



■ TESIS

DESARROLLO DIRECTIVO EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y CAMBIO ESTRATÉGICO:

EL CAPITAL PSICOLÓGICO COMO VARIABLE FACILITADORA

Presentada por

María Concepción Roig Lluesma

Tutora y directora

Dra. María Teresa Canet Giner



JULIO 2019



VNIVERSITAT [€%] Facultat d' Economia
DE VALÈNCIA

Departamento de Dirección de Empresas

TESIS DOCTORAL
DESARROLLO DIRECTIVO EN LA TOMA
DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y CAMBIO
ESTRATÉGICO:
*EL CAPITAL PSICOLÓGICO COMO VARIABLE
FACILITADORA*

PRESENTADA POR:
MARÍA CONCEPCIÓN ROIG LLUESMA

TUTORA Y DIRECTORA:
DRA. MARÍA TERESA CANET GINER

Valencia, 2019

Agradecimientos

Me gustaría dar las gracias, en primer lugar a la Doctora Teresa Canet Giner, mi Directora de Tesis, por ser guía y por acompañarme incondicionalmente en este proyecto pero, sobre todo, por su capacidad para conectar mi experiencia y conocimientos aunando la dirección estratégica con el desarrollo de los directivos y la aplicación de las políticas de recursos humanos con un enfoque a largo plazo. Gracias, Teresa, he aprendido, me he desarrollado y he disfrutado. ¡Cuántas cosas nos han pasado a ambas a lo largo de este proyecto!

En segundo lugar, deseo agradecer la disponibilidad incondicional a las empresas que han intervenido en la presente investigación. Muchas han sido mis preguntas y siempre he encontrado respuestas. No puedo dejar de mencionar al resto de empresas clientes que a lo largo de mi práctica profesional me han permitido participar de su desarrollo empresarial como un directivo más. También a mis compañeros de IFEDDES que me han ayudado con sus opiniones y aportaciones en todo lo que he necesitado y, especialmente, Ramón y Elena.

Papás, vosotros queríais que estudiara y aquí estoy, estudiando. Creo que nunca podré agradecer bastante la educación y formación recibida porque me habéis enseñado que el saber no ocupa lugar y a disfrutar trabajando. Y, con vuestra ayuda incondicional, me habéis permitido disponer de tiempo para seguir leyendo, estudiando, asistiendo a charlas... Gracias también a mi extensa familia, hermanos, primos y tías, especialmente a la Tía Mari por el mismo motivo. Y a mis compañeros de Tesis, Arnold y Lola, me cuidáis y me dais mimos.

Pero hay una persona muy especial en mi vida, Tomás, mi amor. Este proyecto no lo habría llevado a cabo sin su insistencia ni su visión a largo plazo. Su capacidad para pensar en grande me hace soñar y su pragmatismo orienta mi acción. Es inspirador. Y nuestros hijos, Paula y Diego, deseados, amados y que tanto me han enseñado de mi misma.

¡Dios nos bendiga a todos!

Índice

Índice de tablas	11
Índice de figuras	12
Índice de cuadros	13
Introducción general	15

Capítulo 1

PROCESO ESTRATÉGICO EN ENTORNOS DINÁMICOS, CAMBIO ESTRATÉGICO Y CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO PARA ADAPTARSE A ESOS ENTORNOS

1. Proceso estratégico y proceso de toma de decisiones estratégicas	23
2. Proceso de toma de decisiones y características del entorno	36
2.1. Estrategia y entorno	36
2.2. El proceso de toma de decisiones y la influencia de las características del entorno	41
3. Cambio estratégico para adaptarse a las exigencias del entorno, y mantener la ventaja competitiva.....	49
3.1. La necesidad del cambio estratégico.....	49
3.2. La figura del directivo en el proceso de cambio de orientación estratégica	53
4. Características del directivo/de la cúpula directiva para enfrentarse a los cambios o vislumbrar nuevos retos: el concepto de emprendedor e intra-emprendedor	60

