorporado dos organizaciones nuevas (Talleres Arreche y Heroslam).
- Los equipos como son horizontales están integrados en cada organización, por tanto, a la hora de elaborar el cuestionario hay que delimitar las categorías: líder/coordinador de proyecto; componente de equipo horizontal y persona que forma parte de una organización.
- Importante elemento a tener en cuenta: las personas que han pasado de ser propietarias o socios mayoritarios y, por tanto, eran los gerentes de las organizaciones a situaciones diferentes como serían: Walter Pack, Arreche, Heroslam y TTT Goiko.

4. Elementos a tener en cuenta para desarrollar el marco teórico:

- Incluir el desarrollo de los ejemplos de las organizaciones que vamos a analizar en “Experiencias ner 2011-2012 y 2013”. Incluir la de 2014 cuando se publique.
- Incluir el ejemplo de Kutxa ner. Cooperativa de crédito como nuevo ejemplo en el marco teórico.
- Jabi Salcedo como presidente de ner group para el proceso de evolución de Gbe-ner a ner group.

#### 5. Acuerdos establecidos al final de la reunión:

- Modificar el documento entregado y reenvío nuevamente para que lo presenten Koldo y Joana en la reunión de ner group del martes de la próxima semana. De la misma forma, enviaremos el cronograma previsto para el desarrollo de la tesis: elaboración del cuestionario, realización del cuestionario, presentación de resultados...
- Diseñar y elaborar el cuestionario a utilizar y enviar a Koldo y Joana para su conocimiento y posible revisión.
- Como metodología de trabajo en la cumplimentación del cuestionario se adopta la de hacer la presentación del cuestionario en cada organización a todas las personas de la misma y seguido su cumplimentación para así garantizar un buen entendimiento de los términos del mismo. Se nos adelanta que 45-60 minutos es factible disponer porque en estas organizaciones tienen cultura de utilizar esos tiempos en actividades de carácter organizativo.

- Los resultados obtenidos en el estudio se presentarán a K2K, a los coordinadores de cada una de las organizaciones de ner group y a cada organización de forma específica. Las fechas de presentación a cada organización quedan a nuestro criterio para definir las y no interferir en el proceso de desarrollo de la tesis.



**Anexo 3. Reuniones con los Coordinadores de ner group para presentar el proyecto de estudio de investigación**

Anexo 3. Reuniones con los Coordinadores de cada organización para la presentación del proyecto de estudio

1.- Presentación. Tesis Doctoral.

2.- Presentación del estudio.

3.- Requerimientos a la organización:

- Pre-test.
- Realización del cuestionario: explicación, cumplimentación y recogida.

4.- Solicitud de información:

- Número de personas totales, en la coordinación del proyecto y en los equipos transversales que hay en ner group.
- Datos en relación al Balance de resultados en los últimos 5 años

Anexo 4. Cronograma de reuniones con las organizaciones para la presentación de las características del estudio**FEBRERO**

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
9	10 12:30 – EKIN (Zornotza)	11 11:00 ZUBIOLA+HEROSLAM Pablo (El Campillo)	12	13 9:00 – AMPO (Idiazabal)
16 9:00 – SAREIN (Erandio)  11:00 – ESTUDIO K Kepa (GETXO)	17 12:00 – ICAZA (Bilbo)	18 9:00 – LEJARRETA Jose Luis (Donostia) 11:00 – GASHOR Alberto (Zizurkil) 14:00 – PANELFISA Satur (Tolosa)	19 15:00 – GRIP ON (Berriz)	20 9:00 – ROYDE Aitor (Bergara)  11:30 – AMPO (Idiazabal)
23	24 9:00 – URTXINTXA (Donostia) 12:00 – ARRECHE+LOGOS Oscar García (Tolosa)	25	26	27 9:00 – EBI (Deusto)

**MARZO**

LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
2	3 13:00 – LANCOR (El Campillo)	4	5	6
9	10 9:00 -TTT GOIKO (Zumarraga)	11	12	13

Anexo 5. Cronograma de reuniones para la cumplimentación de los cuestionarios

<b>OTSAILA</b>	<b>24</b> 9:00 – URTXINTXA (Donostia) 12:00 – LOGOS+ARRECHE Oscar García (Tolosa)	<b>25</b> PLANIFICAR CUMPLIMENTACIÓN CUESTIONARIOS	<b>26</b> PLANIFICAR CUMPLIMENTACIÓN CUESTIONARIOS	<b>27</b> 9:00 – EBI (Deusto)
----------------	---	---	---	-------------------------------------

**MARZO**

<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIÉRCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
<b>2</b> AMPO – EKIN ORGANIZAR	<b>3</b>	<b>4</b> 9:30 WALTER PACK (IGORRE) 11:00 EKIN ORGANIZAR CUEST. 14:30 AMPO ORGANIZAR CUEST.	<b>5</b> CONFIRMAR ROYDE- ZUBIOLA GASHOR	<b>6</b> EKIN (MAQUINAS) 9:00 11:00 TT GOIKO (ZUMARRAGA) LEJARRETA (15) 13:00h.
<b>9</b> EKIN 9:00 ARRECHE (40) 13:30 – 14:00 14:00 – 14:30 15:00 – 15:30	<b>10</b> ORGANIZAR SAREIN- ESTUDIO K- EBI - URTXINTXA  <del>ZUBIOLA (33)</del> 13:00	<b>11</b> <del>11:00 – LANGOR</del> (El Campillo)  HEROSLAM (36) 13:00 – 14:00	<b>12</b> EKIN (SERTEC-COMP) 9:00  PANELFISA (90) 12:00 – 13:00 – 14:00	<b>13</b> ICAZA (14) 13:00 WALTER PACK (OFIC) 15:00
<b>16</b> ARRECHE (40) 14:00 – 14:30  WALTER PACK	<b>17</b> SAREIN 10:00 WALTER PACK Turnos mañana-tarde	<b>18</b> TTT GOIKO (37) 10:30h.  TTT GOIKO 17:30	<b>19</b>   JAIA	<b>20</b>

