

NOVO ESTILO DE RELACIÓNS NA SOCIEDADE DO COÑECEMENTO. A XESTIÓN DE CONFLICTOS NAS ORGANIZACIÓNS DO NER GROUP NO PAÍS VASCO

María ALVAREZ SAINZ*

Kepa Xabier APELLANIZ VALLE

RESUMO: Este artigo presenta o novo estilo de relacións (NER), modelo desenvolvido e insituído no País Vasco co fin de xestionar axeitadamente ás persoas e o seu coñecemento e enfrontar os retos empresariais do século XXI, e estuda a xestión de conflitos nas organizacións do NER Group. Os principais resultados do traballo empírico desenvolvido para analizar as características culturais do NER, a percepción das mesmas por parte das persoas que traballan con el, amosan que a responsabilidade, o compromiso e a confianza son percibidos como elementos fundamentais para a xestión de conflitos nas organizacións, e constitúen un dos sinais de identidade do NER.

Palabras chave: xestión de conflitos, confianza, compromiso, novo estilo de relacións (NER)

ABSTRACT: This article presents the new style of relations (NER), a model developed in the Basque Country to suitably manage people and their knowledge in order to face the management challenges for the 21st century, and studies conflict management at the organizations of the NER Group.

The main results of the empirical work developed for analyzing the NER's cultural features, as they are perceived by the people who work with it, show that responsibility, commitment and confidence are perceived as fundamental elements for conflict management at the organizations and it is one of the NER's hallmarks.

Key words: conflict management, confidence, commitment and new style of relations (NER)

1. Introducción

Dende finais do século XX, xeneralizouse un importante debate en torno á validez, necesidade de adaptación, ou radical transformación, do modelo de Administración de Empresa co fin de facer fronte á nova realidade económica, social, tecnolóxica, cultural... xerada polos cambios constantes e trepidantes que se producen no seo da Sociedade da Información e da Comunicación.

Os vertixinosos desenvolvementos tecnolóxicos da Cuarta Revolución Industrial durante estas primeiras décadas do século XXI permitirán avances significativos no campo da Intelixencia Artificial, robótica, a Internet das cousas..., esfumando as fronteiras entre as esferas física, dixital e biolóxica e afectando a diferentes ámbitos industriais e sociais en calquera país.

No derradeiro Foro Económico Mundial celebrado en Davos en xaneiro de 2016, Klaus Schwab sinalou que a Cuarta Revolución Industrial terá importantes repercusións na forma de goberno, nas persoas, e no mundo dos negocios, afectando neste último caso fundamentalmente a: as expectativas dos clientes, a mellora dos produtos, a innovación colaborativa e as formas de organización. Igualmente amosouse convencido de que no futuro o talento, máis que o capital, representará o factor crítico de produción (<http://www.weforum.org/agenda>).

* María Alvarez Sainz. E-mail: maria.alvarezsainz@ehu.es, Departamento de Economía Aplicada V, Facultade de Economía e Empresa. C/ Agirre Lehendakari, 83. 49015. Bilbao. Bizkaia, Universidade do País Vasco. UPV/EHU. Kepa Xabier Apellaniz Valle. E-mail: kepaxabier.apellaniz@ehu.es, Departamento de Socioloxía e Traballo Social, Facultade de Economía e Empresa. C/ Agirre Lehendakari, 83. 49015. Bilbao. Bizkaia, Universidade do País Vasco. UPV/EHU

Neste Foro tamén se presentou un estudo que calcula que a Cuarta Revolución Industrial destruirá máis de 5 millóns de postos de traballo nos 15 países máis industrializados cara o ano 2020, o que nos enfronta á desacougante pregunta xa formulada en *Race Against The Machine* (Brynjolfsson & McAfee, 2011): onde e como se van a crear os novos postos de traballo? A nova Sociedade da Información e a Comunicación, do Coñecemento, presenta numerosas posibilidades e inquietantes retos, aos que haberá que hacer fronte con novidosas ferramentas sociais e intelectuais.

Consecuentemente, parece que non hai dúbida de que as organizacións empresariais deben reaccionar e axustarse ás novas necesidades, ser innovadoras, decisión que deben tomar se queren cumprir o primeiro obxectivo de toda organización, sobrevivir (Deming, 1989). Daí que se poida afirmar que se queremos situar a unha empresa como referente polos seus resultados, o elemento básico a considerar é a existencia dunha vantaxe competitiva sostible, que a diferencie dos seus competidores, que proporcione resultados económicos positivos e que non se poida copiar facilmente. É dicir, innovación radical en cultura de empresa para achegar unha determinante vantaxe competitiva á organización.

O obxectivo deste artigo é presentar a realidade do novo estilo de relacións (NER), e analizar, como o compromiso, a responsabilidade e a confianza son elementos determinantes na xestión dos conflitos nas organizacións do NER Group. En 2016, 21 proxectos empresariais do País Vasco integran a asociación NER Group e están unidos para aplicar unha forma organizativa e de funcionamento interno baseado no NER co obxectivo de “compartir experiencias, sinerxias e coñecementos; unificar esforzos para mellorar, para avanzar para ser máis eficientes e obter mellores resultados; e para acompañarse unhas organizacións ás outras no camiño de cambio cultural que supón o novo estilo de relacións (NER)” (Gbe-ner elkarte, 2010, p. 13). Os proxectos empresariais do NER Group pertencen a distintos sectores de actividade, teñen diferentes tamaños e formas xurídicas e están presentes en 60 países, pero todos teñen en común guiarse polo NER e “comparten un proxecto baseado nas persoas, centrado no cliente e enfocado á eficiencia, dende os valores da transparencia, a confianza, a liberdade, a responsabilidade, a xenerosidade e a ética” (Gbe-ner elkarte, 2010, p. 13).