Capítulo 2

EL CONCEPTO DE CAPITAL PSICOLÓGICO Y SU INFLUENCIA EN LA ESTRATEGIA

1. Introducción	65
2. Teoría cognitiva y Upper echelons theory.....	65
3. La Teoría social cognitiva y la investigación en dirección estratégica y toma de decisiones estratégica	74
3.1. Sesgos cognitivos en la literatura de management: evidencias empíricas	75
4. El constructo Capital Psicológico (PsyCap)	77
5. Relaciones propuestas.....	93

Capítulo 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción	103
2. Estrategia de investigación	104

3. Diseño de la muestra del estudio de casos	106
4. Recogida de la información	109
4.1. Recogida de información cuantitativa: hipótesis planteadas.....	110
4.2. Recogida de información cualitativa: cuestiones de investigación planteadas	116
5. Análisis de la información.....	120
5.1. Técnicas de análisis de datos cuantitativos.....	120
5.2. Técnicas de análisis de datos cualitativos	120
6. Validez y fiabilidad del análisis cualitativo	121

Capítulo 4

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Introducción	123
2. Análisis cuantitativo	123
2.1. Análisis Descriptivo.....	123
2.2. Comprobación de las hipótesis del modelo.....	130
2.3. Comprobación de las hipótesis del modelo tras la intervención	143
3. Análisis cualitativo.....	146
3.1. Introducción al análisis de los casos.....	146
3.2. Análisis de los casos	146
3.2.1. Caso Equipo Directivo Empresa 1	146
3.2.2. Caso Equipo Directivo Empresa 2.....	157
3.2.3. Caso Equipo Directivo Empresa 3.....	167
3.2.4. Caso Equipo Directivo Empresa 4.....	176
3.2.5. Caso Equipo Directivo Empresa 5.....	185

Capítulo 5

CONCLUSIONES

1. Introducción	197
2. Conclusiones del análisis cuantitativo	198
3. Conclusiones del análisis cualitativo: Análisis conjunto de los casos	203
4. Conclusiones generales y discusión	210
BIBLIOGRAFÍA	217

Anexos

Anexo 1. Cuestionario inicial.....	241
Anexo 2. Hoja de información al participante y consentimiento informado.....	245
Anexo 3. Ejemplos de material pensamiento estratégico y de capital psicológico	247
Anexo 4. Cuestionario final	251
Anexo 5. Guión entrevistas	255
Anexo 6. Relación entre las cuestiones de investigación y los aspectos tratados en las entrevistas.....	259

Índice de Tablas

Tabla 4.1.	Tabla cruzada Empresa*Experiencia directiva	124
Tabla 4.2.	Tabla cruzada Empresa*Formación Universitaria	125
Tabla 4.3.	Influencia de la variable de control Estudios Universitarios sobre la Actitud al cambio y el Locus de control.	126
Tabla 4.4.	Descriptivos de las principales variables_momento 1	126
Tabla 4.5.	Descriptivos de las principales variables_momento 2	127
Tabla 4.6.	Descriptivos de las principales variables_BD inicial Empresa 1	127
Tabla 4.7.	Descriptivos de las principales variables_BD inicial Empresa 2	127
Tabla 4.8.	Descriptivos de las principales variables_BD inicial Empresa 3	128
Tabla 4.9.	Descriptivos de las principales variables_BD inicial Empresa 4	128
Tabla 4.10.	Descriptivos de las principales variables_BD inicial Empresa 5	128
Tabla 4.11.	Descriptivos de las principales variables_BD final Empresa 1.....	129
Tabla 4.12.	Descriptivos de las principales variables_BD final Empresa 2.....	129
Tabla 4.13.	Descriptivos de las principales variables_BD final Empresa 3.....	129
Tabla 4.14.	Descriptivos de las principales variables_BD final Empresa 4.....	130
Tabla 4.15.	Descriptivos de las principales variables_BD final Empresa 5.....	130
Tabla 4.16.	Correlaciones entre Psycap y Actitud hacia el cambio.....	131
Tabla 4.17.	Correlaciones entre componentes del PsyCap y Actitud hacia el cambio	132
Tabla 4.18.	Correlaciones entre Actitud hacia el cambio y Resultados Empresariales actual y futuro.....	133
Tabla 4.19.	Correlaciones entre Actitud hacia el cambio y Resultados Organiza- tivos	134
Tabla 4.20.	Tabla cruzada entre la experiencia del directivo y la Percepción de declive.....	136
Tabla 4.21.	Correlaciones entre Locus de Control Externo y percepción de declive/percepción de desarrollo o crecimiento	137
Tabla 4.22.	Correlaciones entre Locus de Control Externo con los resultados futuros previstos.	138
Tabla 4.23.	Correlaciones entre componentes del PsyCap y los Resultados Empresariales Actuales.....	140
Tabla 4.24.	Correlaciones entre Autoeficacia y Locus de Control.	140
Tabla 4.25.	Correlaciones entre Autoeficacia y Locus de Control	141
Tabla 4.26.	Relación entre el PsyCap y sus componentes con el Locus de Control Externo.....	142
Tabla 4.27.	Medias de los constructos en los dos momentos analizados.	144

