



FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS

GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD

**EL PODER Y LA MOTIVACIÓN DE LOS DIRECTIVOS EN LOS
DEPARTAMENTOS DE RSC EN LAS EMPRESAS DEL IBEX**

Trabajo Fin de Grado presentado por María Eunice González Franco, siendo el tutor del mismo el profesor Francisco Espasandín Bustelo.

Vº. Bº. Francisco Espasandín Bustelo

María Eunice González Franco

D. Francisco Espasandín Bustelo

D. María Eunice González Franco

Sevilla, 17 de mayo de 2017



**GRADO EN FINANZAS Y CONTABILIDAD
FACULTAD DE TURISMO Y FINANZAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO
CURSO ACADÉMICO [2016-2017]**

TÍTULO: EL PODER Y LA MOTIVACIÓN DE LOS DIRECTIVOS DE LOS DEPARTAMENTOS DE RSC EN LAS EMPRESAS DEL IBEX

AUTOR:

MARÍA EUNICE GONZÁLEZ FRANCO

TUTOR:

D. FRANCISCO ESPASANDÍN BUSTELO

DEPARTAMENTO:

ADMÓN DE E^{as} Y COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EMPRESARIAL

RESUMEN:

Mucho se ha escrito sobre la RSC en el ámbito empresarial, sin embargo existe un déficit de conocimiento relacionado con el perfil del directivo al mando del departamento de RSC. Esto ocurre en el ámbito de la gran empresa española e internacional y por supuesto en el ámbito de la pequeña y mediana empresa. Por otro lado, el perfil del directivo de RSC puede enfocarse desde distintos ámbitos: personalidad, estilos cognitivos, comportamientos,... y habilidades directivas.

El objetivo de este trabajo es conocer cuál es el estado de las habilidades directivas (poder y motivación) en las empresas del Ibex35 y proponer conductas, estrategias, y acciones para mejorar ambas habilidades. Para ello se han entrevistado, mediante una encuesta online, a 11 directivos de las 35 empresas del Ibex35, en el horizonte temporal comprendido entre el 3 de abril y el 28 de junio de 2016.

PALABRAS CLAVE:

Directivos RSC; empresas del IBEX; habilidades directivas; poder; motivación.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 3 |
| CAPÍTULO 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)..... | 7 |
| 1.1. LA EVOLUCIÓN DE LA RSC..... | 8 |
| 1.2. LOS DIRECTIVOS DE RSC Y SUS HABILIDADES DIRECTIVAS..... | 10 |
| 1.3 HABILIDADES DIRECTIVAS MÁS DESTACADAS..... | 11 |
| 1.3.1. La motivación como habilidad directiva destacada..... | 11 |
| 1.3.2. El poder como habilidad directiva destacada..... | 12 |
| CAPÍTULO 2. EL IBEX 35..... | 15 |
| 2.1. DELIMITACIÓN DEL SISTEMA IBEX35..... | 15 |
| 2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL IBEX35..... | 16 |
| 2.2.1. Situación retrospectiva: Perspectiva financiera y RSC..... | 16 |
| CAPÍTULO 3. LOS MÉTODOS..... | 19 |
| 3.1. EL MÉTODO DE CAPTACIÓN DE DATOS..... | 19 |
| 3.2. LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS..... | 19 |
| 3.3. RESULTADOS..... | 19 |
| 3.3.1. Análisis univariante..... | 19 |
| 3.3.2. Análisis bivariante..... | 23 |
| 3.3.2.1. La motivación..... | 24 |
| 3.3.2.2. El poder..... | 26 |
| CAPÍTULO 4. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS..... | 31 |
| 4.1. CONCLUSIONES..... | 31 |
| 4.2. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS..... | 32 |
| 4.2.1. IMPLICACIONES TEÓRICAS..... | 32 |
| 4.2.2. IMPLICACIONES EMPÍRICAS..... | 32 |
| CAPÍTULO 5. LIMITACIONES Y LINEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN..... | 33 |
| 5.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 33 |
| 5.2. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN..... | 33 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 35 |
| ANEXO..... | 37 |

INTRODUCCIÓN

La RSC se ha vuelto una parte fundamental de la vida cotidiana empresarial, a pesar de no ser un concepto nuevo, hemos podido observar como en los últimos tiempos se ha convertido en un término que ya no es desconocido.

Su importancia se ha ido extendiendo a numerosas áreas de la empresa, desde la alta dirección, hasta todos los puestos de las empresas, afectando a todos los programas de actuación, decisiones y acciones.

En la figura 1.1 que se muestra a continuación, tenemos un cuadro explicativo que muestra la importancia de la RSC en distintas áreas de la empresa, mostrando sus implicaciones y sus efectos.

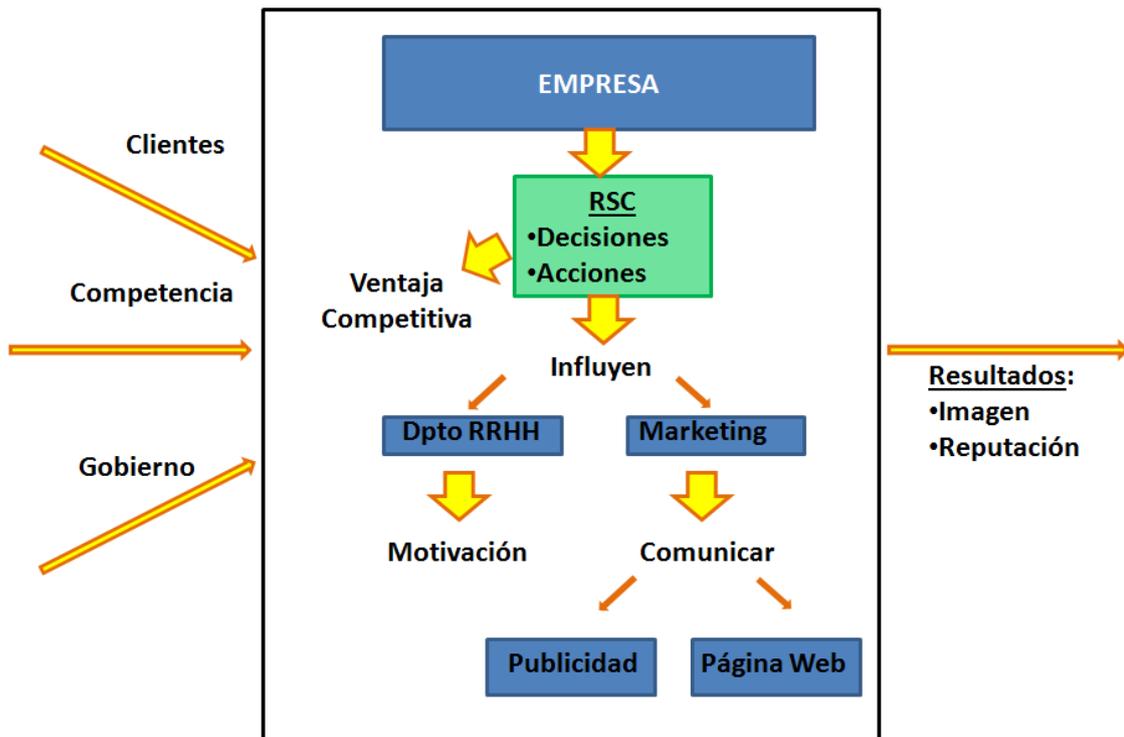


Figura 1.1. Importancia de la RSC en la empresa. Fuente: Elaboración Propia

Para analizar este nuevo perfil, primero deberemos hacer una breve introducción a lo que es el concepto de la RSC.

La importancia de la RSC en la actualidad abarca varios conceptos como creación de riqueza, cohesión social o protección del medioambiente, unidos término de reputación o cultura empresarial, conforme a la normativa.

La responsabilidad social queda definida como herramienta de transparencia, al igual que la comunicación, siendo un valor obligatorio que deben mostrar las empresas tanto en su ámbito externo como en el interno (Gómez y Martínez, 2016).

Se ha convertido en una exigencia de la sociedad a todo tipo de organizaciones, tanto del sector público como privado, incluso las Administraciones Públicas iniciaron políticas de expansión y fomento (Jáuregui, 2009).

La responsabilidad social se entiende como una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su

gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos grupos de interés, con una visión a largo plazo (Fernández, 2009).

La RSC ha supuesto una ventaja competitiva, indispensable para el diseño de las Webs de las diversas empresas que lo integran, además de un instrumento de integración y motivación de los empleados.

La competencia y los clientes intervienen en el crecimiento de este modelo de gestión, que en los últimos años se ha propagado rápidamente en todas las áreas y sectores de las empresas, adquiriendo gran notoriedad.

También los gobiernos, los activistas y la prensa también han funcionado como medio de presión a las empresas para que den cuenta de las consecuencias sociales de sus actividades, tanto económicas, sociales y ambientales, llevando a los países a legislar el contenido de la información que se publica. (Marín, Rubio, 2008).

Todas las decisiones y acciones tomadas en este departamento, influyen en todos los sectores de la empresa, en especial en el departamento de recursos humanos y el de marketing.

Con respecto al departamento de RRHH, ha supuesto un nuevo enfoque en las relaciones internas y en los procesos de reclutamiento y selección, valorando otros aspectos no sólo académicos de los aspirantes a los diferentes puestos corporativos.

En las campañas de publicidad, se presta especial atención a los valores que reflejan, además del uso de la comunicación emocional-corporativa como estrategia, que en tiempos de crisis se ha utilizado para diferentes públicos y stakeholders.

Con esta nueva visión las empresas comunican sus políticas de RSC y esto les ayuda a construir imagen y reputación con respecto a sus grupos de interés (Donate, González y Guadamillas, 2014).

Las empresas que antes han llevado a cabo estos planes de acción, han sido las pertenecientes al Ibex-35, dejando constancia de que esta medida ha sido muy importante, como ventaja estratégica para llevar a cabo sus actividades de forma más eficiente.

Aunque su importancia para algunos es subjetiva, se trata de un departamento donde se tratarán acciones que influyen en las campañas de publicidad, que prestan especial atención a los valores que reflejan, además del uso de la comunicación emocional- corporativa como estrategia, que en tiempos de crisis se ha utilizado para diferentes públicos y stakeholders.

La implantación de RSC en la empresa supone su rentabilidad a corto y largo plazo, aunque la adopción de medidas supone un coste en el corto plazo (Gómez y Martínez, 2016).

Para lograr un adecuado desarrollo de esta competitividad responsable son varios los documentos que se han ido negociando y elaborando a lo largo de los años, para mostrar a usuarios internos y externos (García, 2014).

De tal forma que la RSC no solo se limita a una competencia que rige las decisiones de la empresa, además contribuye a la evolución empresarial y la toma de decisiones en los diversos departamentos que la componen.

La adecuada gestión requerirá que estos compromisos se traduzcan en diversos instrumentos formales de responsabilidad social, tales como, número de memorias de sostenibilidad, que son memorias anuales, cuyos contenidos incluyen: códigos éticos de conducta, formación transversal, definición de objetivos en planes estratégicos, planes de cooperación y desarrollo, adhesión a iniciativas colectivas de compromiso y defensa de la RSC.

Desde principios de los años noventa, surge la concienciación por la transparencia internacional, haciendo que se extienda los llamados informes GRI, que se elaborarán

en el departamento de RSC, por el directivo al frente, que vela por el cumplimiento de las premisas que conllevan este concepto, sin olvidar el sector de la empresa, los planes establecidos o la cultura.

Actualmente las empresas no se centran exclusivamente en la formación académica a la hora de contratar a su personal, además buscan que éste aporte valores que coincidan con su cultura empresarial (García, 2014). Por ello, nos parece fundamental estudiar cuáles deben ser las aptitudes y actitudes que estas personas deben poseer, para poder estar al frente de uno de los departamentos más próximos al Consejo de Dirección.