Este artigo comeza revisando a literatura máis relevante sobre xestión organizacional e cambio. Seguidamente presenta a xénese do novo estilo de relacións (NER), ligada á traxectoria profesional de Koldo Saratxaga, líder e impulsor do proxecto. A continuación, define os fundamentos teóricos do NER relacionados coa xestión dos conflitos nas organizacións e detalla as características fundamentais do NER Group na actualidade. Finalmente, explícase a investigación empírica desenvolvida entre as persoas que traballan nas organizacións do NER Group co fin de coñecer as percepcións que teñen sobre os trazos culturais relacionados co tema de estudo e expóñense os resultados máis importantes, xunto ás implicacións teóricas dos principais resultados obtidos.

2. Xestión empresarial na sociedade do coñecemento

É evidente a necesidade de adaptar a Administración da Empresa á nova realidade social (Winslow e Bramer, 1995; Drucker, 2000; Ramos P. P., 2008; Covey, 2012; Rao e Chuán 2012; Goñi Zabala, 2012), xa que as Tecnoloxías da Información e Comunicación (TICs) provocaron cambios radicais na economía, o mercado, a estrutura das empresas, a segmentación do consumo, os valores dos consumidores, e, en última instancia, na sociedade no seu conxunto.

Aínda que as revolucións industriais anteriores produciron cambios substanciais, na forma de xerar enerxía, a división do traballo, a produción en masa, a capacidade de procesamento da información, e a automatización dos procesos; a Cuarta Revolución Industrial non é unha nova etapa senón que constitúe unha nova era en sí mesma, xa que

as potencialidades da Intelixencia Artificial son de tal magnitude e afectan a ámbitos tan dispares que formulan retos nunca antes enfrontados pola humanidade. Porén, a pesar de todos os avances tecnolóxicos e científicos, no actual mercado global de ámbito mundial, as persoas non teñen capacidade para poder desenvolver todas as súas potencialidades nas empresas nas que traballan, non se senten motivadas, descoñecen cal é a súa achega aos obxectivos da organización, e mesmo cales son estes obxectivos (Covey, 2012). Todo isto xera un importante custo entre as persoas e as organizacións e require un cambio urxente, porque

A tecnoloxía e a globalización impulsan con forza esta nova avaliación do traballo que xa se iniciou con forza societaria e empresarial. A actual concepción da "Orde clásica laboral" queda obsoleta ante as novas esixencias de desenvolvemento do "crecemento da persoa" como punto de referencia (García Echevarría, 2015, p. 8).

A organización e xestión do traballo foi un tema de estudo e análise durante décadas puidéndose atopar dúas formulacións fundamentais: a tradicional, orientada ao control, cuxa paternidade pódese atribuír a Frederick W. Taylor; e dende comezos da década de 1970 a estratexia orientada e baseada no compromiso.

...workers respond best-and most creatively-not when they are tightly controlled by management, placed in narrowly defined jobs, and treated like an unwelcome necessity, but instead, when they are given broader responsibilities, encouraged to contribute, and helped to take satisfaction in their work (Walton, 1985, p. 77).

Dende finais do século XX, numerosos investigadores sinalaron que os recursos humanos, xestionados de forma axeitada e coordinada coa estratexia xeral da compañía, motivados e comprometidos co proxecto, poden ser unha importante fonte de vantaxe competitiva (Kogut e Zander 1992; Cappelli e Singh 1992; Pfeffer 1994, 1996,1998), xa que o coñecemento dos empregados sobre produtos, procesos e clientes poden xerar capacidades difíciles de imitar. "The role of people has also changed. Leading organizations see that their employees, instead of being a replaceable commodity, is the fundamental capability behind their whole existence and success" (Wiig, K., 1997, 5). Agora ben, tamén sinalaron a necesidade dun alto nivel de compromiso e compensación por parte da empresa. "Workers will only contribute their discretionary effort to problem-solving if they believe that their individual interests are aligned with those of the company, and that the company will make a reciprocal investment in their well-being" (Macduffie, 1995, p. 201).

Como indicaba Walton en 1985, é preciso pasar do modelo de orde e control xerárquico a un novo modelo baseado nun alto nivel de participación e compromiso recíproco. "...we need to open up a third approach to the study of HRM, which might be termed a worker-centred or worker-friendly approach, which locates the worker at the heart of the analysis" (Guest, 2002, p. 354). É ineludible, polo tanto, a posta en marcha de innovacións organizativas e culturais (Mansfield, Schawarts e Wagnes, 1981; Pfeffer, 1996; Senge, 1999; Hamel e Breen, 2008; Rao e Chuán 2012) que produzan unha vantaxe competitiva radical, porque a radicalidade da innovación (Schumpeter, 1978; Damjanpour, 1991; Rao e Chuán, 2012) provoca un importante cambio con respecto á situación orixinal e permite avanzar cara un novo modelo, un novo paradigma en Administración de Empresa que posibilite a valoración da persoa e o desenvolvemento das súas capacidades e talentos.

Dada a relación entre tecnoloxía e posto de traballo, o cambio nn pode quedar reducido a unha modificación do perfil das persoas, ten que ser un cambio moito máis amplo e transformador que incida directamente na consideración da persoa, portadora do coñecemento, e cuxo fin ha de ser potenciar o desenvolvemento integral da mesma. Hai que cambiar fundamentalmente a forma de entender o "traballo": non é unha "cousa",

senón que é “persoa”, implica o desenvolvemento da persoa, o seu crecemento fundamental en dúas dimensións:

a) Desenvolvemento de competencias, habilidades, coñecementos, incremento de valor da persoa

b) A dimensión social que corresponde fundamentalmente á disposición da persoa a “cooperar” cos outros, a contribuir participando coas súas competencias, “cooperando” para dar resposta ás necesidades tanto da propia persoa, como dos outros (García Echevarría, 2015, p. 1).

O cambio, que pode ser percibido como oportunidade ou peligro polas persoas, debido á incerteza que entraña abandonar a zona de seguridade coñecida, comporta a aparición do conflito, e a necesidade de xestionalo axeitadamente.