Índice de Figuras

Figura 4.1. Descriptivo Experiencia directiva por empresa.	124
Figura 4.2. Descriptivo Formación Universitaria por empresa.	125
Figura 4.3. Modelo de relaciones para el Equipo Directivo de la Empresa 1.....	155
Figura 4.4. Modelo de relaciones para el Equipo Directivo de la Empresa 2.....	165
Figura 4.5. Modelo de relaciones para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 3	174
Figura 4.6. Modelo de relaciones para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 4.	184
Figura 4.7. Modelo de relaciones para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 5..	194
Figura 5.1. Análisis conjunto de los cinco casos de estudio, mostrando patrones de relaciones comunes.	208

Índice de Cuadros

Cuadro 1.1.	Resumen de las tipologías teóricas clásicas analizadas	26
Cuadro 1.2.	Clasificación de estrategias según Mintzberg y Waters	28
Cuadro 1.3.	Escuelas de pensamiento estratégico analizadas por Mintzberg (1990) y Mintzberg y Lampel (1999) en función de las variables tipo de proceso y actor central	31
Cuadro 1.4.	Modelo para la creación de la información estratégica en la empresa propuesto por Nonaka (1988).	33
Cuadro 1.5.	Recopilación de trabajos sobre el entorno, los procesos de decisión y los resultados	37
Cuadro 2.1.	Evolución del concepto de “Capital”	81
Cuadro 2.2.	Diferencias fundamentales en POB y PsyCap	90
Cuadro 3.1.	Resumen de los objetivos e hipótesis planteadas.	111
Cuadro 3.2.	Resumen de las principales cuestiones de investigación planteadas	118
Cuadro 3.3.	Entrevistas desarrolladas en esta investigación.....	119
Cuadro 4.1.	Hipótesis planteadas	131
Cuadro 4.2.	Resumen de las principales cuestiones de investigación planteadas	149
Cuadro 4.3.	Síntesis de los principales resultados para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 1	156
Cuadro 4.4.	Síntesis de los principales resultados para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 2	166
Cuadro 4.5.	Síntesis de los principales resultados para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 3.....	175
Cuadro 4.6.	Síntesis de los principales resultados para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 4.....	185
Cuadro 4.7.	Síntesis de los principales resultados para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 5.....	195
Cuadro 5.1.	Resumen de resultados de las hipótesis planteadas.....	202
Cuadro 5.2.	Análisis conjunto de los equipos directivos de las 5 Empresas participantes en cuanto a las cuestiones de investigación.....	204
Cuadro 5.3.	Análisis comparativo de los cinco casos de estudio mostrando principales diferencias para las variables clave	209