Aunque el perfil requerido para este cargo puede variar en función de la actividad empresarial, sí tendremos patrones comunes, al ser una cara visible de la empresa debe poseer habilidades directivas necesarias para afrontar sus tareas en el día a día.

Pensando en las numerosas habilidades que puedan poseer, nos hemos centrado en el poder y la motivación, que consideramos unas de las de mayor importancia para trabajar con los subordinados, debido a la creciente necesidad derivada de los trabajos en equipo, que se ha convertido en una demanda en las empresas, y debe ser una facultad imprescindible para todo trabajador.

Consideramos que la forma en la que el directivo interactúe con sus empleados intervendrá en la predisposición de éstos a llevar a cabo las tareas y en el rendimiento alcanzado. De esta forma, el empleo correcto del poder y de la motivación llevará a que los resultados logrados sean más eficientes, incluso ampliando el campo de trabajo esperado.

En este trabajo se intenta mostrar una investigación con fuentes mixtas, obtenidas de diversos estudios previos y autores conocidos, además de los datos aportados por varios directivos que han respondido a los cuestionarios suministrados. El carácter de la investigación es descriptivo, transversal, en su mayoría cualitativo, con naturaleza diversa tanto empírica como documental y encuestas.

Nuestro estudio pretende dos objetivos principales: conocer el perfil del directivo en el ámbito del poder y la motivación; y proponer conductas, estrategias, que permitan mejorar la gestión de las habilidades directivas señaladas.

Los sujetos seleccionados son directivos y miembros del departamento de RSC de las empresas del Ibex-35, y las variables que hemos seleccionado han sido dos habilidades directivas: el poder y la motivación.

Los destinatarios de esta investigación serán múltiples, ya que los resultados serán útiles para las propias empresas, en especial la dirección, a la hora de analizar su influencia sobre los empleados, para encontrar un perfil adecuado para el departamento de RSC.

No debemos olvidar que además será útil para las personas que quieren acceder al mundo laboral, la población activa, y por supuesto, será de una gran ayuda a nivel académico.

CAPÍTULO 1

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA (RSC)

La interdependencia entre las empresas y la sociedad pueden ser analizada con las mismas herramientas que se emplean para determinar la posición competitiva y el desarrollo de estrategias en las empresas (Illia, Cánovas y González, 2010).

Muchos autores y economistas afirman que las crisis pueden ser motivo de hundimiento o de aceleración (Jáuregui, 2009) aunque muchos las aprovechan como una ventaja competitiva. Así con la reciente crisis económica y escándalos financieros, potencia un nuevo perfil: el directivo de la RSC, cuyas competencias suponen acciones que afectarán al desarrollo de la actividad de la empresa, al ser dependiente de la alta dirección.

Aunque no es un concepto nuevo, ya que se aplica en las empresas del Ibex-35, si es cierto, que en la mayor parte de las compañías se expande con la llegada de la crisis. Parte de este problema surge porque las compañías asumen más riesgos, y sus directivos se centran exclusivamente en producir bienes y servicios, olvidando que las empresas están formadas por una comunidad de seres humanos, que cualquier negocio necesita para permanecer viva.

En primer lugar, necesitamos definir el término de RSC, algo que no es sencillo, por ello, en la tabla 1 citamos las opiniones más destacadas, para aunar ideas e intentar llegar a un consenso.

| Fuente | Concepto |
|---|---|
| Libro Verde de la Unión Europea, 2001 | Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores. |
| De la Cuesta y Valor, 2003 | Por tanto, la Responsabilidad Social Corporativa hace referencia a una triple dimensión, en la que considera tres bloques: aspectos económicos-financieros, medioambientales y sociales, a través de los cuales la empresa puede mostrar su compromiso con la sociedad. |
| AECA, 2004 | El compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa. |
| Prieto-Carron, Lund-Thomsen, Chan, Muro y Bhushan, 2006 | El concepto de RSC se encuentra en fase de construcción todavía, existiendo una serie de conceptos relacionados, como el de ética empresarial, ciudadanía corporativa o competitividad responsable, que se convierten en inconvenientes a la hora de crear un concepto universal. |
| The Center for Corporate Citizenship del Boston College, 2007 | La RSC hace referencia a la manera en que la empresa integra valores sociales básicos con sus prácticas comerciales, operaciones y políticas cotidianas. |

| | |
|--|---|
| Foro de Expertos del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (2007) | Cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria en su gobierno y su gestión, en su estrategia política y procedimientos, de las preocupaciones sociales, laborales, medioambientales y de respeto de los derechos humanos que surgen de la relación y el diálogo transparentes con sus grupos de interés, responsabilizándose así de las consecuencias y los impactos que se derivan de sus acciones. |
| Navas y Guerras, 2007 | Actitud de la empresa ante las demandas de tipo social planteadas por el conjunto de la sociedad como consecuencia de sus actividades, a la evaluación y compensación de los costes sociales que la misma genera y a la ampliación del campo de sus objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar. |
| Forética, 2008 | Fenómeno voluntario que busca conciliar el crecimiento y la competitividad, integrando al mismo compromiso con el desarrollo social y la mejora del medio ambiente. |
| Fernández, 2009 | Filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de distintos grupos de interés (stakeholders), con una visión a largo plazo. |
| Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social, 2009 | Forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales. |

Tabla 1. Definiciones de la RSC. Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, existe una multitud de definiciones sobre RSC, pero todas las que hemos seleccionado tienen en común las siguientes características: compromiso voluntario, aspectos económicos-financieros, medioambientales y sociales, y stakeholders.

Podemos destacar que se trata de un concepto en desarrollo, que las empresas adoptan de forma voluntaria, que genera valor con su aplicación en los diversos ámbitos de la empresa, hacia las personas y hacia los grupos con los que interactúan.

1.1. LA EVOLUCIÓN DE LA RSC

Una vez determinado el concepto de RSC, pasaremos a analizar la evolución de este término a lo largo de los años.

En la figura 1.1, mostramos un resumen de la historia de la RSC, desde 1991 hasta 2005, donde podemos observar como el interés por la Transparencia Internacional, entre otros factores, ha sido muy importante para su desarrollo.

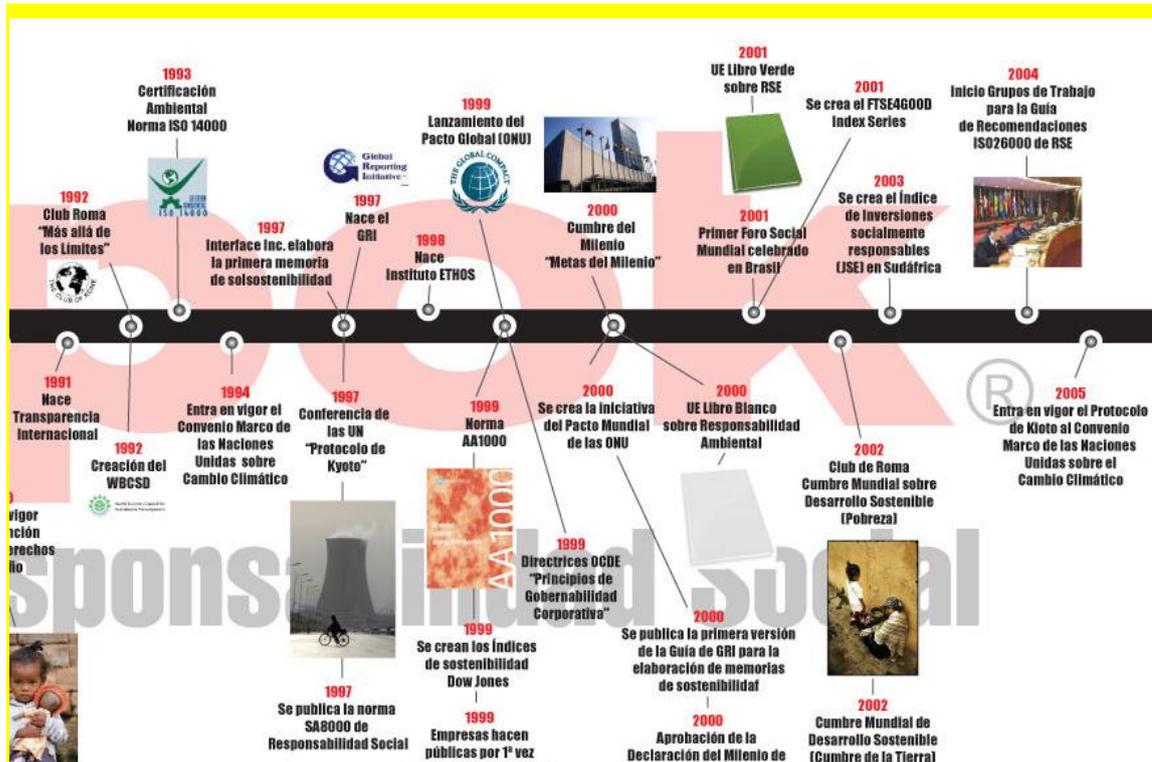


Figura 1.1. Historia de la RSE

Fuente: Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de El Salvador

Con la reciente crisis, han sido cientos de miles las empresas que han desaparecido durante el prolongado período de recesión y millones los puestos de trabajo destruidos (Escobar-Pérez, Galán y Miras Rodríguez, 2015). Esto ha supuesto que la supervivencia haya pasado a ser el objetivo prioritario para la mayoría de las empresas, relegando al de maximización del valor para el accionista, tan utilizado en los años de expansión económica previos a la crisis.

Una excelente oportunidad para entender mejor cuáles son las motivaciones o intereses reales de las políticas y/o acciones de RSC, en materias económicas, legales, éticas y discrecionales.

El efecto de la crisis sobre las acciones de RSC no va a ser el mismo para todos, ni va a afectar por igual a todos los tipos de acciones de RSC, ya que ante una menor disponibilidad de recursos económicos, cada empresa tendrá que dar prioridad a las acciones que considere oportunas.

Aunque las empresas españolas han ido incrementando su compromiso social, alcanzando éste su valor máximo en el año 2010, desde entonces ha supuesto un importante descenso.

No todas las empresas que incrementan su rentabilidad durante este periodo mejoran su RSC, ya que dichos programas no suponen un elevado importe monetario, sino un compromiso social.

Es a partir de los años 70, cuando empieza a surgir el término de responsabilidad social corporativa, que queda reflejada de forma más que clara a principios del siglo XX con la práctica de las relaciones públicas (Escorial, 2015). Sin denominarse todavía RSC, podrían considerarse como primeros ejemplos de filantropía empresarial el patrocinio y mecenazgo.

Surge un cambio de mentalidad donde las corporaciones dejan de centrarse en la obtención de beneficios y van más allá, generando una íntima relación con el desarrollo sostenible, surgiendo así un comportamiento transparente y ético.

En 1991, con la aparición de Transparencia Internacional, cambian las formas de gestión evitando que para que se produzcan casos de corrupción, obligando con ello a las empresas, a hacer pública información de diversa índole.

Con ello aparecen nuevas legislaciones para cuidar el medio ambiente, como la norma ISO 14000, en el año 1992, que establece normas para la fabricación de determinados productos, prohibiendo sustancias que son nocivas para el medio ambiente. Aunque la preocupación por el medio ambiente siempre ha existido, no es hasta 1994 cuando las Naciones Unidas muestran su preocupación sobre los efectos del cambio climático a nivel mundial, y en 1997, surgen la primera memoria de sostenibilidad y el protocolo de Kyoto. Más adelante en 2001, se establece en la UE, los principios básicos, que cobran forma en el llamado libro verde sobre RSE, que recoge las acciones, compromisos y destinatarios.