3.- Novo estilo de relacións (NER)

A proposta organizativa que representa o NER débese a Koldo Saratxaga quen a diseña e pon en práctica entre 1991 e 2005, sendo Coordinador Xeral do Proxecto Irizar e presidente de Irizar Group. Cuando se incorpora en 1991, atopa unha organización en fonda crise económica, con importantes problemas de rendibilidade dos seus produtos e unha gran falta de implicación dos traballadores. Deseguida, a nivel organizativo interno, pon en marcha “un proxecto baseado nas persoas” (Ugarte, 2004: 129), compartido con ilusión, con visión de futuro, onde se traballa en equipos, asentado en tres piares fundamentais: a comunicación, a liberdade e a responsabilidade; onde os líderes se orientan a motivar, apoiar e recoñecer ás persoas; acuñándose o termo de “pensamentos estratéxicos compartidos”. Todo iso, leva a unha redefinición de Irizar como “Un proxecto baseado nas persoas, e procúrase o equilibrio entre as persoas de Irizar, os clientes, os colaboradores externos, a sociedade e o medio ambiente” (Ugarte, 2004, p. 33).

A nivel comercial, Irizar experimenta un importante proceso de expansión nacional e internacional coa posta en marcha, en 1995, da primeira planta de produción en China. Posteriormente continúa a súa expansión en Marrocos (1996), Brasil (1998), México (1999), India (2001) e Sudáfrica (2004). Pásase “do abismo da quebra ao recoñecemento nacional e internacional en menos dunha década” (Etxebarria Caño, 2001, p. 77) obtendo múltiples premios e recoñecementos tanto Irizar como Koldo Saratxaga en canto líder deste proceso de transformación. The Economist, en xaneiro de 2000, define a Irizar como, probablemente, a empresa fabricante de autobuses máis eficiente do mundo. O éxito obtido esperta un amplo interese no ámbito internacional, publicando a Harvard Business School o caso “Irizar in 2005” para ser estudado polos seus alumnos (Casedesus-Masanell e Mitchell, 2006). En 2005, Koldo Saratxaga abandona Irizar e ese mesmo ano crea K2K emocionando S.L. co obxectivo de acompañar ás organizacións que desexan instituír o “novo estilo de relacións” (NER) entre as persoas das organizacións, entre organizacións e entre as organizacións e a sociedade. O 2 de novembro de 2010, créase a asociación NER Group para “compartir experiencias, sinerxias e coñecementos; unir esforzos para mellorar, para avanzar para ser máis eficientes e obter mellores resultados; e para acompañarse unhas organizacións ás outras no camiño de cambio cultural que supón o novo estilo de relacións (NER)” (Gbe-ner elkarte. Revista Hurbilean, 2010, p. 13). Cinco anos máis tarde, NER Group integra 21 proxectos empresariais cunha importante diversidade en canto aos sectores en que desenvolven a súa actividade, forma xurídica das organizacións, ubicación xeográfica (nas provincias vascas de Bizkaia e Gipuzkoa), tamaño empresarial e data de inicio da institución do novo estilo de relacións (NER) (Cadro 1 no Anexo). Todas as organizacións que forman parte do NER Group asumen a necesidade dun novo estilo de relacións e de administración na organización (Hamel e Breen, 2008; Covey, 2012) malia que son conscientes de que o proceso de cambio non vai

a ser fácil (Kotter, 1997; Conger, Speritzer e Lawler, 2000; Ramos, 2008). A pesar diso están amosando, coa súa actividade diaria, que o NER é aplicable a calquera tipo de organización, independentemente da súa forma xurídica de propiedade ou de organización, porque ao estar baseado nas persoas encaixa perfectamente en calquera organización integrada por elas.

3.1.- Fundamentos teóricos do NER

O NER é unha innovación na forma de entender a organización a todos os niveis: persoas, relacións, administración... (Hamel e Breen, 2008; Goñi Zabala, 2012; Rao e Chúan, 2012) que posibilita a supervivencia da organización (Deming, 1989) e supón tamén unha vantaxe competitiva (Porter, 1985) ao permitir facer fronte ao modelo xerárquico tradicional, ter carácter sistémico e ser un proceso continuado no tempo (Hamel e Breen, 2008). A súa posta en marcha require un liderato transformacional onde os líderes "... motivate their followers by raising their followers' concerns from secularity and belonging to achievement and self-actualization, and by moving them beyond self-interest to concerns for their Group, organization, or society" (Burns, 1978). Un liderato cuxos compoñentes son "... charisma or idealized influence, inspirational leadership, intellectual stimulation, and individualized consideration" (Bass, 2008). O obxectivo do NER é crear organizacións intelixentes, cunha visión compartida do futuro e co seu pensamento sistémico que permita a interrelación de todos estes elementos (Senge, 1999); polo tanto, a radicalidade desta innovación vai provocar innovacións radicais (Damanpour, 1991; Hamel e Breen, 2008; Rao e Chúan, 2012) porque xeran cambios substanciais con respecto á situación orixinal baseados na visión de futuro compartida. Innovación que o NER vai aplicar ao ámbito da cultura da organización para crear unha cultura de innovación porque "a cultura é unha consecuencia lóxica do éxito" (Rao e Chúan, 2012, p. 104) e o éxito posibilita a pervivencia e o futuro da organización xa que "o futuro orienta á innovación e a innovación constrúe o futuro" (Goñi Zabala, 2012, p. 32). Esta nova cultura da organización proposta polo NER potencia o rol das persoas (Deal e Kennedy, 1985; Kilman e cols. 1985; Frost e cols. 1985; Peters e Waterman, 1987; Schein, 1988) como elemento determinante do futuro e eficiencia da organización (Baker, 1980; Pascale e Athos, 1981; Ouchi, 1984; Martin e cols. 1983; Kilmann, Saxton e Serpa, 1985; Gordon, 1985; Martin e cols. 1983); persoas que constitúen o piar básico da organización, e en torno ás cales se definen todos os trazos culturais (Cadro 2).