Anexos

<b>22:00</b>	<b>13:30</b>			
<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>
<b>ROYDE (24)</b> <b>9:00</b> <b>LOGOS (48)</b> <b>11:00-11:45-14:30.</b> <b>TTT GOIKO 17:30</b>	<b>LANCOR</b> <b>9:00 a 12:00</b>  <b>EKIN (LEMOA) 13:00</b> <b>DESBASTE-TEMPLE</b>	<b>EKIN (7 EQUIPOS)</b> <b>10:00 – 15:00 – 22:00</b>  <b>HEROSLAM (36)</b> <b>12:00</b>	<b>AMPO</b> <b>9:00 14:00</b> <b>10:00 15:00</b> <b>11:00 16:00</b> <b>12:00 21:00</b>	<b>ZUBIOLA (33)</b> <b>11:00</b>
<b>30</b>	<b>31</b>	<b>1 ABRIL</b>		
	<b>AMPO</b> <b>9:00</b> <b>10:00 14:00</b> <b>11:00 15:00</b> <b>12:00</b>			

**ABRIL**

<b>LUNES</b>	<b>MARTES</b>	<b>MIERCOLES</b>	<b>JUEVES</b>	<b>VIERNES</b>
	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
				<b>GASHOR (45)</b> <b>13:00</b>
<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>MAYO</b>
<b>8:00 EBI</b>	<b>ESTUDIO.K</b> <b>EKIN</b> <b>AMPO</b>	<b>9.30 TREBEKI (PAULA)</b>  <b>12:00 GRIP ON (25)</b> <b>5 Equipos</b>		<b>AMPO. Resto</b> <b>9:00-16:00</b>

**Anexo 6. Cuestionario en castellano****Percepción sobre los valores/rasgos culturales básicos del nuevo estilo de relaciones en las personas que forman parte de las organizaciones de ner group****Personas – Información – Comunicación – Equipos**

Señale su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones, teniendo en cuenta que:

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Indiferente
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

1.- Las personas de la organización están comprometidas con ella	1	2	3	4	5
2.- Las personas son los pilares básicos de la organización	1	2	3	4	5
3.- Las personas son conscientes de su aportación e importancia en la organización	1	2	3	4	5
4.- La organización permite desarrollar las capacidades y talentos de las personas	1	2	3	4	5
5.- Es posible conocer información sobre todos los ámbitos de la organización	1	2	3	4	5
6.- Se facilita información y conocimientos para el correcto desarrollo del trabajo	1	2	3	4	5
7.- La comunicación en la organización es fluida y habitual	1	2	3	4	5
8.- Los problemas y mal entendidos se producen a veces por falta de información	1	2	3	4	5
9.- Los equipos son los pilares en los que se apoya la actividad de la organización	1	2	3	4	5
10.- Se potencia la cooperación y relación entre los equipos	1	2	3	4	5
11.- El líder del equipo motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona	1	2	3	4	5
12.- Todas las personas conocen la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	1	2	3	4	5
13.- Dentro de los equipos la dinámica de trabajo se basa en la colaboración	1	2	3	4	5
14.- El conocimiento y la experiencia otorgan la autoridad en el equipo	1	2	3	4	5
15.- El compromiso de las personas con el equipo posibilita el funcionamiento de la organización	1	2	3	4	5

Responsabilidad, Solidaridad, Igualdad, Libertad, Ética, Transparencia, Confianza

Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones relacionadas con los valores de la organización, teniendo en cuenta

- 1.- Totalmente en desacuerdo
- 2.- En desacuerdo
- 3.- Indiferente
- 4.- De acuerdo
- 5.- Totalmente de acuerdo

16.- El aprendizaje es un objetivo prioritario de la actividad diaria de cada uno/a	1	2	3	4	5
17.- En el día a día se persigue hacer las cosas cada vez mejor	1	2	3	4	5
18.- Todas las personas sienten como propios los problemas de la organización	1	2	3	4	5
19.- El trabajo/las tareas se reparten entre todas las personas en función de su capacidad y de su nivel de compromiso	1	2	3	4	5
20.- Todas las personas son consideradas y valoradas en la organización	1	2	3	4	5
21.- Todas las personas pueden participar, en función de su capacidad y nivel de compromiso, en todos los ámbitos y niveles de la organización	1	2	3	4	5
22.- Las personas son conscientes de que en la organización se trabaja con el “estilo ner - un nuevo estilo de relaciones”	1	2	3	4	5
23.- Todas las personas de la organización, independientemente de su posición en la misma, ponen en práctica lo que pregonan y son consecuentes	1	2	3	4	5
24.- La persona que no tiene en cuenta los valores de este “estilo ner - nuevo estilo de relaciones” genera problemas a los demás	1	2	3	4	5
25.- La organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todas las personas	1	2	3	4	5
26.- Los conflictos se intentan resolver buscando la integración de los intereses de las diferentes personas implicadas	1	2	3	4	5
27.- Es fácil alcanzar acuerdos, aún en las situaciones más complicadas	1	2	3	4	5
28.- Cuando surge un conflicto se actúa de forma inmediata para tratar de buscar la mejor solución para todos/as	1	2	3	4	5
29.- La satisfacción del cliente es el objetivo primordial de la actividad diaria	1	2	3	4	5

Decisiones juntos – Visión de futuro – Proyecto compartido

Valore las situaciones, conductas y actitudes que aparecen a continuación, utilizando la siguiente escala

1 puntuación mínima

10 puntuación máxima

30.- Toma conjunta de decisiones en la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31.- Existencia de una estrategia clara en la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32.- Participación de todos/as en las decisiones estratégicas de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33.- Seguimiento y ajuste de la actividad de cada uno con los objetivos establecidos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34.- Visión compartida del futuro de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35.- Visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36.- Apoyo e incentivación a las personas para desarrollar proyectos nuevos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37.- Participación de las personas día a día en el proyecto de futuro de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38.- Compromiso de todos/as con el éxito de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39.- Entusiasmo y motivación al compartir el proyecto de organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40.- Comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41.- Satisfacción general de las personas por pertenecer a la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42.- Incorporación a un grupo como elemento determinante para garantizar el futuro de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43.- Capacidad de autogestión de los equipos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

No horas extras pagadas – Reparto de los resultados –

No despidos – Integrados en la sociedad

Valore las situaciones, conductas y actitudes que aparecen a continuación, utilizando la siguiente escala

1 puntuación mínima

10 puntuación máxima

44.- Predisposición de las personas para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45.- Reducción de las diferencias salariales	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46.- Reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47.- Seguridad que ofrece la organización a las personas frente a posibles situaciones de crisis (reubicaciones, E.R.E. , etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48.- Satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49.- Igualdad de todas las personas en la realización de estas actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10