Existen diferentes términos difíciles de armonizar a la hora de hablar de la RSC, bien sea por pertenecer a Europa o a un país anglosajón, ya que existen diferencias culturales que afectan a la perfección de atributos como la felicidad o el bienestar, que son percibidos de manera diferente. El objetivo final de la empresa consistirá en conseguir que la empresa sea rentable económicamente, de forma sostenible, con un compromiso cierto con el medio natural y social en el que opera (Godos, Fernández y Martínez, 2010; García del Junco, Nieto y Carrera, 2014).

Las empresas con buena imagen y éxito en el mercado muestran un compromiso responsable con el entorno directo en el que operan, también las empresas del Ibex-35 apostaron por ello, desarrollando el departamento de RSC (Donate, González y Guadamillas, 2014).

Son varios los determinantes que condicionan el nivel de RSC de las empresas, que podemos clasificar en internos y externos, y dentro de cada uno de ellos subdividirlos en varios subgrupos.

Atendiendo al carácter interno, podemos destacar: ética y cultura empresarial la calidad de los productos y del ambiente laboral, en cuanto a los aspectos externos más importantes, se encuentran: los gobiernos (Hawken, 1997; Kramer y Porter, 2006; Escobar-Pérez, Galán y Miras, 2015), la diversidad, los derechos humanos, la sensibilización con el medio ambiente, y la legislación (Gómez y Sánchez, 2009).

1.2. LOS DIRECTIVOS DE RSC Y SUS HABILIDADES DIRECTIVAS

Debemos tener en cuenta, que la concepción de directivo ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, siendo numerosos los factores que influyen en la determinación del perfil adecuado al puesto a cubrir.

Numerosos autores discuten sobre el tema, y algunas webs de empresas de colocación como el IESE Business School, Inem o la Cámara de Madrid, coinciden en que deben poseer en general: conocimientos, cualidades intelectuales y cualidades morales y sociales.

El perfil demandado por cada empresa variará según sus necesidades, según Hatten y Hatten (1987) podemos destacar formación universitaria, idiomas, experiencia previa, manejo de conflictos, trabajo en equipo y gestión del cambio

Las habilidades directivas son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización.

Como se describe a continuación, existen diferentes tipologías de habilidades directivas.

1.3. LAS HABILIDADES DIRECTIVAS MÁS DESTACADAS

Las habilidades directivas pueden ser enfocadas desde distintos ámbitos y pueden diferir en importancia entre los distintos autores.

Las habilidades de negociación permiten al directivo obtener los mejores resultados, tanto en sus relaciones con factores del entorno, manejo de conflicto, trabajo en equipo y en la toma de decisiones. Por ello, su manejo adecuado debe permitirle analizar problemas, identificar las causas, y encontrar soluciones.

La gestión del cambio interfiere a la hora de comprender los factores del entorno que influyen en la empresa, la adaptación a los mismos, y a identificar los procesos a implementar, para lograr mayor efectividad.

Por último, aunque no menos importante, tenemos las cualidades morales y sociales, que consisten en los valores adquiridos por el individuo, el poder y la motivación.

A continuación profundizamos en las dos habilidades directivas objeto de esta investigación.

1.3.1. La motivación como habilidad directiva destacada

La motivación puede definirse como la voluntad para alcanzar las metas de la organización condicionado al esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal (Bedoso y Giglio, 2006).

A lo largo de la historia, han emergido diferentes teorías de motivación, que se agrupan en dos grandes grupos, atendiendo a si son teorías clásicas o contemporáneas.

Según Robbins y Coulter (2015), entre las primeras teorías de motivación, podemos destacar: la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría X y teoría Y de McGregor, Teoría de los dos factores de Herzberg, teoría de las tres necesidades de McClelland.

Las más contemporáneas incluyen las teorías del establecimiento de metas, la teoría del refuerzo, La teoría del diseño de puestos, teoría de la equidad, y teoría de expectativas.

Según Whetten, 2005, existen numerosos factores que afectan a la motivación, como puede ser la satisfacción, que depende del medio ambiente que afectará al desempeño y a los resultados finales.

Propone además que se proporcionen incentivos y recompensas que se realicen de manera oportuna y adecuada.

Comparando sus opiniones con la teoría de la modificación de la conducta y la teoría de la equidad, observamos que el grado de satisfacción sería un estímulo que condicionará los resultados obtenidos, y que debe ser adecuada para evitar que el trabajador se sienta en desacuerdo y/o infravalorado.

En esta investigación se utiliza el cuestionario propuesto por Whetten, (2005) titulado "liderar el cambio positivo" cuyo objetivo es diagnosticar problemas de desempeño laboral, mejorar las habilidades de los demás relacionadas con el trabajo

y promover un ambiente de trabajo motivador, canalizando los resultados hacia la mejora de la labor llevada a cabo en la actualidad.

Se estructura en 20 preguntas, que podemos agrupar en energía positiva (preguntas 1, 2, 8,9, 10, 11, 12, 13 y 19), empatía (3, 4, 5, 6 y 15), valoración del desempeño (7, 14, y 16), aprendizaje (17, 18 y 20), y varias preguntas de control.

Estas preguntas se evalúan en función del grado de acuerdo o desacuerdo que el interesado, tenga sobre el tema que se le plantea, de tal forma, las respuestas podrían ser: Fuertemente de acuerdo (+3), Algo de acuerdo (+2), Ligeramente de acuerdo (+1), Ligeramente en desacuerdo (- 1), Algo en desacuerdo (- 2), o Fuertemente en desacuerdo (- 3).

1.3.2. El poder como habilidad directiva destacada

Por otro lado destacamos la importancia del poder, el cual, es difícil de definir, por ello existen numerosos autores que intentan acercar posturas y aunar criterios.

Para definir el término de poder carismático, en la tabla.1.3.2 citamos las opiniones más destacadas, para aunar ideas e intentar llegar a un consenso.

| Autor | Concepto |
|---------------------|---|
| Weber, M. (1917) | El poder es la capacidad de conseguir obediencia dentro de un grupo. |
| Marx, K. (1937) | El poder es la capacidad de una determinada clase social de imponer sus intereses sobre el conjunto de la sociedad. |
| Lasswell, H. (1948) | El poder es la capacidad para intervenir en los procesos a la hora de tomar decisiones. |
| Dahl, R. (1956) | El poder es una relación donde un sujeto o grupo de sujetos empujan a que otro sujeto o grupo de sujetos hagan algo que de otra manera no harían. Es el poder entendido como persuasión por parte de las autoridades ante la desidia de los ciudadanos. |
| Hobbes, T. (1968) | El poder consiste en la disponibilidad de recursos para obtener un bien o unos objetivos. Está en manos del Estado. |

Tabla 1.3.2. Diferentes visiones del poder en la empresa. Fuente: Elaboración Propia

Por ello, podemos concluir que el poder es la probabilidad de tomar decisiones que afectan la vida de otros, es la capacidad de dirigir, conversar, manejar o de imponer a otra persona la propia voluntad (Weber, M., 2007).

Este concepto deriva de tres clasificaciones básicas atendiendo al tipo de dominación que es tradicional, si se basa en dominio patriarcal, carismática si se basa en la devoción afectiva o legal – racional, si se debe a temas relacionados con la legalidad o burocracia. Además es una habilidad directiva que depende de otros elementos, que en mayor o menor medida, definirán el grado de responsabilidad asociado al poder que ejerce cada directivo.

Uno de los conceptos más importantes es la autoridad, que supone el ejercicio del poder delegado por la empresa en aquellos que considera capaces de interpretar su voluntad y realizar lo que conviene para el bien común.

Por el contrario, la estabilidad sugiere que algo se mantiene sin peligro de cambiar, caer o desaparecer, ya sea referido a la evolución social, económica, política, etc.

La justicia es una institución y producto social que por su naturaleza genera orden para que se gesticione un cambio al interior de la sociedad, procurando guardar un cierto grado de estabilidad en los cambios.

La seguridad es un factor muy amplio, que suele hacer referencia a la ausencia de riesgo o a la confianza en algo o en alguien. También hace referencia a la autoestima, que trata de la percepción de uno mismo y puede afectar a nuestra manera de estar, de actuar en el mundo y de relacionarnos con los demás.

El término empatía supone ponerse en lugar de otro, saber lo que siente o incluso lo que pasa, atendiendo al lenguaje no verbal, a las palabras y al tono de voz, de forma inconsciente o no. Por ello, se hace necesario que el directivo no esté centrado en satisfacer sus deseos y en su propia comodidad, además debe preocuparse por su entorno.

Cameron y Whetten, (2005) sugieren que existe una relación entre el desempeño y el poder personal, que debe ser adecuada para que sea efectivo sin que lleguen a producirse abusos. Entre los determinantes que sugiere para establecer el poder personal están la pericia (conocimiento o experiencia), atractivo personal (camaradería), esfuerzo (compromiso de tiempo mayor al esperado) y legitimidad (valores organizacionales). Dentro del atractivo personal podemos destacar la honestidad, la familiaridad en el trato, la atención prestada, la simpatía y empatía.

El tipo de poder llevado a cabo en la empresa puede influir también en la motivación, según el grado de confianza que represente para sus subordinados y el compromiso que lleve a cabo el directivo en relación con su trabajo y toma de decisiones.

En esta investigación se utiliza el cuestionario propuesto por Whetten, (2005) titulado "Ganar poder e influencia", con él cual nos proponemos mejorar el poder personal y situacional, emplear la influencia en forma adecuada para la realización de un trabajo excepcional, y neutralizar los intentos inapropiados de influencia.

Para ello, tenemos una estructura de 28 preguntas, que podemos agrupar en trabajo diario (preguntas 1, 2, 3, 5, 7, 9, 10, 11, 14, 15, 17 y 25), grado de implicación (4, 8, 12, 16, 22 y 27) el entorno (6, 13, 18, 19, 20, 21, 23, 24, 26 y 28), y varias preguntas de control.

Estas preguntas se evalúan en función del grado de acuerdo o desacuerdo que el interesado, tenga sobre el tema que se le plantea, de tal forma, las respuestas podrían ser: Fuertemente de acuerdo (1), Algo de acuerdo (2), Ligeramente de acuerdo (3), Ligeramente en desacuerdo (4), Algo en desacuerdo (5), o Fuertemente en desacuerdo (6).

CAPÍTULO 2

EL IBEX-35

2.1. DELIMITACIÓN DEL SISTEMA IBEX-35

El Ibex-35 es el principal índice bursátil de referencia de la bolsa española elaborado por Bolsas y Mercados Españoles (BME). Es un índice ponderado por capitalización bursátil, al igual que índices como el Dow Jones, Nikkei 225 o Nasdaq 100, donde no todas las empresas que lo forman tienen el mismo peso.

Está diseñado para mostrar las variaciones de valor o rentabilidades promedio de las acciones que lo componen, permitiendo reflejar el comportamiento de la bolsa de valores española de la forma más fiel posible (Romero, 2012).

Para su elaboración se eligen, de entre todos los valores que cotizan en el mercado español, aquellos que van a integrar el índice, de manera que la muestra elegida sea lo más representativa posible del mercado.

Está integrado por las 35 empresas con más liquidez que cotizan en el Sistema de Interconexión Bursátil Electrónico (SIBE) en las cuatro bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia).

Las empresas que lo forman en la actualidad, podemos observarlas por orden alfabético en la tabla 2.1, que mostramos a continuación.

| | | | | |
|---|---------------------------------|---|------------------------------|---------------------------|
| Abertis Infraestructuras | Banco Popular Español | Cellnex | Grifols | MERLIN Properties |
| Acciona | Banco de Sabadell | Distribuidora Internacional de Alimentación | International Airlines Group | Red Eléctrica Corporación |
| Acerinox | Banco Santander | Enagás | Iberdrola | Repsol |
| Actividades de Construcción y Servicios | Bankia | Endesa | Inditex | Técnicas Reunidas |
| AENA | Bankinter | Ferrovial | Indra Sistemas | Telefónica |
| Amadeus | Banco Bilbao Vizcaya Argentaria | Gamesa Corporación Tecnológica | MAPFRE | Viscofan |
| Arcelor Mittal | CaixaBank | Gas Natural SDG | Mediaset España Comunicación | MERLIN Properties |

Tabla 2.1. Empresas del Ibex-35 desde el 20 de junio de 2016. Fuente: Elaboración propia

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DEL IBEX-35.