Cadro 2. Características culturais do novo estilo de relacións (NER)

persoas	Decisións xuntos
Ética	Visión de futuro
Transparencia	Liberdade
Comunicación	Solidariedade
Información	Non horas extras pagadas
Confianza	Repartición do resultado
Equipos autoxestionados	Non despedimentos
Responsabilidade	Integrados na sociedade

Fonte: Elaboración propia a partir dos datos obtidos do estudo

As persoas organizanse en equipos autoxestionados para desenvolver a súa actividade orientada a acadar a satisfacción do cliente; comparten un proxecto de futuro e participan conxuntamente no proceso de toma de decisións. Todo iso nunha necesaria contorna de confianza, comunicación, transparencia, compromiso, responsabilidade... características culturais que van favorecer a integración das persoas na organización.

Para mellorar a operatividade, e en liña co proposto por Denison e Neale (1994, 2000), agrupamos as características culturais do novo estilo de relacións (NER) en catro categorías (Cadro 3), analizando, para os obxectivos deste artigo, soamente a IMPLICACIÓN, a CONSISTENCIA e a ADAPTABILIDADE (interna).

Cadro 3. Categorías nas que se agrupan as características do novo estilo de relacións (NER)

Categorías	Características
IMPLICACIÓN	persoas, Información, Comunicación, Equipos autoxestionados
CONSISTENCIA	Responsabilidade, Liberdade, Transparencia, Confianza, Ética, solidariedade
MISIÓN	Decisións xuntos, Visión de futuro, Proxecto compartido
ADAPTABILIDADE (interna e externa)	Non horas extras pagadas, Repartición de resultados, Non despedimentos, Integrados na sociedade

Fonte: Elaboración propia a partir dos datos obtidos do estudo

IMPLICACIÓN: No NER Group, as persoas son a base das organizacións, e estas dotanas de poder recoñecendo a súa valía e creando equipos autoxestionados de traballo. Non se considera polo tanto axeitado utilizar a terminoloxía caduca de “recursos humanos”, “capital humano”, “activo”, “xestión de persoal” (Saratxaga, 2007; Bennis e Nanus, 2008; Covey, 2012), porque se se quere acadar un proxecto compartido é necesario que as persoas “se ilusionen, se comprometan, se consideren donas do éxito”... (Saratxaga, 2007, p. 25). Compartir proxectos e comprometerse con eles esixe un novo instrumento para a realización da actividade “a estrutura xerárquica debe dar paso ao traballo en equipo” (Saratxaga, 2007, p. 35), equipo composto por un número reducido de persoas que fixan os seus propios obxectivos para un tempo delimitado e dos cales se sinten responsables (Saratxaga, 2007; Hamel e Breen, 2008; Goñi Zabala, 2012). Este traballo en equipo posibilita a integración de persoas, clientes e provedores na organización, sendo fundamental que as persoas que traballan en equipos autoxestionados sexan conscientes da súa achega ao mesmo e aos obxectivos da organización, porque “o éxito do novo estilo de relacións require situar ao cliente no centro da organización” (Saratxaga, 2007, p. 71).

CONSISTENCIA: As organizacións son consistentes e están ben integradas a partir dun conxunto de valores que determinan o comportamento das persoas nos seus diferentes ámbitos de actividade. A consistencia permite a unión de todos os outros elementos da organización, e dota de equilibrio e sentido a todos os trazos culturais. O NER require unhas características culturais (responsabilidade, liberdade, transparencia, confianza, ética, solidariedade), intimamente relacionadas, que dan consistencia e sentido ás relacións entre as persoas e, asemade, favorecen unha axeitada xestión dos conflitos. É lóxico pensar que sen ética, non hai confianza e sen confianza non hai comunicación. Igualmente, sen responsabilidade non hai liberdade, e ámbalas dúas só se poden exercitar se existe confianza. Polo tanto, esta interdependencia de valores é o que enriquece e da

coherencia ao modelo organizativo. É preciso crer no que se fai e aplicar as características do estilo NER a todos os niveis, tratando ás persoas con confianza, xenerosidade, transparencia, liberdade... Confianza para compartir o que ocorre e o que se desexa que ocorra; liberdade con responsabilidade e responsabilidade para ter liberdade; liberdade para elixir o futuro e responsabilidade para tomar a decisión correspondente.

Todos estes elementos van ser fundamentais na xestión dos conflitos nas organizacións por canto van a delimitar unha forma moi concreta e específica de entendelaos, unha oportunidade para amosar na práctica os principios e trazos culturais teóricos do novo estilo de relacións.

ADAPTABILIDADE INTERNA: O NER propón unha serie de valores culturais que afectan á estabilidade no traballo e reflicten unha actitude solidaria: compromiso de “non despedimentos” mediante a “recolocación voluntaria”, que supón ir a outra organización do grupo namentres dure a situación crítica na súa de orixe; repartición dos resultados, proporcional ao nivel salarial que varía segundo a forma xurídica de cada organización cun mínimo do 30% nas sociedades anónimas; redución das diferenzas salariais, non se permitindo máis de cinco niveis salariais entre as persoas; e eliminación das horas extras, xa que o compromiso co equipo posibilita a realización dunha cobertura horaria extra cando a situación así o requira. Esta responsabilidade e solidariedade interna tamén se manifesta na creación dun fondo de axuda (20.000 euros) para atender ás necesidades puntuais das persoas que se poidan atopar nunha situación económica crítica.

4.- Xestión de conflitos

A psicoloxía social experimentou grandes avances no estudo do conflito nas últimas sete décadas dende os comezos da disciplina, claramente influenciados polos escritos de Darwin, Marx e Freud. A teoría de xogos resultou da máxima utilidade ao poñer “...its core emphasis that the parties in conflict have interdependent interests” (Deutsch, 1990, p. 242) e a investigación sobre xustiza e conflito, a pesar da súa novidade, resulta unha urxente necesidade na actual conxuntura, xa que “Justice and conflict are intimately intertwined; the sense of injustice can give rise to conflict, and conflict can produce injustice” (Deutsch, 1990, p. 249).