Anexos

50.- Indique, por orden, los 3 rasgos culturales que considera más fuertes del “estilo ner - nuevo estilo de relaciones” en la organización

Nº		Nº	
1	Ética	9	Visión de futuro
2	Transparencia	10	Solidaridad
3	Comunicación	11	No horas extras pagadas
4	Información	12	Reparto de los resultados
5	Confianza	13	No despidos
6	Equipos autogestionados	14	Integrados en la sociedad
7	Responsabilidad	15	Libertad
8	Decisiones juntos	16	

Nº	
Primero	
Segundo	
Tercero	

51.- Señale, por orden, los 3 rasgos culturales que considera más débiles del “estilo ner - nuevo estilo de relaciones” en la organización

Nº		Nº	
1	Ética	9	Visión de futuro
2	Transparencia	10	Solidaridad
3	Comunicación	11	No horas extras pagadas
4	Información	12	Reparto de los resultados
5	Confianza	13	No despidos
6	Equipos autogestionados	14	Integrados en la sociedad
7	Responsabilidad	15	Libertad
8	Decisiones juntos	16	

Nº	
Primero	
Segundo	
Tercero	

52.- Señale los aspectos que, en su opinión, habría que potenciar o profundizar del “estilo ner - nuevo estilo de relaciones” en la organización

Primero.....

Segundo.....

Tercero.....

53.- Indique el grado de satisfacción que usted tiene con el ”ner-nuevo estilo de relaciones” en la organización

- 1 Totalmente insatisfecho
- 2 Bastante insatisfecho
- 3 Indiferente
- 4 Bastante satisfecho
- 5 Totalmente satisfecho

## Anexos

54.- Como integrante de la organización, usted forma parte de

- 1.- Equipo de ner group
- 2.- Equipo de pilotaje
- 3.- Consejo Social
- 4.- Consejo Rector / Consejo Administración

55.- Sexo

- 1.- Mujer
- 2.- Hombre

56.- Año de nacimiento \_\_\_\_\_

57.- Año en que usted comenzó en esta organización \_\_\_\_\_

58.- Estudios realizados (máximo nivel alcanzado)

- 1.- Primarios
- 2.- Bachiller / ESO
- 3.- F.P. (1, 2) o equivalente
- 4.- Licenciatura / Grado
- 5.- Doctorado

59.- ¿Ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group?

- 1.- Sí
- 2.- No

60.- En caso de respuesta afirmativa en la anterior pregunta, ¿cuál era el estilo de dirección en esa organización?

- 1.- Modelo cooperativo
- 2.- Jerárquico tradicional
- 3.- Otro: .....

Muchas gracias por su participación en este proyecto de Tesis Doctoral.

María Alvarez Sainz (Directora) – Kepa Xabier Apellaniz (Doctorando)

Anexo 7. Galdetegia euskeraz**Ner group-eko erakundeetan parte hartzen duten pertsonen pertzepzioa**  
**“harreman-estilo berrian” jasotako balio/ezaugarri kulturaleri buruz**Pertsonak - Informazioa- Komunikazioa - Lantaldeak

Adierazi ondoko gaiei buruz duzun iritzia, kontuan hartuta ondokoa:

- 1.- Erabat desados
  - 2.- Desados
  - 3.- Ez dut iritzirik/Berdin dit
  - 4.- Ados
  - 5.- Erabat ados
- 
- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1.- Erakundeko pertsonak konprometitu daude erakundearekin                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2.- Pertsonak dira erakundearen oinarritzko zutabeak  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3.- Pertsonak badakite garrantzitsuak direla erakunderako eta beren ekarpena garrantzitsua dela | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.- Erakundeak aukera ematen du norbere gaitasunak eta trebetasunak garatzeko                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5.- Posiblea da erakundeko esparru guztiei buruzko informazioa ezagutzea                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6.- Lana ondo egiteko beharrezko den informazio eta ezagutza guztia ematen zaie pertsonari      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7.- Erakundearen komunikazioa erraza eta ohikoa da  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8.- Batzuetan, arazoak eta gaizki ulertuak informazio faltagatik gertatzen dira                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.- Lantaldeak dira erakundeko jardueraren zutabe   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10.- Taldeen arteko lankidetzak eta harremana bultzatzen da                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11.- Lantaldeko liderrak kideak motibatzen ditu eta bakoitzaren onena ateratzen saiatzen da     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12.- Pertsona guztiak ezagutzen dute beren lanaren eta erakundearen helburuen arteko lotura     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13.- Lantaldeek elkarlana dute oinarri  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14.- Lantaldeko agintea ezagutza eta esperientziaren bidez lortzen da                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15.- Pertsonak lantaldearekin duten konpromisoari esker da posible erakundearen lana            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Ardura, Elkartasuna, Berdintasuna, Askatasuna, Etika, Gardentasuna, Konfiantza

Erakundearen baloreen baieztapenekin zure adostasun maila adierazi, kontuan hartuta ondokoa:

1.- Erabat desados					
2.- Desados					
3.- Ez dut iritzirik/Berdin dit					
4.- Ados					
5.- Erabat ados					
16.- Ikastea da bakoitzaren eguneroko jardueraren helburu nagusietako bat	1	2	3	4	5
17.- Egunean egunekoan, lanean gauzak gero eta hobeto egitea lortu nahi da	1	2	3	4	5
18.- Pertsona guztiek egiten dituzte bere erakundearen arazoak	1	2	3	4	5
19.- Zeregina modu bidezkoan banatzen da pertsonen artean bere gaitasun eta konpromiso mailaren arabera	1	2	3	4	5
20.- Erakundearen pertsona guztiak baloratzen dira eta guztiak hartzen dira kontuan	1	2	3	4	5
21.- Pertsona guztiek har dezakete parte, bere gaitasun eta konpromiso mailaren arabera, erakundearen esparru eta maila guztietan	1	2	3	4	5
22.- Pertsonak argi dute erakundearen “ner-harreman estilo berria” dagoela	1	2	3	4	5
23.- Erakundeko pertsona guztien jarrera, edozein dela ere kargua, bat dator aldarrikatzen dutenarekin, kontsekuenteak dira adierazten dutenarekin	1	2	3	4	5
24.- “ner-harreman estilo berriko” balioak kontuan hartzen ez dituzten pertsonak gainontzekoen kaltegarri dira.	1	2	3	4	5
25.- Erakundeak pertsona guztiei eskaintzen die profesioan aurrera egiteko aukera	1	2	3	4	5
26.- Gatazkak konpontzen saiatzen dira inplikaturako pertsonen interesak integratzeko ahalegina eginda	1	2	3	4	5
27.- Erraza da adostasunera heltzea, egoera okerrenetan ere	1	2	3	4	5
28.- Gatazkaren bat sortzen denean, berehala egiten zaio aurre egoerari eta denontzat irtenbiderik onena aurkitzeko ahalegina egiten da	1	2	3	4	5
29.- Bezeroaren asebetetzea da eguneroko jardueraren helbururik garrantzitsuena	1	2	3	4	5