Como hemos comentado anteriormente, la RSC ha surgido una evolución tanto en el nombre, concepto como los factores que intervienen en él.

Según Escobar-Pérez, Galán y Miras (2015), estas características han influido en numerosas empresas como las del Ibex-35, donde ha surgido un aumento de las memorias de sostenibilidad publicadas (de carácter voluntario en España), la creación de índices bursátiles sostenibles, la publicación de recomendaciones y/o guías sobre cómo informar de las acciones socialmente responsables (informes GRI), las numerosas regulaciones referidas a la RSC promulgadas en los últimos años, etc.

Estas evidencias ponen en cuestión las razones que están detrás de la implantación de la RSC en las empresas, las cuales no tienen que estar ligadas necesariamente al altruismo o a la búsqueda del bien común, pudiendo tener una justificación o motivación económica (McWilliams y Siegel, 2001; Baraibar-Diez y Luna-Sotorrío, 2012).

2.2.1 Situación retrospectiva y actual de las empresas del ibex-35: evolución de la cotización

Para conocer la situación del Ibex-35, estudiaremos los datos históricos de los últimos años, que han alcanzado sus acciones.

En la figura 2.2.1 mostramos la evolución que ha tenido este índice en los últimos 5 años, comprendidos desde enero de 2013 a mayo de 2017. Existen muchas fluctuaciones alcanzando su máximo el 13 de abril de 2015 con 11866,4 y el mínimo el 24 de junio de 2013 con 7553,2.



Figura 2.2.1. Cotizaciones de Ibex-35 obtenidas desde 01/01/2013 a 16/05/2017

Fuente: Elaboración propia

Para observar mejor la evolución del Ibex-35, mostramos las cotizaciones en el periodo de estudio de nuestro trabajo, desde el 1 de septiembre de 2016 al 18 de mayo de 2017.

En la tabla 2.2.2 vemos una tendencia creciente de las cotizaciones, resaltando el valor máximo el 5 de mayo de 2017 con 11135,4 y el valor mínimo el 2 de diciembre de 2016 con 8607,1.

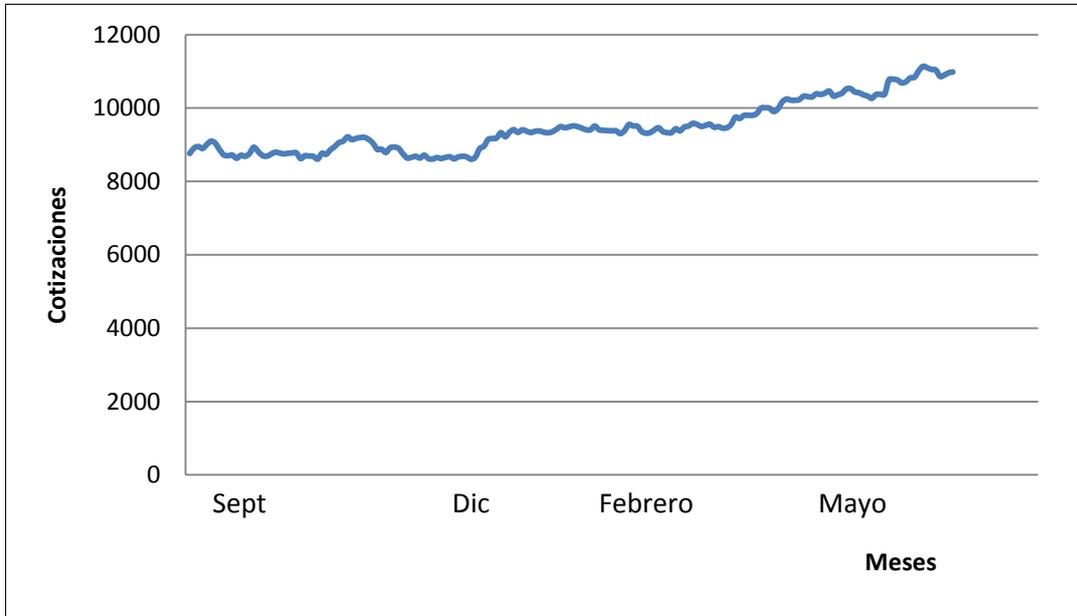


Tabla 2.2.2. Cotizaciones obtenidas entre el 01/09/2016 y 16/05/2017

Fuente: Elaboración propia

Podemos destacar que aunque el valor mínimo ha crecido en los últimos años, debido a numerosas medidas políticas y económicas, tomadas en los últimos años, aún queda mucho camino para alcanzar las cotizaciones anteriores a la crisis.

CAPÍTULO 3

LOS MÉTODOS

3.1. EL MÉTODO DE CAPTACIÓN DE DATOS

En este nuevo apartado, vamos a describir los métodos empleados para la captación y análisis de datos.

Los datos que presenta el siguiente trabajo corresponden a un estudio realizado a directivos del departamento de RSC de las empresas más representativas, por ello hemos seleccionado el Ibex-35.

Mediante el desarrollo de un cuestionario, basándonos en las ideas elaboradas por Whetten, D.A. (2005), realizado en Google Drive, hemos analizado dos habilidades directivas: la motivación y el poder.

El estudio consta de 48 preguntas, de las cuales, 20 cuestiones corresponden a la motivación y 28 al poder, procedentes de una muestra compuesta por 11 individuos, que han proporcionado información personal y profesional.

La información personal de los directivos se ha logrado a través de la web corporativa o mediante una llamada telefónica, y antes de proceder a la recolección de datos, le hemos enviado un email explicando el objetivo del cuestionario.

Los datos se han valorado conforme a los criterios explicado en los apartados 1.3.1 y 1.3.2, posteriormente se ha tabulado y codificado la información, usando para ello, el programa Excel y se ha realizado diversas gráficas: de barras, sectores y de dispersión.

3.2. LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS

Para llevar a cabo el análisis de los datos, se ha utilizado diferentes estadísticos (media y moda) para el análisis univariante, además de diferentes tipos de gráficas de barras y sectores, mientras que para el análisis bivariante (media y moda) y gráficos de dispersión.

3.3. RESULTADOS

A continuación comentamos y presentamos los modelos gráficos que describen cada una de las variables y las tablas de contingencia más destacadas.

3.3.1 Análisis univariante

A continuación estudiaremos las características personales y profesionales de los diferentes directivos del Ibex-35, mediante gráficas de barras y sectores.

Para estudiar la influencia que tiene el sexo en el puesto a cubrir (figura 3.3.1), contábamos con la información previa, que como indicamos anteriormente, procedía

de la web corporativa, donde el porcentaje, era del 53% (hombres) frente al 47% (mujeres). En cambio, los resultados muestran que el 65% son hombres, mientras que el 35% corresponde a mujeres.

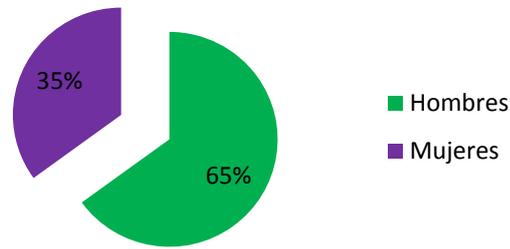


Figura 3.3.1. Sexo de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

Para analizar las distintas edades de los directivos (figura 3.3.2.), partimos desde la edad mínima legal para trabajar hasta la correspondiente a la jubilación. Podemos comprobar que la mayoría de los encuestados que pertenecen al departamento de RSC, cuentan en su mayoría con una edad entre los 18 y los 44 años.

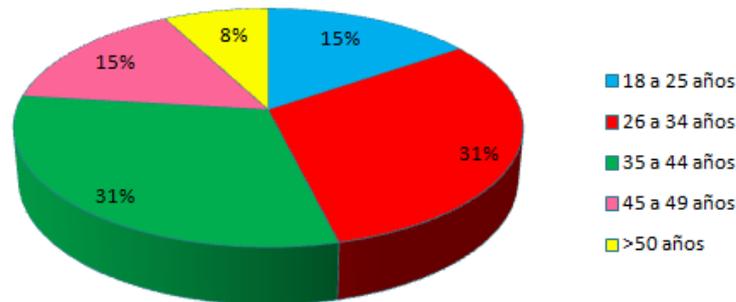


Figura 3.3.2. Edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

Otra característica en la que hemos centrado es el estado civil (figura 3.3.3), donde apreciamos que los encuestados son en su mayoría solteros y casados.

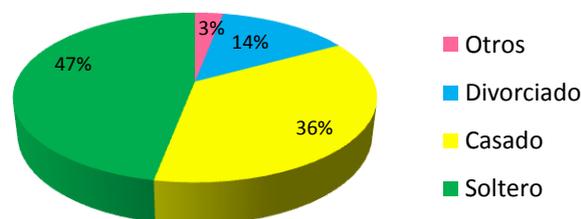


Figura 3.3.3. Estado civil de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

También destacamos es el grado de formación académica (figura 3.3.4), algo que cada vez tiene más importancia a la hora de enfrentarse al mundo laboral, donde observamos que la mayoría tienen estudios universitarios. En cualquier caso, no existe un perfil de directivo que no tenga estudios o que sea inferior a bachillerato o formación profesional superior.

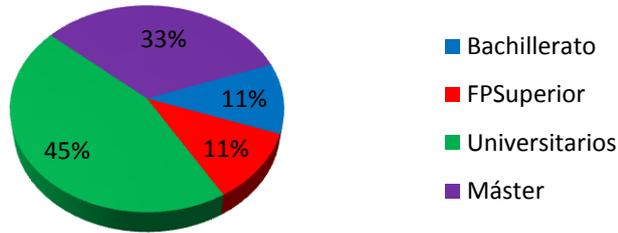


Figura 3.3.4. Formación del directivo. Fuente: Elaboración propia

Otro factor importante es el idioma (figura 3.3.5), algo cada vez más necesario debido a la globalización y a la rápida expansión de las compañías, ya que una empresa que no crece tiene más probabilidad de desaparecer, siendo predominante el inglés.

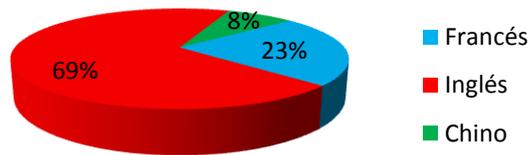


Figura 3.3.5. Idiomas del directivo. Fuente: Elaboración propia

La experiencia (figura 3.3.6) es otro importante atributo a estudiar, que cada vez más compañías tienen en cuenta, para seleccionar a sus candidatos. Todos los directivos encuestados, poseen experiencia previa en puestos relacionados con la RSC, aunque los resultados son muy similares.

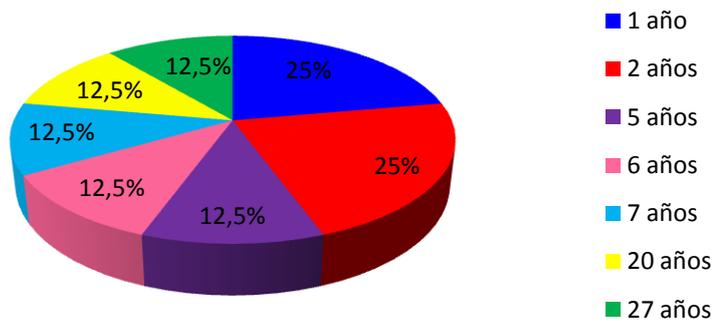


Figura 3.3.6. Años de experiencia en RSC. Fuente: Elaboración propia

Aunque la responsabilidad social es un tema que preocupa desde hace años, este departamento ha sido creado hace poco tiempo (figura 3.3.7). En este gráfico podemos observar que los años de creación de RSC son dispares, aunque observamos que la fecha más lejana se remonta a 1967, mientras que las últimas apariciones son del año 2008. Sí podemos observar que parece que hay mayores porcentajes en el periodo entre 2003 y 2008.