INTRODUCCIÓN GENERAL

Ante la dinámica competitiva creciente y la tecnología, que influye en los cambios de los modelos de negocio, toda empresa necesita tener una visión estratégica a largo plazo, tomar decisiones estratégicas y gestionar el cambio desde los órganos de gobierno de la empresa. Cuanta más incertidumbre hay, más se necesita reforzar la misión/visión/valores e identificar todas las decisiones estratégicas bajo el consenso y la priorización del Comité de Dirección y así, dar una mayor velocidad de respuesta en la búsqueda activa de oportunidades y hacer frente a las amenazas con una mayor eficacia y eficiencia de los escasos recursos con los que se cuenta, ganando cada vez más velocidad de adaptación. Sólo así, mejorará la capacidad competitiva y diferenciadora de la empresa frente a la apatía e indecisión empresarial en la que muchas empresas se encuentran en estos momentos.

La práctica y metodología del enfoque estratégico de las empresas ha evolucionado a lo largo del tiempo y, en la actualidad, la Dirección Estratégica se aborda desde una perspectiva más profesional. La tecnología y los sistemas de información permiten la obtención y análisis de los indicadores y objetivos establecidos en el plan estratégico de manera cada vez más ágil, estructurada y agregada; la definición y profesionalización de los órganos de gobierno en las empresas (sobre todo pequeñas y medianas empresas familiares), que cuentan con profesionales externos y consejeros independientes, aportan visión crítica externa y amplían el repertorio estratégico de las mismas; y, por último, está mejorando la profesionalización del puesto de directivo implicado en la adopción de decisiones estratégicas y tácticas, que van a condicionar el desempeño futuro de la empresa y el desarrollo de los equipos operativos.

Por supuesto, no podemos dejar de lado el entorno en el que opera una empresa ni los diferentes factores que condicionan la competitividad en una actividad empresarial o sectorial concreta que, por otra parte, son cada vez más dinámicos, complejos, turbulentos y hostiles. Sin embargo, hay un conjunto de factores clave que deben ser tenidos en cuenta a la hora de analizar cómo mejorar la performance de la empresa, y entre ellos destacan: a) la forma de hacer frente al entorno en el que opera la empresa, b) la localización y asignación de recursos (en tiempo y cantidad) que va a dedicar la organización para mejorar su competitividad, c) la definición y desarrollo de competencias clave para competir, y su aprendizaje y

diseminación en la organización, d) la atracción de talento que aporte información nueva o distinta, e) el estilo de dirección y gestión que se defina como más adecuado en función del grado de formalización de la empresa, y, por último e) el grado de interrelación entre las distintas áreas funcionales y su grado de adaptación de manera holística y conjunta.

En este sentido, si analizamos el fin del Comité de Dirección en la empresa, reuniéndose periódicamente para, de manera conjunta, coordinada y organizada, no sólo analizar los factores externos que afectan a la empresa sino también para plantear conjuntamente planes de acción, metas y objetivos (definiendo indicadores de progreso de los resultados y todo ello de manera transversal, teniendo en cuenta el impacto de las acciones adoptadas en el conjunto de áreas), nos damos cuenta que el rol, no sólo individual sino en equipo de los directivos, el proceso de toma de decisiones estratégico seguido y su orientación al cambio estratégico, pueden tener un impacto tanto en su propio aprendizaje y desempeño individual como en el resultado empresarial.

El objetivo por el que hemos llevado a cabo la presente investigación no es otro que llegar a conocer, partiendo de la literatura ya existente sobre dirección estratégica y, en concreto, sobre toma de decisiones estratégicas y cambio estratégico y desde la perspectiva de la Teoría cognitiva y la Psicología Organizacional Positiva (adoptando el constructo de Capital Psicológico o PsyCap acuñado por Luthans y Youssef, 2004) cómo los esquemas cognitivos de la alta dirección (directivo y mandos intermedios que participan en el Comité de Dirección) pueden influir de manera significativa en cómo se abordan las decisiones en la organización para ahondar en los procesos cognitivos de los directivos que guiarán el proceso de toma de decisiones estratégica en la empresa y la forma de enfrentarse a los cambios estratégicos necesarios.