## Anexos

Elkarrekin hartutako erabakiak – Etorkizunerako ikuspuntua – Proiektu partekatua

Adierazi zein iritzi duzun ondoren adierazitako egoera, portaera eta jarrerari buruz, kontuan hartuta:

- 1 gutxieneko puntuazioa dela
- 10 puntuazio maximoa dela

30.- Erakundean erabakiak elkarren artean hartzen dira	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31.- Erakundearen estrategia argia da	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32.- Guztiok hartzen dugu parte erakundearen erabaki estrategikoetan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33.- Jarraipena egiten da bakoitzak egiten dituen jarduerak eta zehaztutako helburuak bat datozen ikusteko eta doiketak egiteko	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34.- Guztiok daukagu erakundearen etorkizuneko ikuspuntu bera	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35.- Liderren eta lidergo taldeen epe luzeko ikuspuntua	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36.- Pertsonen proiektu berriak garatzeko ematen zaien laguntza eta bultzada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37.- Pertsonen, egunegunegun, erakundearen etorkizuneko proiektuan daukaten parte hartzea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38.- Erakundearen arrakasta lortzeko guztion konpromisoa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39.- Erakundearen proiektuarekin bat egiteko gogoia eta motibazioa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40.- Arrakasta lortzeko zer egin behar den jakitea	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41.- Pertsonen duten gogobetetze maila erakundeko kide izateagatik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42.- ner group-eko kide izatea ezinbestekoa da erakundearen etorkizuna bermatzeko	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43.- Lan taldeen gaitasuna autokudeaketarako	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Ordaindutako aparteko ordurik ez – Uztaren banaketa-

Kaleratzerik ez – Gizartean integratuta

Adierazi zein iritzi duzun ondoren adierazitako egoera, portaera eta jarrerari buruz, kontuan hartuta:

1 gutxieneko puntuazioa dela

10 puntuazio maximoa dela

44.- Jendea prest egoten da aparteko orduak egiteko horretarako premia dagoenean	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45.- Ordainsarietako aldearen murrizketa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
46.- Irabazien banaketa proportzionala adostutakoari jarraituz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
47.- Erakundeak jendeari ematen dion segurtasuna krisi egoeretarako (reubikazioak, EEEretan eta abar)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
48.- Gogobetetze maila erakundetik kanpo komunitatean jarduerak egitean	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
49.- Guztiok berdinak gara jarduera horiek betetzeko orduan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Anexos

50.- Adierazi, ordenean, erakundearen hiru ezaugarri kultural indartsuenak “ner - harreman estilo berrian”

Zk		Zk	
1	Etika	9	Etorkizuneko ikuspuntua
2	Gardentasuna	10	Elkartasuna
3	Komunikazioa	11	Ordaindutako aparteko ordurik ez
4	Informazioa	12	Uztaren banaketa
5	Konfiantza	13	Kaleratzerik ez
6	Autokudeatutako taldeak	14	Gizartean integratuak
7	Ardura	15	Askatasuna
8	Elkarrekin hartutako erabakiak	16	

Zk	
Lehenengoa	
Bigarrena	
Hirugarrena	

51.- Adierazi, ordenean, erakundearen hiru ezaugarri kultural ahulenak “ner - harreman estilo berrian”

Zk		Zk	
1	Etika	9	Etorkizuneko ikuspuntua
2	Gardentasuna	10	Elkartasuna
3	Komunikazioa	11	Ordaindutako aparteko ordurik ez
4	Informazioa	12	Uztaren banaketa
5	Konfiantza	13	Kaleratzerik ez
6	Autokudeatutako taldeak	14	Gizartean integratuak
7	Ardura	15	Askatasuna
8	Elkarrekin hartutako erabakiak	16	

Zk	
Lehenengoa	
Bigarrena	
Hirugarrena	

52.- Adierazi, ordenean, zure ustez zer bultzatu beharko litzatekeen erakundeak daukan “ner - harreman estilo berrian”

Lehenengoa.....

Bigarrena.....

Hirugarrena.....

53.- Adierazi zure gogobetetze maila erakundeak daukan “ner-harreman estilo berriarekin”

- 1 Ez nau batere gogobetetzen
- 2 Ez nau gogobetetzen
- 3 Berdin dit
- 4 Nahiko gogobetetzen nau
- 5 Erabat gogobetetzen nau

## Anexos

54.- Erakundearen kidea izateaz gain, zein taldetako kide zara?

- 1.- ner group-eko taldekoa
- 2.- Pilotaje taldekoa
- 3.- Gizarte Kontseilukoa
- 4.- Zuzendaritza Kontseilukoa / Administrazio Kontseilukoa

55.- Sexua

- 1.- Emakumezkoa
- 2.- Gizonezkoa

56.- Jaiotze urtea \_\_\_\_\_

57.- Erakundearen zein urtetan hasi zinen \_\_\_\_\_

58.- Ikasketak (mailarik handienekoak)

- 1.- Lehen Hezkuntza
- 2.- Batxilergoa / D.B.H.
- 3.- L.H. (I edo II) edo parekoa
- 4.- Lizentziatura / Gradua
- 5.- Doktoregoa

59.- Egin duzu inoiz lanik ner group-etik kanpo beste erakunderen batean?

- 1.- Bai
- 2.- Ez

60.- Aurreko erantzuna baiezkoa izan bada, zein eratako zuzendaritza zeukan enpresa horrek?

- 1.- Kooperatiba
- 2.- Ohiko hierarkiaduna
- 3.- Beste era batekoa: .....