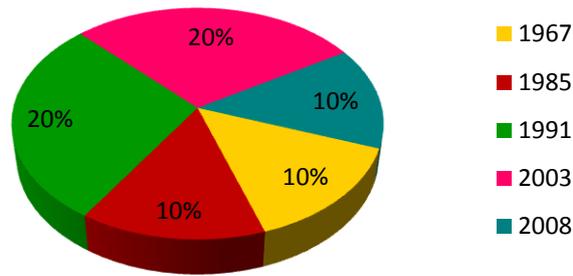


Figura 3.3.7. Año de creación del Dpto de RSC. Fuente: Elaboración propia

Otra característica para analizar, es el porcentaje que las empresas destinan a este departamento (figura 3.3.8). Es difícil establecer un parámetro para comparar beneficios, y la relevancia que tiene el porcentaje aplicado por cada empresa en la consecución de sus fines. El 34% de las empresas dan entre 1 y 100 millones para el departamento de responsabilidad social, para cubrir las actividades previstas por el mismo. Sin embargo, una gran mayoría de los encuestados, (32%), no ha querido facilitar información sobre el departamento de RSC.

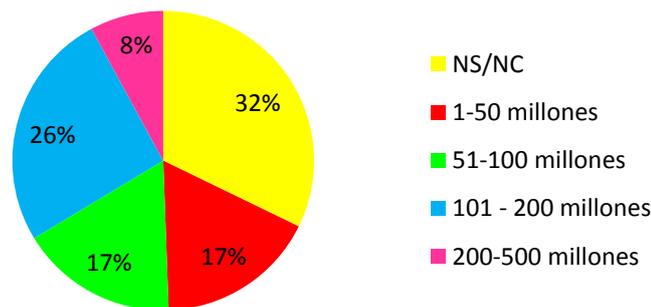


Figura 3.3.8. Beneficio destinado a RSC. Fuente: Elaboración propia

El número personas que pertenecen a este departamento (figura 3.3.9) es variable, aunque en la mayoría es inferior a 5 empleados.

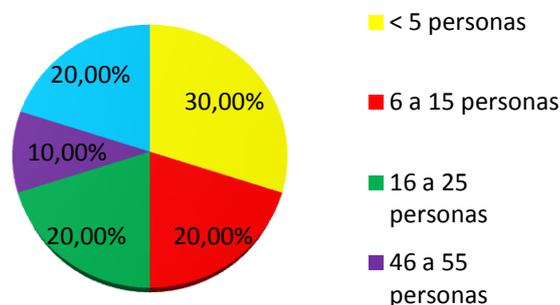


Figura 3.3.9. Personas a cargo del directivo. Fuente: Elaboración propia

Para analizar el nivel jerárquico en el que se ubica el departamento de RSC (figura 3.3.10), podemos diferenciar tres opciones: Director General, nivel operativo y el Consejo de Administración. En la mayoría de los casos, están bajo el control del Director General, aunque no hay una gran diferencia con los que están a nivel operativo (37,5%).

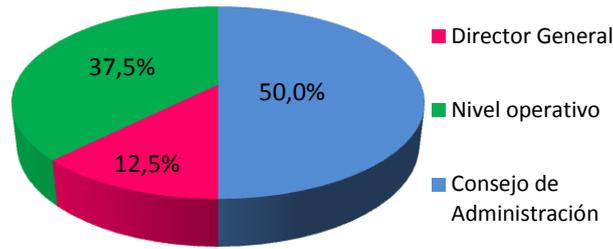


Figura 3.3.10. Personas a cargo del directivo. Fuente: Elaboración propia

Una vez mostrada la información relativa a las características personales, pasamos a centrarnos en los resultados obtenidos: las habilidades directivas objeto de estudio.

En la figura 3.3.11, encuestado número 1, es el que mejor resultado ha obtenido aunque los encuestados 3, 2 y 7 poseen valores muy próximos, mientras que en los sujetos 8 y 9, observamos los peores valores.

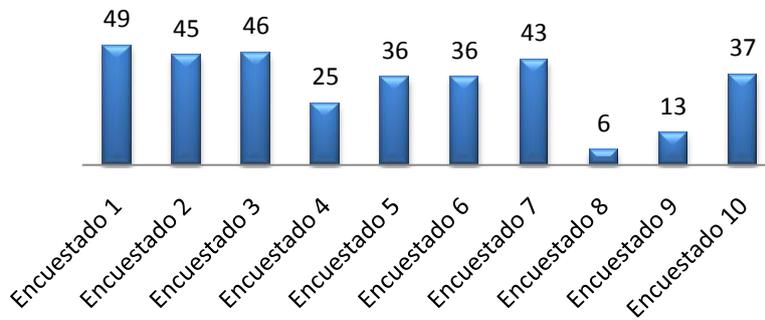


Figura 3.3.11. La motivación en el Ibex-35. Fuente: Elaboración propia

Finalmente en la siguiente gráfica, podremos observar las respuestas conforme al grado de poder e influencia (figura 3.3.12) que el directivo demuestra en los empleados. Podemos observar que el encuestado 4 es el que mejor para el puesto, que dista en 87 puntos del encuestado 1.

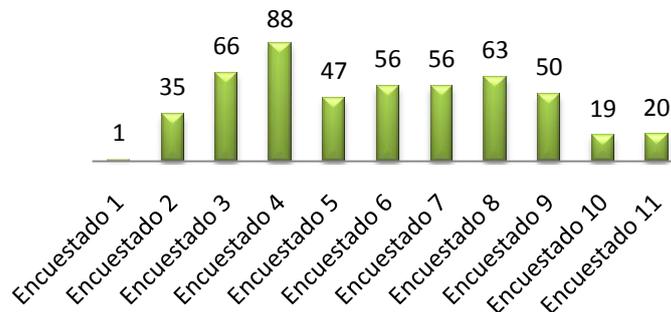


Figura 3.3.12. El poder en el Ibex-35. Fuente: Elaboración propia

3.3.2 Análisis bivariante

A continuación mostramos los gráficos de dispersión que corresponden a la motivación y al poder, en función de las características más relevantes.

3.3.2.1 La motivación

En la figura 3.3.2.1.1, se trata de explicar cómo influye el sexo en la motivación, podemos observar que según la muestra seleccionada, los hombres parecen tener un mayor grado de motivación. Los hombres destacan por su energía positiva con 99 puntos, seguido de su empatía, 49, aprendizaje, 34, y desempeño, 24, mientras que las mujeres destacan por su energía positiva, 64, seguido de su empatía, 24, desempeño, 15 y aprendizaje, 13.

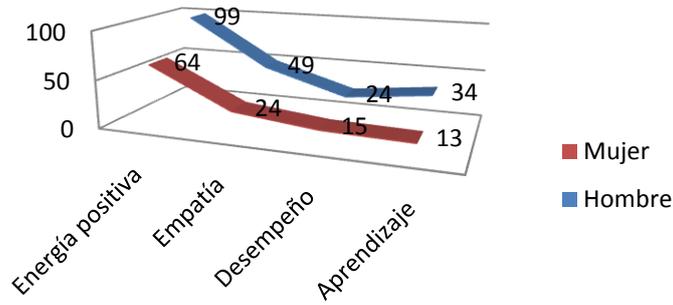


Figura 3.3.2.1.1. La motivación según el sexo de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

A continuación, nos centramos en cómo influye la edad en la motivación, por lo que hemos agrupado los diferentes rangos de edad en 5 bloques (figura 3.3.2.1.2). Destacamos el rango entre los 26 a 34 años, donde el nivel de energía positiva es el máximo con 217 puntos, el grado de empatía es de 42, el desempeño es de 26 y el aprendizaje es 32. En los demás casos, apenas apreciamos indicadores apreciables salvo la energía positiva entre los 35 a 44, mientras que entre los 18 a 25 años, tienen una puntuación de 74 y 33, respectivamente.

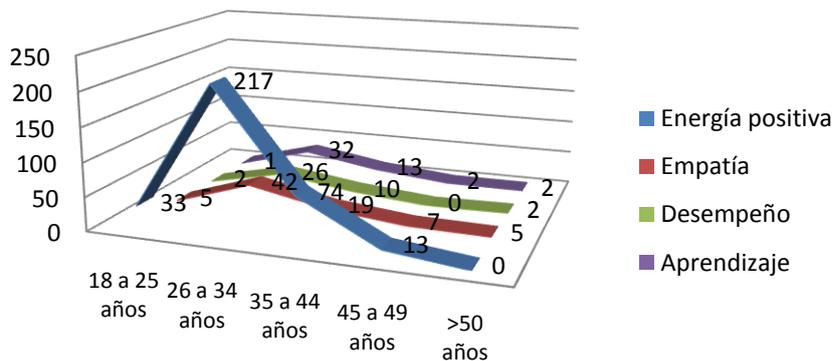


Figura 3.3.2.1.2. La motivación según la edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

A continuación, tenemos una visión de cómo influye el estado civil en la motivación, donde observamos claras diferencias entre los encuestados. Destacamos la soltería que tiene 77 puntos en energía positiva y 53 en empatía, frente a casados, que es de 67 y 26 respectivamente, en el resto de los casos, apenas es apreciable. Las mayores puntuaciones se centran en la energía positiva y empatía, donde apenas se observan diferencias entre las personas solteras y casadas, en cambio en las relacionadas con el desempeño y el aprendizaje son mayores en las personas solteras.

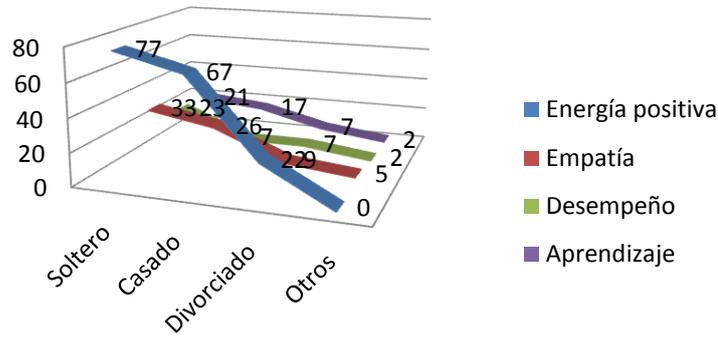


Figura 3.3.2.1.3. La motivación en función del estado civil. Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.3.2.1.4, atendemos al grado de relación existente entre la motivación y los estudios, donde como vimos en gráficos anteriores, la formación universitaria es una de las más importantes. La energía positiva es máxima para los universitarios, en torno a 71 puntos, frente a los demás que se centran en los 22 puntos. En cuanto a la empatía, observamos en los universitarios, 36, mientras que en el resto existen mayores diferencias, y en cuanto al desempeño y aprendizaje apenas son apreciables.