Nuestra motivación no es otra que conocer qué aspectos pueden contribuir a desarrollar a ese directivo para que su apertura al cambio estratégico se lleve a cabo desde un enfoque activo, resolutivo, anticipatorio, creativo, en equipo y que además genere de manera individual disfrute en el trabajo, tanto por las acciones a desempeñar como por las relaciones interpersonales y el aprendizaje conjunto generado en el proceso estratégico. Creemos, además, que estos aspectos tienen su implicación para las prácticas de recursos humanos como la selección, formación, desarrollo y evaluación del desempeño de los directivos, puesto que el enfoque del Comité de Dirección es a largo plazo, supone una evolución continua y está relacionado con la adquisición, mantenimiento, descubrimiento y desarrollo de competencias clave que permitan no sólo mejorar la performance de la empresa sino ser fuente de ventajas competitivas.

En la presente Tesis planteamos e investigamos que la flexibilidad organizacional requerida para la necesaria adaptación al entorno, está influenciada por las características personales de directivos y mandos intermedios, como agentes organizacionales que posibilitan la generación y diseminación de aprendizaje y conocimiento para ser capaces de adaptar las estrategias, las estructuras organizacionales y las competencias de las personas que trabajan en la empresa a la realidad competitiva de la misma. Sabemos que la toma de decisiones estratégicas recibe, tanto aportaciones externas como internas; pero estas últimas estarán condicionadas por las características personales de los principales agentes que obtienen información por diversos canales, buscan o propician nueva información y hacen uso de la misma a lo largo del proceso de formación de la estrategia.

Este argumento es el que adoptamos en la presente Tesis, la cual plantea que el Capital Psicológico de los directivos influye claramente en el proceso de toma de decisiones estratégicas, y en cómo se enfrentan a los cambios del entorno, cada vez más turbulento en nuestros días. Creemos que era necesario investigar las características de las personas encargadas de la toma de decisiones estratégica y no tanto a nivel demográfico, como a nivel psicológico y actitudinal, y relacionarlo con el cambio estratégico, ya que asumimos que los directivos tomarán una u otra decisiones según sus cogniciones y valores, dependiendo además del entorno, formación y experiencia. Así, *el principal objetivo que mueve la presente investigación es analizar cómo afecta el Capital Psicológico de los directivos de una organización a sus procesos decisivos, a las decisiones de cambio y a la forma de enfrentar esos cambios y en qué medida se puede desarrollar el Capital Psicológico de los directivos para la mejora de la performance de la empresa.*

En este sentido, los sub-objetivos que nos hemos marcado y que dirigen la presente investigación, son tres: primero, conocer el potencial que tiene el Psy-Cap para analizar al equipo directivo de las empresas relacionado con el Cambio Estratégico; segundo, conocer en qué medida ciertos rasgos del Emprendedor/Directivo influyen en la toma de Decisiones Estratégica, en el éxito de esas decisiones y, como consecuencia, en la mejora de la performance de la empresa y, en tercer lugar y como conclusión para la práctica profesional, conocer cómo la formación refuerza el desarrollo del PsyCap y poder establecer recomendaciones para impartir esa formación.

Respecto a la estructura que hemos seguido en la presente Tesis, en el primer capítulo hemos llevado a cabo la revisión teórica del proceso estratégico para explicar cómo se forman las decisiones estratégicas en el entorno actual, para acabar explicando por qué el proceso integrador de formación de la estrategia es el enfoque que vamos a adoptar en nuestra investigación ya que consideramos la pertinencia de abarcar tanto aspectos emergentes, basados en la descentralización

de la toma de decisiones y la participación, como a aspectos racionales y analíticos, necesarios en la definición de la estrategia a largo plazo de toda organización. En este sentido, los trabajos de Andersen (2004), Andersen y Nilsen (2009) y de Grant (2003), Wolf y Floyd (2013) y Elbanna (2008; 2009) muestran empíricamente, a través de estudios cuantitativos y cualitativos, que la performance de la empresa se verá incrementada cuando las decisiones se toman a través de sistemas de planificación flexible, que combinan adecuadamente racionalidad y planificación a largo plazo con participación, generando la revisión de los procesos de planificación cuando una iniciativa o idea sugiera que lo planificado debe cambiarse, o que se deben añadir nuevos objetivos.