A literatura sobre o tema resaltou a importancia de centrarse na xestión do conflito máis que na súa resolución (Rahim e Bonoma, 1979; Rahim, 2002) e estableceu diferentes taxonomías sobre os estilos de xestión do mesmo, resaltando “on the whole, collaboration is a desirable state of affairs” (Kenneth, 1992, 268) tanto para individuos como organizacións.

No ámbito da xestión empresarial, é imprescindible resaltar as achegas de Mary Parker Follett (1868-1933), quen en *Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s*, publicado por primeira vez en 1995, baseado nas conferencias que imparte entre 1925-1933, expón por primeira vez o concepto de xestión como un proceso no cal a gobernabilidade democrática é determinante a través da participación e o compromiso individual das persoas. Analiza o conflito e fala do “conflito construtivo” (1925) formulando a necesidade de entender o conflito non en clave de vitoria senón en clave de integración dos diversos intereses. Parte do principio de que o conflito é “un feito da vida” e considera que para facer que o conflito sexa productivo é necesario atopar unha solución integradora. Isto implica deixar de lado a dominación (a vitoria dun bando sobre outro) e require o compromiso (cada bando cede un pouco da súa parte para que a actividade suspendida poida continuar) para apostar de forma decidida pola integración (posibilitar que as persoas involucradas crezan en respecto mutuo e aprendan a traballar xuntas).

Cando analiza o poder e a autoridade, diferencia “poder con” e “poder sobre”, definindo o poder como a capacidade de facer que as cousas ocorran e considera que o

“poder sobre” (poder sobre outra persoa) é un poder que é necesario reducir mediante a integración e o recoñecemento de todas as persoas. Fronte a isto, dirá que é necesario potenciar o “poder con” (poder con capacidade), un poder non coercitivo nin coactivo. Peter Drucker (2000) defínea como “profeta da xestión” dado que as súas achegas, tan descoñecidas como apaixonantes, pódense sintetizar cunha proposición xeral, no senso de que todo o mundo interesado na empresa debe ser responsable do éxito da mesma. O novo estilo de relacións (NER) integra os anteriores aspectos e considera que o conflito nas organizacións é e debe ser un elemento construtivo e diferenciador, xa que ofrece unha oportunidade para amosar, na práctica, que as formas de actuar, xestionar e resolver os conflitos tamén son diferentes nas organizacións do NER Group.

5. Investigación empírica. Estratexia e metodoloxía

Durante o ano 2015, levamos a cabo un estudo empírico co fin de coñecer e analizar a percepción que teñen as persoas que forman parte das organizacións de NER Group dos 14 trazos culturais (Cadro 2) que definen o novo estilo de relacións (NER). A poboación obxectivo está constituída polas 1310 persoas que forman parte das diferentes organizacións situadas en Bizkaia e Gipuzkoa (País Vasco), quedando fóra do estudo aquelas integradas en organizacións localizadas noutras zonas do Estado eu no ámbito internacional (400 persoas).

Para a recollida de datos elabórase un cuestionario ad-hoc, estudándose para iso diferentes modelos de análise da cultura da organización, tales como os de García Echevarría (1990, 2007, 2014); Price e Mueller (1986); Shein (1988); Denison e Neale (1994, 2000); Cameron e Quinn (1999); Ashkanasy, Broadfoot e Falkus (2000); Kimberly e Cook (2008); Hofstede e Mikov (2010) e Covey (2012). Tamén se tiveron en consideración as importantes achegas que realizan o modelo XQ de Franklin Covey e o cuestionario denominado Denison Organizational Culture Survey de Denison e Neale (1994, 2000).

O cuestionario finalmente deseñado para esta investigación presenta unha estrutura con catro bloques claramente diferenciados:

- ☒ Un primeiro bloque de preguntas no que se solicita á persoa o seu nivel de acordo¹ con afirmacións varias sobre distintos trazos culturais básicos do NER relacionados coas categorías *Implicación e Consistencia*.
- ☒ Un segundo grupo de preguntas no que se pide á persoa que valore² distintas situacións, condutas e actitudes relacionadas cos trazos culturais das categorías *Misión e Adaptabilidade* (interna e externa).
- ☒ Un terceiro bloque de preguntas no que se solicita á persoa que indique os 3 trazos culturais que considera máis fortes, máis febles e os que deberían potenciarse do novo estilo de relacións (NER).
- ☒ O cuarto e derradeiro bloque contén preguntas relacionadas cos datos de carácter persoal (idade, sexo, antigüidade na organización, nivel de estudos...).

No cuestionario tamén figura unha pregunta na que se lle pide á persoa que manifieste o seu grao de satisfacción co novo estilo de relacións (NER) na organización.

O cuestionario válidase realizando un estudo piloto (pre-test) cun grupo de 40 persoas representativas das organizacións e as súas diferentes estruturas, incorporándose as suxerencias e cambios pertinentes.

¹ Escala de Likert de 5 puntos: 1 Totalmente en desacordo 2 En desacordo 3 Indiferente 4 De acordo 5 Totalmente de acordo

² Escala de 10 puntos en que 1 é a mínima puntuación e 10 é a máxima

O traballo de campo iniciábase a principios de marzo de 2015 e finaliza na primeira semana de maio dese mesmo ano. A cumprimentación do cuestionario realizábase adaptándose á realidade de cada organización: quendas de mañán, tarde e noite, conseguíndose 937 cuestionarios correctamente respondidos, o 80,2% da poboación obxectivo, variando dunhas organizacións a outras entre o 66,3% e o 100%.

6.- Resultados³

A continuación amósanse os principais resultados do traballo empírico desenvolvido relacionados coas categorías analizadas neste artigo.