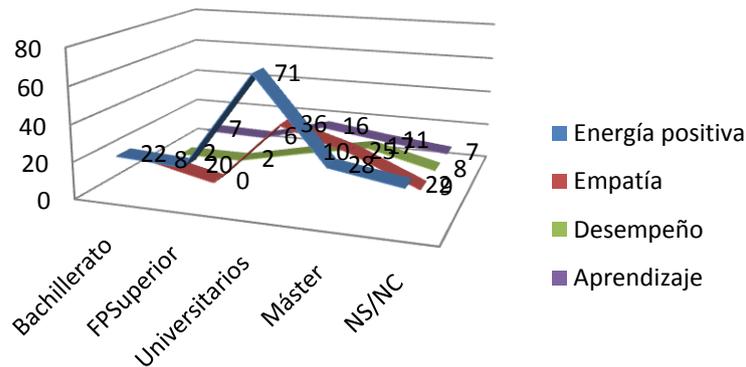


Figura 3.3.2.1.4. La motivación según la formación académica. Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.3.2.1.5, vemos la relación entre la motivación y los idiomas de los encuestados, donde observamos la importancia de la energía positiva en las personas que poseen un idioma con 78, mientras que los otros casos son de 42 puntos. El nivel de empatía en referencia a un idioma, ha alcanzado los 51 puntos, mientras que los encuestados que no facilitaron esa información, llegan a los 18 puntos. El desempeño y aprendizaje en las personas que poseen un idioma, son de 25 y 20 respectivamente, mientras que en los demás casos apenas llegan a 9, y 13.

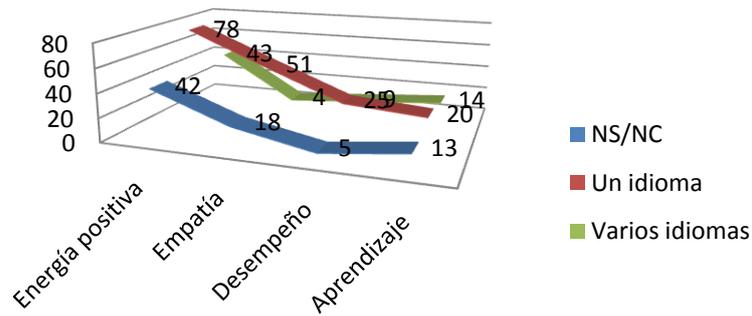


Figura 3.3.2.1.5. La motivación en función de los idiomas. Fuente: Elaboración propia

Por último, tenemos la figura 3.3.2.1.6, que trata de la motivación y la experiencia, donde destacamos la energía positiva en cuanto a quienes llevan trabajando menos de 5 años, con 62 puntos, 47 para los que poseen, más de 21 años, 36 para los que comprende entre 6 y 10 años, y 18 para los que tienen entre 11 y 20 años. El nivel de empatía hasta los 10 años es de 25 puntos mientras que para los que tienen más de 21 años de experiencia es de 15 y para el resto 18. El nivel de aprendizaje es de 17 en los que tienen menos de 5 años de experiencia, de 6, para los que tienen entre 11 y 20 años de experiencia, y de 12 para los otros dos casos. Por último, el nivel de desempeño es apenas apreciable, con 2, para los que tienen entre 11 y 20 años, de 9, para los que tienen menos de 5 años de experiencia, y de 14 para los otros dos casos.

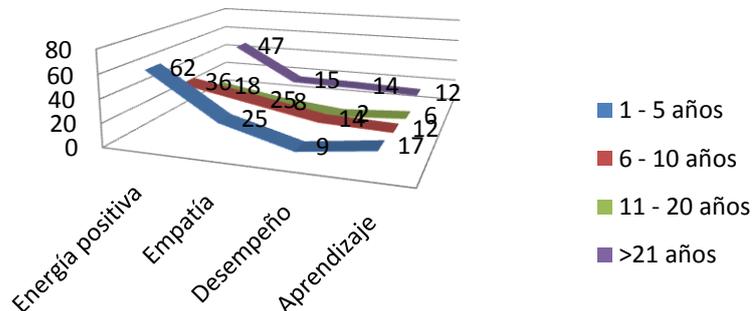


Figura 3.3.2.1.6. La motivación según la experiencia. Fuente: Elaboración propia

3.3.2.2 El poder

En la figura 3.3.2.2.1 tenemos la primera distinción, atendiendo a la importancia que tiene el poder en función del sexo, donde observamos que el empleado por los hombres es mayor en cualquiera de los casos.

Además, destacamos las características derivadas del entorno, donde obtenemos, 127 en los hombres, y 64 para las mujeres. El trabajo diario, es en los hombres de 120, y 82 para las mujeres, y por último, la implicación supone un 60 para hombres, y 35 para las mujeres.

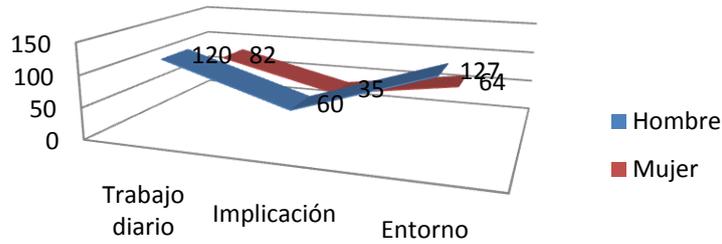


Figura 3.3.2.2.1. El poder según el sexo de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.2.2.2 vemos la relación existente entre el poder y la edad, donde vemos cómo el bloque más reseñable, se concentra en el periodo comprendido entre 26 y 34 años. El entorno representa 125 puntos, entre los 26 a 34 años, que triplica los resultados obtenidos entre los 35 a 44 años, con 43 puntos, en el resto de los casos apenas es apreciable, salvo los comprendidos entre 45 y 49 años. El trabajo diario supone 116 entre los 26 y 34 años, entre los 35 a 44 años, 35 puntos, y en el resto de los casos apenas contienen unos valores muy aproximados, menores a 19 puntos.

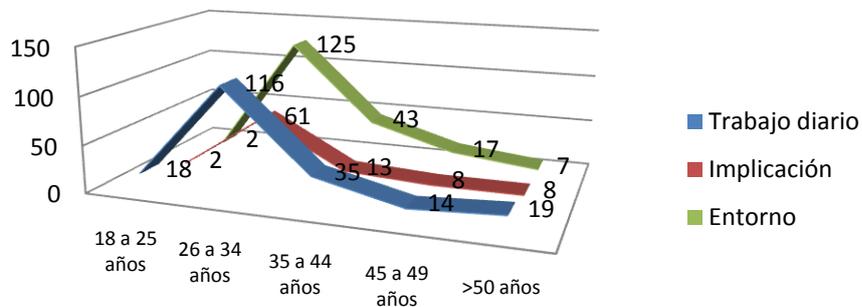


Figura 3.2.2.2.2. El poder según la edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.2.2.3, tenemos la relación entre el estado civil y el poder, donde vemos cómo los solteros destacan en poder, aunque los valores obtenidos son casi los mismos en temas de entorno y trabajo diario, con una puntuación de 91 y 88 respectivamente. El grado de implicación es prácticamente el mismo entre casados y solteros, con 38 y 36 respectivamente.

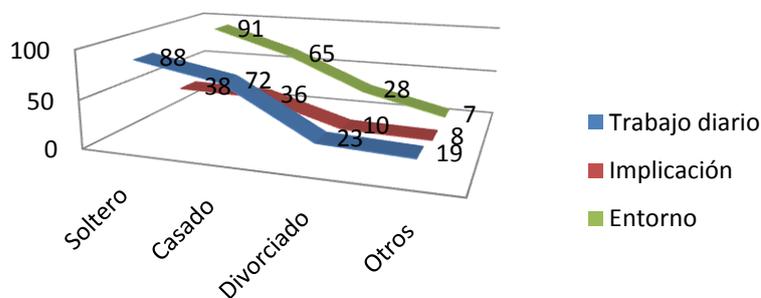


Figura 3.2.2.2.3. El poder según el estado civil de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

En la figura 3.2.2.4, se observan los resultados recogidos en torno al poder y el nivel de estudios, donde claramente vemos cómo los universitarios destacan sobre el resto, seguidos de los que poseen un máster. El entorno y el trabajo diario, contienen valores muy próximos de 79 y 76, respectivamente, en el resto de los casos, los resultados son muy próximos, el entorno apenas llega a 31, y el trabajo diario, salvo en el máster que alcanza los 57, en el resto, en el resto no llega a los 26. La implicación obtiene su máximo en los universitarios con 31, en los máster se sitúa en 24, y en el resto de los casos, los datos están muy próximos, con valores menores a 15.

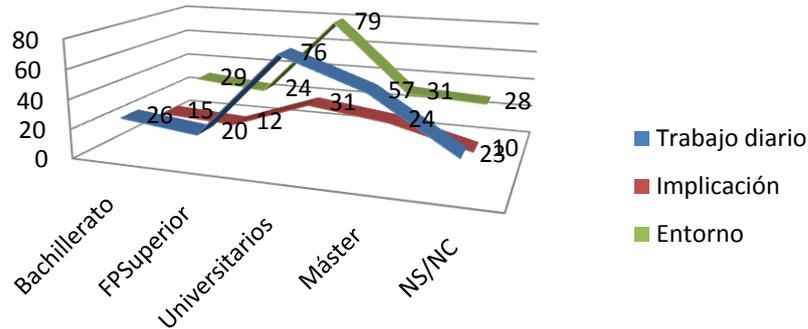


Figura 3.2.2.4. El poder según el nivel de estudios. Elaboración propia

En la figura 3.2.2.5, tenemos una relación entre poder e idiomas, donde vemos cómo los encuestados que poseen un idioma, contienen las mayores puntuaciones, donde el valor más reseñable es la implicación, seguida del entorno. El valor obtenido en implicación es de 42 en las personas que poseen un idioma, mientras que en el resto de los casos, la puntuación obtenida es apenas la mitad.

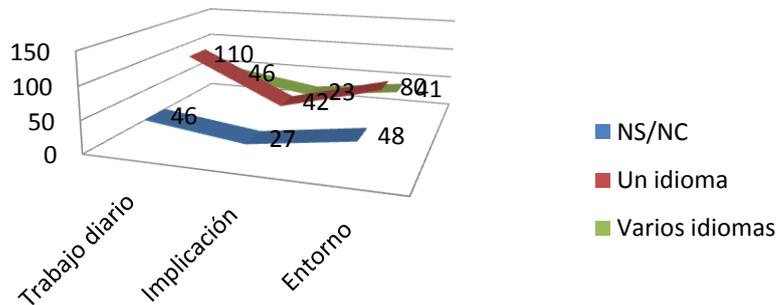


Figura 3.2.2.5. El poder según el dominio de idiomas. Fuente: Elaboración propia

Por último, la figura 3.2.2.6 se centra en el poder en relación con la experiencia, donde destacamos, el trabajo diario en los encuestados, que posean menos de 5 años. Observamos que el trabajo diario alcanza su máximo en las personas con menos de 5 años de experiencia, con 84 puntos, seguido del intervalo de 6 a 10 años, con 59, 21 años de experiencia, 47, mientras que el resto tienen apenas 12 puntos. La segunda características más importante es el entorno, que para los que poseen menos de 5 años, se sitúan en 69 puntos, los que tienen más de 21 años de experiencia, con

48, seguido del intervalo de 6 a 10 años, 38, mientras que en el resto apenas se aprecian 3 puntos.

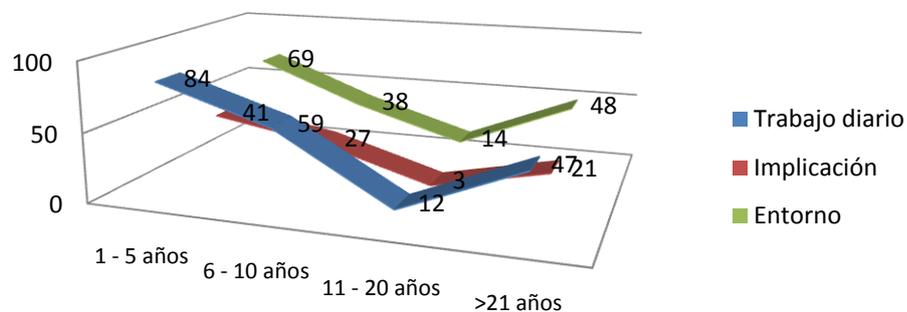


Figura 3.2.2.2.6. El poder según la experiencia de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES TEÓRICAS Y EMPÍRICAS

4.1. CONCLUSIONES

A continuación resaltaremos las ideas más destacadas de los encuestados, con el objeto de concretar el perfil del directivo al frente del departamento de RSC.