Las organizaciones tendrán que iniciar un cambio estratégico que implique renovar su repertorio a la hora de afrontar los diferentes escenarios y los directivos tienen que saber manejar estos cambios impredecibles y adaptarse a ellos dando una respuesta de éxito. Sin embargo, las empresas no demuestran tener un repertorio estratégico, incluso son reacias al cambio. Su supervivencia depende de su capacidad de renovación pues un entorno dinámico requiere dinamismo y flexibilidad en dar respuesta a los impulsos del mercado. El cambio estratégico será por tanto el resultado de la dinámica y tensión existente entre los factores y condiciones que motivan el cambio y los que limitan o provocan su resistencia (Sánchez, et al, 2010).

Toda la información planteada en el trabajo empírico de Grant (2003) es determinante para la presente Tesis puesto que nosotros planteamos que las oportunidades que definen e identifican los directivos medios de la empresa, que son los que poseen la experiencia y realmente pueden ayudar al cambio estratégico, son esenciales para tener éxito a la hora de que una empresa compita en el mercado; y estas oportunidades e ideas se transmiten de abajo-arriba, complementando así el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Aquí es importante reconocer la figura del directivo como motor del proceso de cambio y la importancia que juega en la definición de la estrategia, puesto que es él quien analiza el entorno. Su figura es filtro e intérprete de los elementos del contexto, tiene que tratar de visualizar por sí mismo todos los desequilibrios tanto internos como externos. Éste enfoque se centra en los vínculos existentes entre estructuras cognitivas y los procesos de toma de decisiones estratégicas con respecto a la formulación e implementación de estrategias. Éstas estructuras cognitivas son las creencias de la alta dirección sobre el entorno, la estrategia, la cartera de negocios y el estado de la organización (Narayanan, Zane y Kemmerer, 2011).

El esquema mental que tenga el director le hace percibir los hechos y el entorno de uno u otro modo, y en consecuencia es necesario tenerlos en cuenta para po-

der ver el impacto que tendrán sobre las estrategias de la empresa y su posterior evaluación.

En el segundo capítulo nos centramos en nuestra principal proposición respecto a que el modo en que se toman las decisiones estratégicas en la empresa está marcado por las habilidades y esquemas cognitivos de la alta dirección y que la capacidad de ampliar esas habilidades puede tener una influencia significativa sobre los resultados de la empresa y que incluso, se puede adoptar un programa de entrenamiento en las habilidades cognitivas clave en el proceso de decisiones estratégicas. Con este propósito, como marco teórico general adoptamos la Teoría Cognitiva además de alguno de sus enfoques relacionados con la Upper Echelons Theory de Hambrick y Mason (1984) centrada en el papel de la alta dirección y de sus condicionamientos demográficos y psicológicos en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Al estar tratando con comportamientos humanos, es ineludible que nos introduzcamos en el campo de la Psicología, y más concretamente, en el de la *Psicología Organizacional Positiva*, que se ha definido como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como su gestión efectiva. Como Salanova (2005) indica en su artículo, el objetivo es “*describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo en estos contextos, así como optimizar y potenciar la calidad de vida laboral y organizacional*”; y trabaja con el concepto con el que trabaja este campo de la psicología que es el de Capital Psicológico o PsyCap (Luthans y Youssef, 2004), que conecta la optimización del capital humano, social y psicológico y la maximización de la estrategia de negocio.

El constructo *Psychologic Capital* (PsyCap) analiza el estado psicológico individual positivo determinado por los elementos de Autoeficacia, Esperanza, Optimismo y Resiliencia. El objetivo que subyace en PsyCap es el de la conexión entre el capital humano y psicológico, con la maximización de la estrategia de negocio de la empresa.