Mila esker parte hartzeagatik doktorego tesiko proiektu honetan

María Alvarez Sainz (zuzendaria) – Kepa Xabier Apellaniz (doktoregaia)



## Anexo 8. Criterios para cumplimentar el cuestionario en Urtxintxa

### GALDETEGIAK BETETZERAKOAN IRIZPIDEAK

#### Aurkezpen pertsonala

- Kepa Apellaniz naiz, Soziologo eta Euskal Herriko Unibertsitateko irakaslea, Ekonomi eta Enpresa Zientzien Fakultatean.
- Ikerketa honen helburua Tesi Doktorala da. Beraz, ikerketaren helburu eta erabilpena akademikoa baino ez da izango.
- Ikerketa honetan ner group erakundeetan “harreman estilo berria”ren ezaugarri kulturalak aztertu nahi ditugu, erakundeetan dauden pertsonen pertzepzioaren bitartez.

#### Galdetegia betetzerakoan kontutan izan behar diren hainbat elementu:

1.- Unibertsitate egindako ikerketa bat da eta, beraz, erabilpen akademikoa baino ez dugu egingo: tesia aurkezten eta aldizkari zientifikoetan artikulak argitaratzen.

2.- Galdetegia betetzerakoan kontutan izan behar da norberaren esperientzia orokorra. Beraz, balorazio orokorra da egin behar dena.

3.- Era berean ere, “erakundea” esaten denean “gure” erakunde konkretuari buruz hitz egiten ari gara. Kasu honetan URTXINTXA da erakundea.

4.- Galdetegiaren datuak erabat konfidentzialak izango dira eta horren bermea egiaztatu dezakegu.

#### Galdetegiaren egitura

1.- Galdetegian dauden atalak 3 dira:

1.1.- Ezaugarri kulturalak. Hemen 4 bloke bereiztu dugu. Bakoitzak daukan pertzepzioa jarri behar du.

1.2.- Balorazio orokorra: elementu indartsuak, ahulak, indartu behar direnak eta satisfakzio orokorra.

1.3.- Aldagai pertsonalak: sexua, adina, denbora erakundean, ikasketak,

#### Mesedez ondo irakurri elementu guztiak eta erantzun ezazue

Mila esker

**Anexo 9. Categorización de la pregunta 52**

16	Innovación
17	Rotación para cubrir puestos
18	Paciencia en la gestión del cambio
19	Mayor COMPROMISO de todos
20	Eficiencia como necesidad de futuro
21	Formación
22	Motivación
23	Extender ner a nuevas organizaciones
24	Fortalecer Coordinación – Gestión – Liderazgo
25	Compromiso con el país en las actividades comunitarias
26	Conciliación vida labora – familiar
27	Si despidos
28	Más mano dura
29	Igualdad en todo para todo
30	Orgullo de pertenencia
31	Consideración de las personas
32	Definir responsabilidades en los puestos de trabajo
33	Que Ampo no mantenga a ner group
34	Reparto de los beneficios por igual
35	Pagar las horas extras o eliminarlas
36	Más humildad y menos arrogancia
37	Es una dictadura
38	Meritocracia y profesionalidad
39	Más colaboración entre las organizaciones

Anexo 10. Perfiles de las personas según las variables sociodemográficas del estudio: sexo, edad, estudios realizados, lugar de trabajo y antigüedad.

1. SEXO

Mujer

- Representan el 20,7% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 22,1% se ubica en Ampo.
- Puesto de trabajo. El 28.1% trabaja en el taller mientras que un 71,9% lo hace en la oficina.
- Antigüedad. El 24% tiene una antigüedad de 0 a 4 años, el 25,5% de 5 a 10, el 26,8% de 11 a 17 y el 23,4% de 18 y más años.
- Edad. El 24,2% tiene entre 18 y 33 años, el 24,4% entre 34 y 39, el 25,2% entre 40 y 47, y el 26,1% 48 y más años.
- Estudios. El 13,5% estudios primarios, el 9,4% estudios de bachiller, el 70,1% estudios de Formación Profesional, y el 5,5% restante licenciatura/grado.
- El 67,9% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 52,9% de los casos una organización jerárquica tradicional.

Hombre

- Representan el 78,2% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. El 29,4% se ubica en Ampo.
- Puesto de trabajo. El 69,3% trabaja en el taller mientras que un 30,7% lo hace en la oficina.

- Antigüedad. El 25,4% tiene una antigüedad de 0 a 4 años, el 30,7% de 5 a 10, el 21,6% de 11 a 17 y el 22,2% de 18 y más años.
- Edad. El 28,3% tiene entre 18 y 33 años, el 23,8% entre 34 y 39, el 27,5% entre 40 y 47, y el 20,1% 48 y más años.
- Estudios. El 0,8% estudios primarios, el 3,2% estudios de bachiller, el 31,3% estudios de Formación Profesional, y el 63,7% restante licenciatura/grado.
- El 75,9% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 61,5% de los casos una organización jerárquica tradicional.

## 2. EDAD

### 18 – 33 años

- Representan el 25,8% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 41,4% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 76,3% son hombres y el 22,9% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 57% trabaja en el taller mientras que un 43% lo hace en la oficina.
- Estudios. El 3,2% estudios primarios, el 5,6% estudios de bachiller, el 53,8% estudios de Formación Profesional, y el 36,9% restante licenciatura/grado.
- El 49,1% tiene una antigüedad de 0-4 años, mientras el 39,5% la tiene de 5-10 años.
- El 64,3% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 54,6% de los casos una organización jerárquica tradicional.

### 34 – 39 años

- Representan el 24,2% del total de las personas analizadas.

## Anexos

- Organizaciones. Dentro de este grupo el 35,6% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 77,3% son hombres y el 21,9% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 61,4% trabaja en el taller mientras que un 38,6% lo hace en la oficina.
- Estudios. El 2,6% estudios primarios, el 6,4% estudios de bachiller, el 60,1% estudios de Formación Profesional, y el 30% restante licenciatura/grado.
- El 43% tiene una antigüedad de 11-17 años mientras el 30,1% la tiene de 5-10 años y el 20,5% de 0-4 años.
- El 75,1% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 60,9% de los casos una organización jerárquica tradicional.

### 40 – 47 años

- Representan el 26,1% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 30,6% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 82,5% son hombres y el 16,7% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 58,7% trabaja en el taller mientras que un 41,3% lo hace en la oficina.
- Estudios. El 7,9% estudios primarios, el 5,2% estudios de bachiller, el 58,3% estudios de Formación Profesional, y el 28,6% restante licenciatura/grado.
- El 34,9% tiene una antigüedad de 18 años o más, el 30,7% de 11-17 años y el 22,3% de 5-10 años.
- El 79,4% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 60,7% de los casos una organización jerárquica tradicional.