Entre las características de los análisis realizados, encontramos que el directivo demandado por las empresas, es un hombre joven, con una edad comprendida entre los 26 y 34 años, soltero, con formación universitaria, con dominio de al menos dos idiomas y con experiencia previa.

Aunque no podemos conocer el presupuesto medio destinado a este departamento, contará con al menos 5 personas bajo su cargo, cuya plantilla puede variar, y que dependerá directamente del Consejo de Administración.

Comprobamos que un alto nivel de motivación contribuye a que los subordinados se sientan parte del equipo, contando con alguien, que les comprenda y promueva su dedicación cotidiana a la empresa.

Por otro lado, el nivel de aprendizaje conlleva conocer tanto las tareas cotidianas, como la cultura empresarial, que además de fomentar la motivación, mejora la productividad del individuo.

La motivación es mayor entre los 26 y 34 años, lo que a priori parece estar ligado al grado de responsabilidad adquiridos, y relacionados con el estado civil.

Las altas puntuaciones en las personas solteras pueden ser debidas a su falta de compromisos familiares, que les otorga mayor tiempo para dedicar al desarrollo de todas estas características.

Podemos observar en el nivel de estudios que en la mayoría de los directivos, es elevado, debido al constante cambio del mercado, globalización y expansión de las diversas empresas.

El número de idiomas puede ser irrelevante si las lenguas estudiadas no son universales, o si la empresa para la que trabajan, se centra en alguno/s determinado/s, que el directivo no domina y/o desconoce.

Puede que el nivel de motivación sea mayor en los primeros años, debido a la preocupación por mantener su puesto de trabajo, que lleva al individuo a la formación continuada y esfuerzo propio.

Esta habilidad está ligada a la labor realizada por los subordinados, siendo competencia directa del directivo, quien es responsable tanto del trabajo diario como de los resultados obtenidos por los mismos.

El poder otorgado por la empresa a los empleados, aumenta conforme mayor sea la experiencia laboral, que es cuando se conocen las tareas cotidianas y la cultura empresarial con mayor profundidad, estando ligada por tanto, a la edad del directivo.

La formación supone un desarrollo de esta habilidad en personas con mayores estudios, especialmente si se poseen conocimientos de psicología, aunque no debemos olvidar que esta habilidad puede ser innata, y/o depender de rasgos propios de la personalidad, que en ningún caso, se verán condicionadas de manera significativa con el aprendizaje.

Poseer idiomas es una característica fundamental en la sociedad actual, ya que supone un medio de comunicación con los demás, ahorrando costes de tiempo y personal.

4.2. IMPLICACIONES TEÓRICAS Y EMPIRICAS

4.2.1 IMPLICACIONES TÉORICAS

Hemos incrementado la cantidad de evidencias sobre los tópicos de esta investigación acerca de las habilidades directivas: poder y motivación en las empresas del Ibex-35.

4.2.2 IMPLICACIONES EMPÍRICAS

En este subapartado comentamos las principales implicaciones teóricas y empíricas y sugerimos estrategias para mejorar la gestión de las habilidades directivas motivación y poder.

- El directivo puede expresar la motivación y el poder de diversas maneras, a continuación proponemos algunas ideas, para mejorar estas habilidades directivas.
- En primer lugar, debe tener una actitud proactiva, poseer suficiente información para anticiparse a los cambios, que se conseguirá mediante la escucha activa y formación continuada.
- Debe ser positivo y demostrar constantemente a sus empleados, lo importante que son sus tareas y lo imprescindibles que resultan para la empresa, intercediendo por ellos si procede.
- El lenguaje y las forma en que se enuncien las órdenes, deben ser cuidadas para evitar malentendidos y/o desmotivaciones.
- El estilo empleado en la dirección aunque puede ser diverso, debe estar en consonancia con la motivación, evitando con ello situación de conflicto.
- Aunque debe tomar decisiones, también debe ser atento, flexible, comunicativo, mantener un buen ambiente laboral, valorar el rendimiento de los empleados, pudiendo recurrir a incentivos y premios.
- El uso de recompensas puede favorecer el compromiso por al ambas partes, y dar una imagen de honestidad al directivo, al cumplir lo pactado.
- Además, existen numerosas medidas que pueden aplicarse para mejorar el poder ejercido en la empresa, entre las que destacamos el cuidado de su imagen personal, incluyendo simpatía y honestidad, así como su aspecto físico y vestimenta.
- Debe mantener un estrecho contacto con su superior, para lograr una cercanía y acceso a los acuerdos propuestos y a la participación en la toma de decisiones.

CAPÍTULO 5

OTROS ÁMBITOS DE INVESTIGACIÓN

5.1. LIMITACIONES A LA INVESTIGACIÓN

Como comentamos anteriormente, existen numerosos factores que han dificultado nuestra investigación, continuación analizaremos algunos de ellos.

Nuestra investigación se ha centrado en directivos españoles, en concreto, a los que forman parte del Ibex-35.

El estudio se ha centrado en la información obtenida de los cuestionarios facilitados por los 11 directivos, medio online, durante 2016 y 2017, frente a los 35 esperados, que ha sido analizada de forma univariante y bivariante.

En ocasiones hay preguntas no cumplimentadas, sin que podamos deducir si es un error técnico, falta de confianza o desinterés por parte del encuestado, e incluso, algunos directivos declinaron su participación en el estudio, alegando que parte de la información era confidencial.

Aunque existen numerosas habilidades directivas, sólo nos hemos centrado en dos: el poder y la motivación.

Tampoco hemos prestado gran atención a variables explicativas como situación familia, cultura de la empresa, entorno de la empresa, sector,...

En general, existen pocas evidencias, deberíamos buscar más aplicando la ABE, en otros valores como compromiso, esfuerzo, ética, humildad, sostenibilidad y respeto.

5.2. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Con el objeto de ampliar nuestra labor en el ámbito del departamento de la RSC, propondremos a continuación algunas ideas, que debido a la extensión y a la falta de tiempo no hemos podido llevar a cabo, con las que poder mejorar y ampliar, el trabajo de campo, desarrollado en este proyecto.

Para llevar a cabo esta tarea, se nos presentan varias opciones con las que conseguir optimizar nuestro trabajo de investigación.

La primera sería ampliar el número de habilidades directivas, consiguiendo así más información tanto de los directivos y ver cómo influye en su día a día, al frente del departamento que ocupan. Sin embargo, esta alternativa supone un problema a la hora de realizar los cuestionarios, ya que al ser mayores las opciones a estudiar, también lo será el número de respuestas.

Esto podría plantearnos un problema, ya que el directivo tendría que dedicar más tiempo para cumplimentar el citado formulario, pudiendo negarse a ello, debido a su extensión.

Otra posibilidad sería realizar un análisis multivariantes, un método estadístico más exacto que el propuesto en este trabajo.

Sin embargo, no poseemos los conocimientos necesarios para llevarlos a cabo, aunque esta situación podría solventarse, contando con la colaboración de algún estadista o alguien con una formación similar, que nos ayudara tanto en la elaboración como en la interpretación de nuevas variables.

A priori parece la opción más interesante, aunque no hay que olvidar que nos supondrá un coste extra, con lo que necesitaríamos otra opción, ya sea una subvención, u optar a emplear a algún interesado que quiera colaborar con nosotros en la investigación de forma conjunta.

Debido a la globalización, es interesante comparar los resultados obtenidos en el presente trabajo con otros países como Suecia o Dinamarca, donde se lleva desarrollando la labor de la RSC, desde hace más tiempo.

La información obtenida, servirá sin duda no sólo para mejorar nuestra investigación, al mismo tiempo, favorecerá a las empresas encuestadas que tendrán una visión ampliada, con la que poder hacer una comparativa entre los objetivos y protocolo a seguir, entre otras.

Aunque nuestra labor se centra en el índice Ibex-35, tenemos que tener en cuenta la crisis económica, que ha favorecido el crecimiento de algunos países como China o EEUU, cuya información relativa a las empresas, se refleja en el índice Nikkei225 (Bank of China), Dow Jones o el Nasdaq100 (American Express).

En vista de la importancia que cobran algunas empresas que debido a su forma jurídica han decidido no cotizar en Bolsa, podemos perder la oportunidad de analizarlas.

En una futura investigación puede que nos interese conocer a las PYMES, que en nuestro país supone uno de los mayores índices de exportación, por tanto, en el departamento de RSC, encontraremos un perfil profesiográfico, similar al estudiado en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aced, C., Lalueza Bosch, F. (2016): "¿Qué contenidos publican las empresas en los medios sociales? Análisis crítico del discurso de las compañías del Ibex- 35 y del Fortune 500 en blogs corporativos, Facebook y Twitter", Revista Internacional de Relaciones Públicas.
- Baraibar-Diez, E., Luna-Sotorrió, L (2012): "Transparencia social e hipótesis de impacto social. Análisis en el Ibex-35". *Universia Business Review*.
- Bedoso Espinoza, V., Giglio Gallardo, C. (2006): "Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica", Universidad de Chile.
- Borrero Domínguez, C., Cortijo Gallego, V. (2006): "Transparencia de las páginas "web" de las empresas IBEX-35 situación actual e implicaciones para el futuro", *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*.
- Cámara Oficial Española de Comercio e Industria de El Salvador (2015): "La historia de la RSE", www.camaco.es, <http://rse.camaco.es> (Consultado 18/04/2017)
- Cameron, K.S., Whetten, D.A (2005): "Desarrollo de las habilidades directivas", Pearson.
- Carter C.R., Sanders, N.R.; Dong, Y. (2008): "Paradigms, revolutions, and tipping points: The need for using multiple methodologies within the field of supply chain management", *Journal of Operations Management*.
- Cuadrado Ballesteros, B., García Rubio, R., Martínez Ferrero, J. (2015): "Efecto de la composición del consejo de administración en las prácticas de responsabilidad social corporativa", *Spanish Accounting Review*.
- Diario Xornal (2006): "Las mujeres ocupan pocos puestos de responsabilidad", www.xornal.com, <http://www.xornal.com> (Consultado 21/03/2017)
- Díez de Castro, E.P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., Periañez Cristobal, R. (2001): "Administración y Dirección", McGraw.
- Donate Manzanares, M.J., González Ramos, M.I., Guadamillas Gómez, F. (2014): "El efecto del papel mediador de la reputación corporativa en la relación entre la RSC y los resultados corporativos", *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*.
- Empleolisto (2016) "El perfil del director jefe de RRHH", www.empleolisto.com, <https://www.empleolisto.com.mx/blog/perfil-del-directorjefe-de-rrhh> (Consultado: 03/03/2017)
- Escobar-Pérez, B., Galán González, J., Miras Rodríguez, M. (2015): "Efecto de la crisis sobre el compromiso social de las empresas españolas cotizadas", *Universia Business Review*.
- Escorial Zamarro, m. 2015): "Memorias de sostenibilidad de empresas del Ibex-35 en Internet: Accesibilidad y comprensión de tres casos de interés", Universidad de Valladolid.
- Fernández, R. (2009): "Responsabilidad Social Corporativa", Editorial Club Universitario.
- García del Junco, J., Palacios Florencio, B., Espasandín Bustelo, F. (2014): *Manual práctico de responsabilidad social corporativa*, Pirámide.
- García del Junco, J., Nieto Carramiñana, E., Carrera Salguero, D. (2014) "Relación entre la R.S.C. y la felicidad de los empleados: aplicación al caso de empresas pertenecientes a las provincias de Sevilla y Cádiz": *Revista Atlántica de Economía*.
- García Lombardía, P., Argandoña Ramiz, A., Fontrodona Felip, J. (2009): "El directivo de RSC, retos y dificultades de los nuevos agentes de cambio", *Harvard Deusto business review*.
- García Marzá, D. (2014): "La RSC en perspectiva ética", *Revista Caja Rural Intermediterránea, Cajamar*.
- Godos Díez, J.L., Fernández Gago, R., Martínez Campillo, A. (2010): "¿Cómo influyen los altos directivos en las prácticas de RSC? Análisis del efecto mediador del papel percibido de la ética y la responsabilidad social", *Nuevas tendencias en dirección de empresas*.