Los autores Luthans, Youssef y Avolio (2007) se refieren al PsyCap como un estado psicológico positivo individual de desarrollo que hace alusión a (1) quién eres y (2) quién puedes llegar a ser. Éste estado psicológico está caracterizado por 4 elementos: Autoeficacia, Optimismo, Esperanza y Resiliencia. Los autores, definen de manera operativa el PsyCap como “Un estado psicológico de desarrollo individual positivo que se caracteriza por: 1.- tener confianza (autoeficacia) para aceptar y poner en marcha el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas que suponen un reto; 2.- hacer una atribución positiva (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; 3.- perseverar hacia la consecución de las metas y, en caso

necesario, redirigir los caminos (esperanza) para poder tener éxito y; 4.- en caso de verse acosado por problemas y adversidades, ser capaz de mantenerse en pie y recomponerse (resiliencia) para alcanzar el éxito” (Luthans, Youssef y Avolio, 2007:3). Los autores plantean que el Capital Psicológico se sustenta en “las valoraciones positivas de las circunstancias y la probabilidad de éxito basada en la motivación personal, esfuerzo y perseverancia” (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007) y que es posible medir el Capital Psicológico y que, además, puede ser desarrollado a través de una serie de intervenciones definidas sobre los directivos.

En el tercer capítulo hemos explicado la metodología de investigación adoptada para estudiar y analizar cómo afecta del Capital Psicológico de los directivos de la empresa a sus procesos decisorios, a las decisiones de cambio y a la forma en que se enfrentan a esos cambios. Puesto que nos interesaba estudiar el fenómeno objeto de estudio en su propio contexto, es decir, la organización, hemos estudiado en profundidad cinco equipos directivos pertenecientes al Comité de Dirección de cinco empresas que se ajustaban con el objetivo de esta investigación. Hemos aplicado tanto métodos cuantitativos como cualitativos, ya que la presente investigación plantea preguntas específicas que requieren, para su respuesta, de información de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa. Por último, planteamos las tácticas que hemos utilizado para dotar de calidad a la investigación desarrollada y abordamos las cuestiones éticas de la investigación.

Con posterioridad, en el capítulo cuarto se exponen los resultados de los análisis realizados a los cinco equipos directivos de las cinco empresas que han sido objeto de estudio. Iniciamos el capítulo exponiendo los resultados cuantitativos obtenidos tras la cumplimentación de los cuestionarios inicial y final por parte de los 53 participantes de las cinco empresas. En cuanto al análisis cuantitativo realizado, primero presentamos el análisis descriptivo llevado a cabo y a continuación se intenta obtener respuesta a las hipótesis planteadas analizando los datos de las muestras recogidas en dos momentos diferenciados del tiempo. Por último, procedemos a describir de manera pormenorizada los resultados obtenidos tras la realización de las entrevistas semiestructuradas a dos posiciones directivas de los cinco casos de estudio (una de esas posiciones siempre es el CEO), para dar respuesta a las cuestiones de investigación planteadas a título explicativo y exploratorio.

Por último, en el capítulo cinco presentamos las principales conclusiones que hemos obtenido tras la investigación tanto cuantitativa como cualitativa realizada, aportando nuevos aspectos que han surgido tras la investigación empírica tanto para el desarrollo de los directivos en las empresas como las implicaciones para las prácticas de recursos humanos, y acabamos señalando las principales limitaciones del presente estudio y planteando las futuras líneas de investigación respecto al tema que nos ocupa. Para finalizar, exponemos las referencias biblio-

gráficas que hemos utilizado en la presente investigación y adjuntamos los anexos creados y empleados y a los que hemos hecho referencia a lo largo de la presente tesis doctoral.

Con esta Tesis doctoral pretendemos contribuir a la mejora práctica del desarrollo directivo, especialmente en su implicación en la toma de decisiones estratégicas y cambio estratégico para mejorar la velocidad interna de adaptación de la organización a la dinámica competitiva actual y profundizando en como el capital psicológico del equipo directivo y su desarrollo se convierten en una variable facilitadora de este proceso crítico en las empresas y sus equipos directivos.