6.1 Percepcións e valoracións:

IMPLICACIÓN (Gráfico 1 no Anexo)

- ☑ Unha importante maioría (73,7%) maniféstase de acordo ou totalmente de acordo con que *as persoas son os piares básicos da organización*.
- ☑ Unha maioría significativa (61,9%) posiciónase de acordo ou totalmente de acordo con que *é posible coñecer información sobre toda a organización*.
- ☑ A maioría das persoas (53,8%) consideran que *a comunicación é fluída e habitual*.
- ☑ Unha gran maioría (74,3%) amósase de acordo ou totalmente de acordo con que *os equipos son os piares nos que se apoia a actividade na organización*.

CONSISTENCIA (Gráfico 2 no Anexo)

- ☑ A maioría (58,3%) está de acordo con que *as persoas están comprometidas coa organización*.
- ☑ Unha gran maioría (71,2%) está de acordo ou totalmente de acordo con que *o compromiso das persoas co equipo posibilita o funcionamento da organización*.
- ☑ Unha maioría (50,4%) considera que *a aprendizaxe é un obxectivo prioritario na organización*.
- ☑ Unha importante maioría (72%) considera que *se persegue facer as cousas mellor cada día*.
- ☑ Unha gran maioría (78,1%) está de acordo ou totalmente de acordo con que *a satisfacción do cliente é o obxectivo primordial da actividade diaria*.
- ☑ Unha maioría (43,3%) considera que *perante o conflito se actúa de forma inmediata tratando de buscar a mellor solución*.
- ☑ Por último, unha maioría (51,1%) percebe que *se intentan solucionar os conflitos coa integración de todos os intereses*.

ADAPTABILIDADE INTERNA (Gráfico 3 no Anexo)

- ☑ Unha maioría (62,4%) dá a puntuación máxima á *predisposición para facer traballo extra cando a situación o require*.

³ A análise de fiabilidade realizada para medir a consistencia interna dos 29 primeiros ítems do cuestionario, nos que se solicita á persoa o seu nivel de acordo coas afirmacións vertidas sobre diferentes trazos culturais do novo estilo de relacións (ner) relacionados coas categorías IMPLICACIÓN e CONSISTENCIA ofrece un Alfa de Cronbach de 0.925. A consistencia interna dos ítems 30 ao 49, nos que se solicita á persoa a súa valoración sobre diferentes situacións e actitudes relacionadas coa categoría ADAPTABILIDADE, obtén un Alfa de Cronbach de 0.940.

O Coeficiente alfa de Cronbach permite estimar a fiabilidade dun instrumento de medida a través dun conxunto de ítems que se espera que midan a mesma dimensión teórica. Segundo sinalan George e Mallery (2003, 231) cando o coeficiente é superior a 0.9 pódese considerar excelente.

- ☑ Unha maioría (52,8%) dá a puntuación máxima á *redución das diferenzas salariais*.
- ☑ Unha significativa maioría (64,7%) outorga a puntuación máxima á *repartición proporcional da porcentaxe de beneficio acordada*.
- ☑ Unha importante maioría (73,9%) dá unha puntuación máxima á *seguridade que ofrece a organización fronte a posibles situacións de crise*.

Calculados os principais parámetros das puntuacións outorgadas obsérvase (Táboa 1 no Anexo) que:

- ☑ Todas as medias son superiores a 6.
- ☑ A media máis alta (7,4) desta categoría, e de todo o estudo realizado, corresponde á *seguridade que ofrece a organización fronte a posibles situacións de crise* e presenta o menor coeficiente de variación, o que indica unha importante grande homoxeneidade de respostas entre as diferentes organizacións.

6.2 Análise relacional

Realizadas as correspondentes probas de independencia entre as percepcións dos trazos culturais relacionados coas categorías *Implicación*, *Consistencia* e *Adaptabilidade* e as variables socio-demográficas consideradas, sexo, idade, posto de traballo, estudos realizados e antigüidade, pódese afirmar que non existe relación entre elas. Só se detectou relación de dependencia, con confianza do 99,9%, entre a percepción, e consecuente valoración, das características da *Adaptabilidade* e o sexo e os estudos realizados, pero estas asociacións non son moi fortes (coeficientes de continxencia entre 0,171 e 0,331). Porén, obsérvase que as mulleres, as persoas máis novas, as que teñen estudos de licenciatura/grao, as que traballan na oficina e as que teñen unha menor antigüidade son as que teñen mellores percepcións dos trazos culturais das categorías *Implicación* e *Consistencia* e outorgan unha valoración máis elevada aos trazos culturais analizados da categoría *Adaptabilidade*.

6.3 Análise de Componentes Principais Categóricas (CATPCA)

Observada a existencia de relación de dependencia, cunha confianza del 99,9%, entre a percepción/valoración das características da *Adaptabilidade* e o sexo e os estudos realizados, desenvolveuse unha Análise de Componentes Principais Categóricas (CATPCA)⁴, o cal permite representar conxuntamente as valoracións outorgadas ás preguntas do cuestionario correspondentes ás diferentes categorías estudadas, e as variables socio-demográficas consideradas (Gráfico 4 en Anexo). A primeira dimensión explica o 64,68% da varianza total e distingue aqueles con maior nivel de estudos e unha mellor percepción e valoración dos trazos culturais do NER relacionados coa categoría *Adaptabilidade*, e os que teñen peores percepcións e outorgan valoracións inferiores, que son as persoas con menor formación académica.