- Gómez Álvarez, J., Sánchez Barrios, M. (2009): "La Participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35", Revista de humanidades.
- Gómez Nieto, B., Martínez Domínguez, R. (2016): "Los valores éticos en la responsabilidad social corporativa", Rumbos y sentidos de la comunicación.
- Hatten, K.J.; Hatten, M.L.; (1987): "Strategic Management. Analysis and Action", Prentice Hall International, London.
- Hawken, P. :(1997): "La ecología del comercio: una declaración de sostenibilidad", Flor del viento.
- Heizer, J.; Render, B. (2007): Dirección de la Producción y de Operaciones. Decisiones estratégicas, Prentice Hall, Madrid.
- Illia, L., Cánovas Rodríguez, B., González del Valle Brena, A. (2010): "La comunicación de la RSC entre las 250 principales empresas europeas", Cuadernos de información.
- Infomercados.com (2017) "Histórico de cotizaciones del Ibex-35", [www.infomercados.com](http://www.infomercados.com/cotizaciones/historico/ibex-35-i%20ib/)
<http://www.infomercados.com/cotizaciones/historico/ibex-35-i%20ib/>
- Jáuregui Atondo, R. (2009): "Reputación corporativa, RSC, sostenibilidad, acción social, ¿De qué hablamos?", Revista Telos.
- Jáuregui Atondo, R. (2012): "La responsabilidad social en España, Actas de Jornadas sobre Responsabilidad Social 2009-2010-2011 (Consultado: 15/05/2017).
- Kramer, M.R., Porter, M.E. (2006): "Estrategia y sociedad el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa", Harvard Business Review.
- Luján-García, D.E.; Garrido-Vega, P.; Domínguez-Machuca, J.A; Escobar-Pérez, B. (2012): "Operational indicators for the analysis of advanced production practices: TQM, TPM and JIT/LEAN manufacturing. Literature review and proposal", 4th World P&OM Conference, Amsterdam (Holanda).
- Marín Rives, L., Rubio Bañón, A. (2008): "La responsabilidad social corporativa como determinante del éxito competitivo un análisis empírico", Revista europea de dirección y economía de la empresa, 2008.
- Martín Martín, I., Fernández Blanco, E., Alameda García, D. (2010): "La RSC como estrategia de comunicación para lograr el incremento de la reputación corporativa y el capital social. Casos significativos de empresas del Ibex- 35", Congreso AE-IC 3, 4 y 5 de febrero de 2010.
- McWilliams, A., Siegel, D. (2001). "Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective". Academy of Management Review.
- Miras Rodríguez, M., Carrasco Gallego, A., Escobar Pérez, B. (2011): "¿Influyen las características culturales de los países en la relación entre RSC y RF?", Actas del III congreso universitario nacional.
- Romero Moreno, R. (2012): "Evolución del Ibex-35", Revista EXtoikos.
- Ruiz Mora, I., Castillo Esparcia, A. (2015): "Responsabilidad social de las empresas en España", Prisma Social, Revista de investigación social.
- Scapens, R.W.; Roberts, J. (1993): "Accounting and Control: A Case of Resistance to Accounting Change", Management Accounting Research, 4 (1), 1-32.
- Weber, M. (2007): "Sociología del poder: los tipos de dominación", alianza editorial.

ANEXO

FORMULARIO ONLINE DE GOOGLE DRIVE PARA DIRECTIVOS

| DATOS PERSONALES Y PROFESIONALES | | | | | | |
|---|----|---|----|----|---|----|
| Sexo | | | | | | |
| Edad | | | | | | |
| Estado civil | | | | | | |
| Estudios | | | | | | |
| Idiomas | | | | | | |
| Años de experiencia laboral | | | | | | |
| Años de experiencia en el departamento de RSC | | | | | | |
| Año de creación del departamento de RSC | | | | | | |
| ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto anual que se dedica a la RSC (en 2015)? | | | | | | |
| ¿Cuántas personas tiene a su cargo? | | | | | | |
| ¿Cual es la proximidad del departamento de RSC al Consejo de Administración?(Siendo 10 la máxima repercusión y 0 nula) | | | | | | |
| ¿En qué nivel jerárquico se ubica el departamento de RSC de la empresa? | | | | | | |
| ¿Cuál es el contenido de las memorias de Responsabilidad Social Corporativa? | | | | | | |
| ¿Qué Impacto tuvo el departamento de RSC sobre el equilibrio en la triple cuenta de resultados sociales, económicos y ambientales? (Siendo 10 la máxima repercusión y 0 nula) | | | | | | |
| LIDERAR EL CAMBIO POSITIVO | | | | | | |
| | FA | A | LA | LD | D | FD |
| 1. Creo energía positiva en los demás cuando interactúo con ellos | | | | | | |
| 2. Conozco cómo desatar la energía personal en otras personas | | | | | | |
| 3. Expreso compasión hacia las personas que están enfrentando dolor o dificultad | | | | | | |
| 4. Ayudo a promover respuestas compasivas en los demás, cuando es apropiado | | | | | | |
| 5. Generalmente enfatizo un propósito o significado más elevado relacionado con el trabajo que hago | | | | | | |
| 6. Perdono a los demás por el daño que han producido o los errores cometidos | | | | | | |
| 7. Mantengo altos estándares de desempeño, aunque soy rápido para perdonar | | | | | | |
| 8. El lenguaje que utilizo alienta acciones virtuosas por parte de las personas | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|----|---|----|----|---|----|
| 9. Expreso gratitud en forma frecuente y notoria, incluso por acciones pequeñas | | | | | | |
| 10. Mantengo un registro de las cosas que salen bien, no sólo las que salen mal | | | | | | |
| 11. Con frecuencia doy a otras personas retro alimentación positiva | | | | | | |
| 12. Enfatizo en construir sobre fortalezas y no sólo superar las debilidades | | | | | | |
| 13. Utilizo mucho más los comentarios positivos que los negativos | | | | | | |
| 14. Comparo mi propio desempeño (o el de mi grupo) con los estándares altos | | | | | | |
| 15. Cuando comunico una visión, capturo los corazones de las personas, así como sus mentes | | | | | | |
| 16. Trato de cerrar las brechas de abundancia: la diferencia entre un buen y un gran desempeño | | | | | | |
| 17. Ejemplifico integridad absoluta | | | | | | |
| 18. Sé como hacer que las personas se comprometan con mi visión de cambio | | | | | | |
| 19. Tomo ventaja de una estrategia de pequeños triunfos en todas sus iniciativas de cambio | | | | | | |
| 20. He desarrollado un punto de vista de enseñanza de temas que me interesan | | | | | | |
| GANAR PODER E INFLUENCIA | | | | | | |
| | FA | A | LA | LD | D | FD |
| 1. Me esfuerzo por llegar a ser muy competente en mi línea de trabajo | | | | | | |
| 2. Demuestro amabilidad, honestidad y sinceridad hacia aquellas personas con quienes trabajo | | | | | | |
| 3. Pongo más esfuerzo y tomo mayor iniciativa que la esperada en mi trabajo | | | | | | |
| 4. Apoyo los eventos y actividades sociales organizacionales | | | | | | |
| 5. Formo una amplia red de relaciones con personas a través de toda la organización y a todo nivel | | | | | | |
| 6. Envío mensajes personales a otras personas cuando éstas logran algo importante o cuando les envío información importante | | | | | | |
| 7. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar tareas rutinarias | | | | | | |
| 8. Intento encontrar formas para llegar a ser un representante externo de mi unidad u organización | | | | | | |
| 9. De modo continuo me encuentro actualizando mis habilidades y conocimientos | | | | | | |

| | | | | | |
|--|----|---|----|----|---|
| 10. Me esfuerzo por mejorar mi apariencia personal | | | | | |
| 11. Trabajo más duro que la mayoría de mis colegas | | | | | |
| 12. Aliento a los miembros nuevos para que respalden los valores organizacionales importantes, tanto en sus acciones como en sus palabras | | | | | |
| 13. Obtengo acceso a información importante al convertirme en parte central de las redes de comunicación | | | | | |
| 14. Me esfuerzo por encontrar oportunidades para realizar informes sobre mi trabajo, especialmente a las personas de rango superior | | | | | |
| 15. Mantengo variedad en las tareas que realizo | | | | | |
| 16. Mantengo mi trabajo conectado con la misión central de la organización | | | | | |
| 17. Cuando trato de influir en otras personas para un propósito específico, enfatizo la razón y la información objetiva | | | | | |
| 18. Me siento cómodo empleando una variedad de técnicas de influencia, haciéndolas corresponder con las circunstancias específicas | | | | | |
| 19. Incentivo a quienes están de acuerdo conmigo, estableciendo de esta forma una condición de reciprocidad | | | | | |
| 20. Empleo un enfoque directo y claro en vez de uno indirecto y manipulador | | | | | |
| 21. Evito utilizar amenazas o demandas para imponer mi voluntad sobre otros | | | | | |
| 22. En un intento de influencia inapropiada, empleo recursos e información que controlo para equilibrar las demandas y amenazas | | | | | |
| 23. Me niego a negociar con individuos que emplean tácticas de negociación de fuerte presión | | | | | |
| 24. Explico porqué no puedo cumplir con solicitudes que suenan razonables al señalar cómo las consecuencias afectarían mis responsabilidades y obligaciones | | | | | |
| 25. Cuando intento influenciar a las personas por encima de mí en la organización, ayudo a determinar los asuntos a los que ellos prestan atención al vender en forma efectiva la importancia de éstos | | | | | |
| 26. Los convengo de que los asuntos sobre los que deseo enfocarme son compatibles con los objetivos y con el éxito futuro de la organización | | | | | |
| 27. Les ayudo a resolver problemas que ellos no esperaban que yo resolviera | | | | | |
| 28. Trabajo tan fuerte para hacer que ellos tengan éxito como lo hago para mi propio éxito | | | | | |
| VALORACIÓN DEL DESEMPEÑO | FA | A | LA | LD | D |
| • Si no cumples, lo lamentarás | | | | | |
| • Si cumples, te recompensaré | | | | | |
| • Estos hechos demuestran el mérito de mi posición | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| • Las otras personas del grupo están de acuerdo: ¿cuál es tu decisión? | | | | | |
| • La gente que valoras pensará bien (o mal) de tí si accedes (o no haces) | | | | | |
| • El grupo necesita tu ayuda, hazlo por el bien de todos nosotros | | | | | |
| • Dejaré de molestarte si accedes | | | | | |
| • Me debes obediencia por favores anteriores | | | | | |
| • Esto es lo que necesito; ¿me ayudarás? | | | | | |
| • Si no actúas ahora, perderás esta oportunidad | | | | | |
| • He moderado mi posición inicial; ahora espero que tú seas igualmente razonable | | | | | |
| • Esta solicitud es consistente con las otras decisiones que has tomado | | | | | |
| • Si no estás de acuerdo en ayudar, las consecuencias serán dañinas para otros | | | | | |
| • Sólo estoy solicitando un pequeño compromiso (ahora) | | | | | |
| • El acatamiento te permitirá alcanzar un objetivo personalmente importante | | | | | |