### 48 y más años

- Representan el 23,8% del total de las personas analizadas.

- Organizaciones. Dentro de este grupo el 18,3% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 76,4% son hombres y el 21,4% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 66,8% trabaja en el taller mientras que un 33,2% lo hace en la oficina.
- Estudios. El 21% estudios primarios, el 10,9% estudios de bachiller, el 47,2% estudios de Formación Profesional, y el 16,6% restante licenciatura/grado.
- El 55,2% tiene una antigüedad de 18 años o más y el 17% de 5-10 años y de 0-4 años.
- El 65,1% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 48,5% de los casos una organización jerárquica tradicional.

### 3. ESTUDIOS REALIZADOS

#### Estudios primarios

- Representan el 8,6% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 20,7% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 85,4% son hombres y el 13,4% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 93,7% trabaja en el taller mientras que un 3,7% lo hace en la oficina.
- Antigüedad. En este grupo el 18,3% tiene una antigüedad de 0-4 años, el 24,4% de 5-10 años, el 15,9% de 11-17 años y el 41,5% de 18 años y más.
- Edad. El 56,4% tiene 48 años o más, seguidos de las personas de 4-47 años que representan el 25,6%.
- El 64,6% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 41,5% de los casos una organización jerárquica tradicional.

### Estudios bachiller

- Representan el 7% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 28,4% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 79,1% son hombres y el 20,9% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 82,1% trabaja en el taller mientras que un 17,9% lo hace en la oficina.
- Antigüedad. En este grupo el 22,4% tiene una antigüedad de 0-4 años, el 23,9% de 5-10 años, el 25,4% de 11-17 años y el 28,4% de 18 años y más.
- Edad. El 33,3% tiene 48 años o más, seguidos de los de 18-33 años (23,3%) y 34-39 años (23,3%).
- El 70,1% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 52,2% de los casos una organización jerárquica tradicional.

### Estudios formación profesional

- Representan el 55,6% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 32,9% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 87% son hombres y el 12,5% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 77,7% trabaja en el taller mientras que un 22,3% lo hace en la oficina.
- Antigüedad. En este grupo el 21% tiene una antigüedad de 0-4 años, el 24,4% de 5-10 años, el 28,7% de 11-17 años y el 25,9% de 18 años y más.
- Edad. El 27,7% tienen 40-47 años, seguidos de los de 18-33 años (26,6%) y 34-39 años (26,6%).
- El 69,8% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 56,1% de los casos una organización jerárquica tradicional.

Estudios licenciatura – grado

- Representan el 28,7% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 33% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 60,4% son hombres y el 38,8% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 11,7% trabaja en el taller mientras que un 88,3% lo hace en la oficina.
- Antigüedad. En este grupo el 32,6% tiene una antigüedad de 0-4 años, el 34,8% de 5-10 años, el 18,3% de 11-17 años y el 14,3% de 18 años y más.
- Edad. El 33,7% tiene 18-33 años, y el 26% los de 34-39 años y los de 40-47 años.
- El 77,7% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 64,1% de los casos una organización jerárquica tradicional.

4. PUESTO DE TRABAJO

Taller

- Representan el 60,9% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 33,1% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 89,1% son hombres y el 9,5% mujeres
- Antigüedad. El 24% tiene una antigüedad de 0 a 4 años, el 25,5% de 5 a 10, el 26,8% de 11 a 17 y el 23,4% de 18 y más años.
- Edad. El 24,2% tiene entre 18 y 33 años, el 24,4% entre 34 y 39, el 25,2% entre 40 y 47, y el 26,1% 48 y más años.
- Estudios. El 13,5% estudios primarios, el 9,4% estudios de bachiller, el 70,1% estudios de Formación Profesional, y el 5,5% restante licenciatura/grado.



- El 67,9% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 52,9% de los casos una organización jerárquica tradicional.

### Oficina

- Representan el 39,1% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. El 29,4% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 61,3% son hombres y el 37,9% mujeres.
- Antigüedad. El 25,4% tiene una antigüedad de 0 a 4 años, el 30,7% de 5 a 10, el 21,6% de 11 a 17 y el 22,2% de 18 y más años.
- Edad. El 28,3% tiene entre 18 y 33 años, el 23,8% entre 34 y 39, el 27,5% entre 40 y 47, y el 20,1% 48 y más años.
- Estudios. El 0,8% estudios primarios, el 3,2% estudios de bachiller, el 31,3% estudios de Formación Profesional, y el 63,7% restante licenciatura/grado.
- El 75,9% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 61,5% de los casos una organización jerárquica tradicional.

## 5. ANTIGÜEDAD

### 0 - 4 años

- Representan el 24,3% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 18,1% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 78% son hombres y el 20,7% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 59,1% trabaja en el taller mientras que un 40,9% lo hace en la oficina.
- Estudios. El 6,5% estudios primarios, el 6,5% estudios de bachiller, el 47,8% estudios de Formación Profesional, y el 37,9% restante licenciatura/grado.

- Edad. El 52,2% tiene entre 18-33 años, seguidos del 20% con 34-39 años y el 14,7% con 48 años y más.
- El 72% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 62,1% de los casos una organización jerárquica tradicional.

#### 5 - 10 años

- Representan el 27,3% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 32,3% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 71,9% son hombres y el 27,7% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 55,4% trabaja en el taller mientras que un 44,2% lo hace en la oficina.
- Estudios. El 7,7% estudios primarios, el 6,2% estudios de bachiller, el 49,6% estudios de Formación Profesional, y el 36,5% restante licenciatura/grado.
- Edad. El 37,9% tiene 18-33 años, seguidos del 27% con 34-39 años y el 21,4% con 40-47 años.
- El 74,2% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 60,4% de los casos una organización jerárquica tradicional.

#### 11 - 17 años

- Representan el 24,5% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 42,5% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 82% son hombres y el 17,6% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 65,2% trabaja en el taller mientras que un 34,8% lo hace en la oficina.

- Estudios. El 5,6% estudios primarios, el 7,3% estudios de bachiller, el 65,2% estudios de Formación Profesional, y el 21,5% restante licenciatura/grado.
- Edad. El 43,9% tiene 34-39 años, seguido del 34,1% que tiene entre 40-47 años.
- El 72,1% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 57,8% de los casos una organización jerárquica tradicional.