7. Conclusións

Os resultados do estudo empírico permiten concluír que o grao de IMPLICACIÓN das persoas das organizacións de NER Group é moi importante e que valoran favorablemente as características culturais do NER relacionadas con esta categoría. A gran maioría considera que as persoas son os piares básicos da organización, e están comprometidas con ela; se senten valoradas e consideradas na organización, o cal reforza o principio básico do NER (Saratxaga, 2007). Igualmente, consideran que os equipos

⁴ Método de graduación óptima, técnica non linear de Análise Multivariante, que permite reducir a dimensionalidade dun conxunto de variables que non estean en escala métrica.

autoxestionados son os piares da actividade e que mediante o compromiso co equipo posibilitase o funcionamento da organización, puidendo concluírse que os equipos son percibidos como os instrumentos básicos para o desenvolvemento da actividade diaria e, asemade, como depositarios do compromiso das persoas para garantir o funcionamento da organización. As persoas alíñanse nos equipos para dar o mellor de sí e orientarse cara a consecución dos obxectivos tanto destes equipos como da organización (Senge, 1999). Tamén manifiestan que a información e a comunicación son fluídas e habituais, sendo posible coñecer datos sobre toda a organización. Con respecto á CONSISTENCIA, as persoas de NER Group perciben que as cousas se tratan de facer mellor cada día; que a aprendizaxe é un obxectivo prioritario e que a capacidade e o nivel de compromiso das persoas son a base da participación na organización. Isto pon de manifesto a responsabilidade e compromiso das persoas coas organizacións, comportamento sumamente importante xa que as organizacións que aprenden o fan porque comparten coñecementos e experiencias, e cando este proceso de aprendizaxe se realiza en equipo a aprendizaxe da organización é maior e máis rápida (Senge, 1999). É de destacar que o trazo cultural sobre o que non hai apenas discrepancias senón consenso total da gran maioría das persoas nas distintas organizacións do NER Group é a percepción de que a satisfacción do cliente é o obxectivo primordial da actividade diaria, con case oito persoas de cada dez apoiando esta afirmación. É dicir, as persoas alíñanse nos equipos para satisfacer aos clientes como obxectivo prioritario, conscientes de que mediante o mesmo acádase a eficiencia e garantízase a pervivencia da organización.

En relación coa confianza e a xestión dos conflitos, as persoas do NER Group consideran que se xestionan tratando de integrar todos os intereses existentes na organización e que cando xorde o conflito, actúase de forma inmediata para tratar de buscar a mellor solución para todas as persoas. Nas organizacións do NER Group, o conflito non se contempla como unha ameaza senón como unha oportunidade de aprender e crecer e a xestión do conflito non se entende en clave de vitoria senón en clave de integración de intereses (Mary Parker Follett, 1995). O conflito ten así carácter construtivo xa que a través do mesmo e a súa resolución créase algo novo, procúrase a mellor solución posible. Esta característica cultural do novo estilo de relacións (NER) enlaza co exposto a principios do século XX pola gran profeta da xestión Mary Parker Follett (1925) quen amosou moita máis sensibilidade cara a realidade das relacións na industria que, por exemplo, o seu contemporáneo Elton Mayo.

A valoración que outorgan as persoas do NER Group ás características culturais da categoría ADAPTABILIDADE é moi positiva e favorece a percepción e xestión do conflito, xa que unha maior igualdade en salarios, na repartición dos beneficios, a seguridade de non despedimentos... fomentan e fortalecen a identificación e integración das persoas na organización, puidéndose afirmar que potencian e garanten a IMPLICACIÓN das persoas e dan CONSISTENCIA ao sistema de valores e trazos culturais característicos destas organizacións. Dado que o novo estilo de relacións (NER) baséase nas persoas, a posible aparición de conflitos nas relacións interpersoais é moito máis elevada que noutros modelos de xestión. Potenciais conflitos que non son entre as persoas e as organizacións senón entre as propias persoas que traballan en equipo nas organizacións. É por isto que a forma de recoñecer e xestionar os conflitos é un aspecto que forma parte do ADN destas organizacións, que máis aló de supoñer un problema, representa unha oportunidade de amosar na práctica unha forma diferente de desenvolver as relacións entre as persoas e de facer fronte aos diferentes conflitos que poidan xurdir. As persoas do NER Group manifiestan estar comprometidas, ser responsables, sentirse confiadas e consideradas polas organizacións, todo o cal garantiza

con alta probabilidade que o uso desta cooperación e compromiso sexan instrumentos útiles para a resolución de todo tipo de problemas nas organizacións.

Os resultados reflicten a realidade dunha práctica empresarial no País Vasco, a aplicación do novo estilo de relacións (NER) no día a día das organizacións do NER Group. Un estilo, aceptado polas persoas e claramente diferenciado da meirande parte dos modelos de xestión imperantes na nosa contorna organizativa e produtiva, no que unha porcentaxe moi maioritaria de persoas perciben ser os piares fundamentais da súa organización e estar valoradas; están satisfeitas traballando en equipo porque a organización recoñece a súa actividade e facilítalle os medios necesarios para o seu desenvolvemento profesional; sendo o seu obxectivo primordial a satisfacción do cliente. É evidente que hai importantes aspectos que mellorar, tanto no cualitativo como no cuantitativo, pero os temas sobre os que consideramos debe reflexionarse e profundar non poden nin deben agochar os resultados máis significativos deste estudo, a importante valoración que se outorga e o alto grao de socialización dos trazos culturais analizados que forman parte do novo estilo de relacións (NER), a clara identificación, socialización e satisfacción co estilo instituído. Tendo en conta o anterior e observando a realidade imperante: as características básicas de funcionamento do mercado de traballo actual, os indicadores de tipoloxía do traballo, os modelos hexemónicos de xestión que imperan na gran maioría das empresas da nosa contorna... podemos afirmar que nos atopamos ante un caso que presenta un alto interese polas súas peculiaridades, as súas características absolutamente diferentes e diferenciadas. Un estilo excepcional que satisfai a unha importante maioría das persoas que forman parte dos seus proxectos e que capacita ás organizacións para xestionar eficazmente ás persoas e o seu coñecemento, co obxectivo de se adaptar e sobrevivir no escenario económico produtivo actual definido e determinado pola Terceira e Cuarta Revolución Industrial.