#### 18 y más años

- Representan el 22,7% del total de las personas analizadas.
- Organizaciones. Dentro de este grupo el 32,9% se ubica en Ampo.
- Sexo. El 81,5% son hombres y el 17,6% mujeres.
- Puesto de trabajo. El 61,6% trabaja en el taller mientras que un 38,4% lo hace en la oficina.
- Estudios. El 14,4% estudios primarios, el 7,9% estudios de bachiller, el 59,3% estudios de Formación Profesional, y el 17,1% restante licenciatura/grado.
- Edad. El 52,7% tiene 48 años y más y el 40,9% entre 40 y 47 años.
- El 66,7% ha trabajado en alguna otra organización fuera de ner group siendo en el 46,3% de los casos una organización jerárquica tradicional.

**Anexo 11. Tablas Análisis de Componentes Principales Categórico (CATPCA)**

<b>IMPLICACIÓN</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	
	1	2
Código de la organización	,432	151
X1: Personas comprometidas con la organización	,650	-,110
X2: Personas pilares básicos de la organización	,653	-,079
X3: Personas conscientes de su aportación e importancia	,606	-,179
X4: Organización permite desarrollar capacidades y talentos	,651	,064
X5: Posible conocer información sobre toda la organización	,637	.,070
X6: Se facilita información y conocimientos para desarrollar el trabajo	,594	-,057
X7: Comunicación fluida y habitual	,636	-,019
X8: Falta de información genera problemas y mal entendidos	-,135	,096
X9: Equipos pilares de la actividad	,576	,002
X10: Se potencia cooperación y relación entre equipos	,560	,007
X11: El líder del equipo motiva y trata de obtener lo mejor de cada persona	,540	-,138
X12: Personas conocen relación entre su trabajo y objetivos de la organización	,531	-,192
X13: En los equipos el trabajo se basa en la colaboración	,596	-,066
X14: Conocimiento y experiencia otorgan autoridad en el equipo	,420	-,120
X15: Compromiso con el equipo posibilita funcionamiento de la organización	,629	-,066

<b>CONSISTENCIA</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	
	1	2
X16: Aprendizaje objetivo prioritario	,465	-,136
X17: Se persigue hacer las cosas mejor cada día	,594	-,128
X18: Se sienten como propios los problemas de la organización	,542	-,137
X19: Reparto de tareas/trabajos en los equipos en función de la capacidad y nivel de compromiso	,587	-,060
X20: Personas consideradas y valoradas en la organización	<b>,730</b>	-,016
X21: Participación en función de capacidad y nivel de compromiso	,613	-,077
X22: Personas conscientes del nuevo estilo ner en la organización	,503	,012
X23: Todas las personas ponen en práctica lo que pregonan	,592	-,195
X24: La persona que no tiene en cuenta valores ner genera problemas a los demás	,336	,020
X25: La organización ofrece oportunidades de desarrollo profesional a todas las personas	,650	,007
X26: Resolución de conflictos intentando buscar la integración de intereses	,652	-,054
X27: Fácil alcanzar acuerdos incluso en las situaciones más complicadas	,600	-,071
X28: Ante el conflicto se actúa de forma inmediata tratando de buscar la mejor solución	,642	-,040
X29: La satisfacción del cliente es el objetivo primordial de la actividad diaria	,445	-,214

Anexos

<b>MISIÓN</b>	<b>DIMENSIÓN</b>	
	1	2
X30: Toma conjunta de decisiones	,777	,028
X31: Existencia de una estrategia clara en la organización	,709	-,048
X32: Participación de tod@s en las decisiones estratégicas	,759	,001
X33: Seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos	,726	,044
X34: Visión compartida del futuro de la organización	,726	-,011
X35: Visión a largo plazo de los líderes y equipos de liderazgo	,735	-,014
X36: Apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos	,743	,032
X37: Participación en el proyecto de futuro de la organización	,793	,017
X38: Compromiso de tod@s con el éxito de la organización	,688	-,038
X39: Entusiasmo y motivación al compartir el proyecto	,784	-,054
X40: Comprensión de lo que hay que hacer para tener éxito	,703	-,046
X41: Satisfacción general por pertenecer a la organización	,766	,025
X42: Incorporación a ner group para garantizar el futuro de la organización	,638	-,027
X43: Capacidad de autogestión de los equipos	,685	,018

<b><u>ADAPTABILIDAD INTERNA y EXTERNA</u></b>	<b>DIMENSIÓN</b>	
	1	2
X44: Predisposición para hacer trabajo extra cuando la situación lo requiere	,562	,198
X45: Reducción de las diferencias salariales	,531	,244
X46: Reparto proporcional del porcentaje de beneficio acordado	,500	,378
X47: Seguridad que ofrece la organización frente a posibles situaciones de crisis	,509	,216
X48: Satisfacción al realizar actividades comunitarias fuera de la organización	,579	,284
X49: Igualdad de todas las personas al realizar actividades comunitarias fuera de la organización	,557	,257
X53: Grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones	,665	,027
X55: Sexo	-,083	-,432
Estudios realizados recodificados	,100	,747
Antigüedad recodificada	-,065	-,391
Edad recodificada	,024	-,419
Puesto de trabajo	,140	,735

# **INDICE DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICOS Y MAPAS Y TABLAS**

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 1. Ficha técnica del estudio realizado .....	19
Cuadro 2. Diseño metodológico del estudio.....	21
Cuadro 3. Rasgos culturales del nuevo estilo de relaciones.....	23
Cuadro 4. Distribución de items y categorías en el cuestionario.....	25
Cuadro 5. Recogida de información respecto a los rasgos culturales fuertes y débiles en la organización.....	27
Cuadro 6. Tipologías de conceptos de cultura derivados de las teorías antropológicas y su aplicación en la organización.....	156
Cuadro 7. Tipologías de cultura de la organización según el Modelo de Valores en Competencia de Cameron y Quinn (1999) .....	159
Cuadro 8. Parámetros de construcción de cambios .....	162
Cuadro 9. Diferencias entre liderazgo y administración.....	168
Cuadro 10. Principales problemas y respuestas de las organizaciones en torno al liderazgo en la Sociedad Industrial y en la Sociedad de la Información y el Conocimiento.....	175

Cuadro 11. Sectores de actividad de las organizaciones de ner group.....243

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Las Revoluciones Industriales y sus períodos históricos ..... 53

Figura 2. El fenómeno del cambio en la organización piramidal..... 103

Figura 3. Sociedad del Conocimiento y organizaciones ..... 106

Figura 4. Modelo de realización o rendimiento ..... 115

Figura 5. Pirámide de la innovación ..... 135

Figura 6. La innovación como elección ..... 144

Figura 7. Modelo de valores de competencia ..... 158

Figura 8. Un marco para el liderazgo eficaz..... 182

Figura 9. Rasgos culturales fuertes, débiles y a potenciar en el conjunto de ner group  
..... 402

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1. Las personas en la organización..... 282

Gráfico 2. La información y comunicación .....283

Gráfico 3. Los equipos en la organización.....283

Gráfico 4. El liderazgo en el equipo .....	284
Gráfico 5. La responsabilidad y la igualdad en la organización.....	284
Gráfico 6. La solidaridad y transparencia en la organización.....	285
Gráfico 7. La ética en la organización .....	285
Gráfico 8. La confianza y la gestión de los conflictos .....	286
Gráfico 9. La satisfacción del cliente.....	286
Gráfico 10. Decisiones juntos .....	287
Gráfico 11. Visión de futuro .....	288
Gráfico 12. Proyecto compartido.....	289
Gráfico 13. Adaptabilidad interna y externa .....	290
Gráfico 14. Implicación: porcentaje de acuerdo y totalmente de acuerdo.....	291
Gráfico 15. Consistencia: porcentaje de acuerdo y totalmente de acuerdo .....	291
Gráfico 16. Misión: media estadística.....	292
Gráfico 17. Adaptabilidad interna y externa: media estadística.....	292
Gráfico 18. Percepciones sobre la toma conjunta de decisiones y la participación en el proyecto futuro de la organización .....	405



Gráfico 19. Percepciones sobre la participación de las personas en las decisiones estratégicas y el entusiasmo y motivación al compartir el proyecto .....	406
Gráfico 20. Percepción sobre el apoyo e incentivación para desarrollar nuevos proyectos y la satisfacción general por pertenecer a la organización.....	406
Gráfico 21. Percepción sobre el seguimiento y ajuste de la actividad individual con los objetivos y la visión compartida del futuro de la organización .....	407
Gráfico 22. Percepción sobre la incorporación a ner group para garantizar el futuro de la organización.....	407
Gráfico 23. Percepción sobre el grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner) .....	408
Gráfico 24. Gráfico de saturaciones.....	410

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Cuestionarios realizados por organización .....	31
Tabla 2. Distribución porcentual de las organizaciones en ner group y cuestionarios cumplimentados .....	32
Tabla 3. Equipos de ner group y número de personas .....	244
Tabla 4. Evolución de ner group en 2013.....	265
Tabla 5. Distribución porcentual según sexo, edad, puesto de trabajo, antigüedad y estudios realizados .....	281

Tabla 6. Decisiones juntos: media, desviación estándar y coeficiente de variación ..	287
Tabla 7. Grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones en la organización	367
Tabla 8. Rasgos culturales fuertes en ner group.....	369
Tabla 9. Rasgos culturales débiles en ner group.....	370
Tabla 10. Rasgos culturales a potenciar en ner group.....	370
Tabla 11. Rasgos culturales fuertes .....	371
Tabla 12. Rasgos culturales débiles.....	372
Tabla 13. Rasgos culturales a potenciar.....	373
Tabla 14. % de varianza explicada.....	409
Tabla 15. Tabla Matriz de componentes .....	411
Tabla 16. Matriz de componentes. Implicación .....	412
Tabla 17. Matriz de componentes. Consistencia .....	412
Tabla 18. Matriz de componentes. Misión .....	413
Tabla 19. Matriz de componentes. Adaptabilidad interna y externa .....	413
Tabla 20. Grado de satisfacción con el nuevo estilo de relaciones (ner) .....	413

## **LISTADO DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS**

- ner: nuevo estilo de relaciones.
- ADN: Ácido DesoxirriboNucleico.
- K2K: Koldobi(2)K.
- Gbe-ner: Gizarte berria eraikitzen-nuevo estilo de relaciones.
- CATPCA: Categorical Principal Components Analysis. Análisis de Componentes Categóricos Principales.
- S. Coop: Sociedad Cooperativa.
- S.A.: Sociedad Anónima.
- S.L.: Sociedad Limitada.
- S.A.L.: Sociedad Anónima Laboral.
- IBM: International Business Machines.
- SPSS: Statistical Package for the Social Sciences.
- DJTA: Down Jones Industrial Average.
- EEUU: Estados Unidos.
- PC: Personal Computer.
- WWW: World Wide Web.

- IdC: Internet de las Cosas.
- TRI: Tercera Revolución Industrial.
- I<sup>2</sup>dC: Internet Industrial de las Cosas.
- RFID: Radio Frequency IDentification.
- IT: Tecnología de la Información.
- 3D: 3 dimensiones.
- ESIC: Escuela Superior Ingenieros Comerciales, actualmente, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.
- TICs: Tecnologías de la Información y de la Comunicación.
- xQ: Coeficiente de ejecución.
- AIR: Apoyo Integrado al Rendimiento.
- BCG: Boston Consulting Group.
- IDEA: Idear, Diseñar, Experimentar, Aprender.
- ACEP: Averiguar, Comprender, Entender, Proponer.
- TCA: Teoría del Cambio Avanzado.
- ARCO: Empresa petrolera estadounidense.
- MCC: Mondragón Corporación Cooperativa.

- TQM: Gestión de la Calidad Total.
- EFQM: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.
- ULGOR: acrónimo Usatorre, Larrañaga, Gorroñoigoitia, Ormaechea y Ortubay.
- KPMG: acrónimo de Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler.
- CP: Comité de Planificación.
- PELC: Proceso Equipo Línea Cliente.
- ESC: Equipos Satisfacción de Clientes.
- Equipos ST: Equipos Servicios Tecnológicos.
- Equipos RP: Equipos Relaciones con Proveedores.
- Equipos LC: Equipos Línea Clientes.
- EITB: Euskal Irrati TeleBista.
- I+D: Investigación y Desarrollo.
- I+D+i: Investigación, Desarrollo e Innovación.
- PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas.
- CIEN: Consorcios de Investigación Empresarial Nacional.
- SMS: Short Messages Service.

## Siglas y acrónimos

- **CTIC: Centro Tecnológico de la Información y de la Comunicación.**
- **GHZ: Grupo Hernandez Zubizarreta.**
- **SPE: Society Plastics Engineers.**