Bibliografía

- Ashkanasy, Neal; Broadfoot, Grover Lee y 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 <http://dx.doi.org/10.2307/3556621>
- Baker, E.L. (1980). "Managing organizational culture". *Management Review*, 69: 8-13 <http://dx.doi.org/10.4135/9781473982444>
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- _____. (2008). *The Bass handbook of leadership. Theory, research, & managerial applications*. New York: Free Press, 4th edition
- Bennis W. y Nanus B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. Barcelona: Ed. Paidós
- Brynjolfsson, E. and McAfee A. (2011). *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Digital Frontier Press, Kindle Edition
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row <http://dx.doi.org/10.2307/1955659>
- 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
- Cappelli, P. and Singh, H. (1992). "Integrating Strategic Human Resources and Strategic Management." In Peter Sherer, David Lewin, and Olivia Mitchell, eds., *Research Frontiers in Industrial Relations*: 165-92. Madison, Wis.: Industrial Relations Research Association series
- Casadesus-Masanell, R. and Mitchell, J. (2006). "Irizar in 2005". *Harvard Business School Publishing*. Boston, MA. <http://www.hbsp.harvard.edu>

- Conger J. A., Spreitzer G. M. y Lawler E. E. (2000). *El manual del cambio para líderes*. Barcelona: Ed. Paidós
- Covey S. R. (2012). *El 8º hábito*. Barcelona: Ed. Paidós
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of Management Journal*, 34: 555-590 <http://dx.doi.org/10.2307/256406>
- Deal TA, Kennedy AA. (1985). *Cultura Corporativa*. México DF: Fondo Educativo Interamericano
- Deming W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Ed. Díaz de Santos
- Denison, D.R. y Neale, W. (1994). *Denison Organizacional Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat
- _____. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting
- Deutsch, M. (1990). "Sixty years of conflict". *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, No. 3 (July), p. 237-263. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022682>
- Drucker P. F. (2000). *El management del siglo XXI*. Barcelona: Edhasa
- Empresa XXI. *Periódico quincenal de la Industria Vasca*. 1 marzo 2015
- Etxebarria Caño, M. (2001). *Irizar, caminando a lo largo de tres siglos*. Ormaiztegui: Ed. Irizar S.Coop
- Frost, P. J. (1985). *Organizational Culture Paperback*. California: SAGE Publications
- García, O. (2010). *Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*. Bilbao: K2K emocionando
- García Echevarría, S. (1990). *El reto empresarial español*. 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
- Gberner elkartea. *Revista Hurbilean*. Nº 1, diciembre de 2010: 13
- George, D. & Mallery, P. (2003). *Spss for windows step by step: a simple guide and reference*. 11.0 update (4ª ed.). Boston: Allyn & Bacon
- Goñi Zabala J.J. (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
- Guest, D. (2002). "Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM". *The Journal of Industrial Relations*, vol. 44, No. 3, September: 335-358
- Hamel G. y Breen B. (2008). *El futuro del management*. Barcelona: Ed. Paidós
- Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, USA: McGraw-Hill
- Kenneth, W. T. (1992). "Conflict and Conflict Management: Reflections and Update". *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 265-274. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030130307>
- Kilmann, R.; Saxton, M.J.; Serpa, R. and Associates. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930250409>
- Kogut, B. and Zander, U. (1992). "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology." *Organization Science*, vol. 3, No. 3: 383-97 <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kotter J. P. (1997). *El líder del cambio*. México: McGraw-Hill

- K2K emocionando.(2014). *Experiencias NER 2013. Otra realidad empresarial contada por sus protagonistas*. Bilbao: K2K emocionando
- Macduffie, J.P. (1995). "Human Resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry". *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 48, No. 2: 197-221 <http://dx.doi.org/10.2307/2524483>
- Mansfield E., Schawarts M. y Wagnes S. (1981). "Imitation Cost and Patents: An Empirical Study" en *The Economic Journal* 91 <http://dx.doi.org/10.2307/2232499>
- Martin, J. y Siehl, C. (1983). "Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis". *Organizational Dynamics*. 22, (2): 52-65 [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90033-5](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5)
- Ouchi, W. (1984). *Teoría Z : Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. California: Ed. Orbis
- Pascale, R. y Athos, A. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon & Schuster <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250030413>
- Peters Th. J. y Waterman R. H. (1987). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Folio
- Pfeffer J. (1994). *Competitive Advantage Through People*. Boston: Harvard Business School Press <http://dx.doi.org/10.1002/hrdq.3920070210>
- _____. (1996). *Ventaja competitiva a través de la gente*. México: Compañía Editorial Continental
- _____. (1998). *La ecuación humana*. Barcelona: Gestión 2000
- Porter, M.E. (1985). *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 <http://dx.doi.org/10.1177/017084068800900128>
- Rahim, A. & Bonoma, T. (1979). "Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention". *Psychological Reports*, 44, 1323-1344. <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.1979.44.3c.1323>
- Rahim, A. (2002). "Toward a theory of managing organizational conflict". *The International Journal of Conflict Management*, Vol.13, No. 3, 206-235. <http://dx.doi.org/10.1108/eb022874>
- 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
- Robbins P. y Coulter M. (2012). *Management*. New Jersey: Pearson Education
- Saratxaga K. (2007). *Un nuevo estilo de relaciones para el cambio organizacional pendiente*. Madrid: Pearson Educación
- Senge P. M. (1999). *La quinta disciplina*. Barcelona: Ed. Granica
- Schein E. H. (1988). *La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: Fondo de Cultura Económica
- Trice, H.M. y Beyer, J.M. (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
- Walton, R. E. (1985). "From control to commitment in the workplace". *Harvard Business Review*, March: 77-84
- Wiig, K.M. (1997). "Knowledge Management: Where Did it Come From and Where Will it Go?" *Expert Systems With Applications*, Vol. 13, No. 1, 1-14.
- Winslow Ch.D. y Bramer W. L. (1995). *La nueva organización del trabajo*. Bilbao: Ediciones Deusto
- Anexo on line: <http://www.usc.es/econo/RGE/benvidag.htm>