Capítulo 1

PROCESO ESTRATÉGICO EN ENTORNOS DINÁMICOS, CAMBIO ESTRATÉGICO Y CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO PARA ADAPTARSE A ESOS ENTORNOS

1. PROCESO ESTRATÉGICO Y PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Los entornos a los que se enfrentan las empresas, y las organizaciones en general, son cada vez más dinámicos, cambiantes e inciertos. Para enfrentarse adecuadamente a esos entornos es necesario que la empresa sea consciente de a qué se enfrenta, y de cómo anticiparse a los cambios que pueden sobrevenir. De este modo, la Dirección Estratégica nos ha proporcionado, a lo largo de los años, herramientas de planificación y control, que han implicado adoptar un proceso de toma de decisiones en cierta medida estructurado. Pero el tradicional proceso estratégico racional y deliberado (Ansoff y McDonell, 1990; Andrews, 1971) se convirtió en demasiado rígido cuando los cambios del entorno se aceleraron. Todo ello dio paso a formas de decisión emergentes, más participativas e intuitivas, que finalmente han desembocado en la literatura actual sobre proceso estratégico que defiende que este debe ser racional y emergente a la vez (Andersen, 2000).

Por tanto, en este capítulo pretendemos llevar a cabo una revisión teórica del proceso estratégico para explicar cómo se forman las decisiones estratégicas en el entorno actual, para acabar explicando por qué el proceso integrador de formación de la estrategia es el enfoque que vamos a adoptar en nuestra investigación.

Analizando la literatura existente sobre planificación estratégica nos gustaría resaltar el detallado trabajo de revisión bibliográfica realizado por Wolf y Floyd (2013) en el que los autores, al revisar las investigaciones sobre planificación estratégica llevadas a cabo desde la década de 1980 destacan, en primer lugar, el hecho de que además de contribuir a la performance de la empresa, la planificación estratégica también contribuye a otros resultados empresariales como, siguiendo los trabajos de Armstrong (1982); Dutton y Duncan (1987); Hopkins y

Hopkins (1997); Miller y Cardinal (1994); Powell (1992) y Shrivastava y Grant (1985), al desarrollo de la estrategia, a la definición de objetivos, al análisis de las alternativas existentes y a la elección de la estrategia a seguir. En segundo lugar, señalan la capacidad de los procesos de planificación de actuar como mecanismo de coordinación, cuando definen (siguiendo a Andersen, 2004; Grant, 2003; Jarzabkowski y Balogun, 2009; y Spee y Jarzabkowski, 2011) la planificación estratégica “como un mecanismo clave para la integración y coordinación y como base para la centralización y descentralización de las decisiones organizativas” (Wolf y Floyd, 2013:2).

En esta revisión sobre planificación estratégica, los autores plantean que las principales definiciones sobre planificación han abordado el concepto desde una aproximación de ir paso a paso, de ser sistemáticos en el desarrollo estratégico, como se observa en los trabajos de Armstrong (1982) y Ocasio y Joseph (2008), y lo ejemplifican con las investigaciones de Schendel y Hofer (1979) quienes argumentan que existen pasos lógicos a seguir en la planificación estratégica, como es tener una misión definida seguida de la definición de objetivos a largo plazo para pasar a analizar el entorno, formulando la estrategia, e implementando la misma para acabar con la etapa de control. En este sentido, Armstrong (1982) destaca que “la planificación estratégica formal exige un proceso explícito para determinar los objetivos a largo plazo, los procedimientos para generar y evaluar alternativas estrategias, y un sistema para medir los resultados del plan cuando se implementen” (Armstrong, 1982:198). Wolf y Floyd (2013) también destacan en su revisión bibliográfica los estudios que entienden la planificación estratégica como un proceso sistemático y periódico, destacando los trabajos de Ketokivi y Castañer (2004), que tienen en cuenta actividades como la evaluación anual de metas, desempeño y presupuesto para asignar recursos en función de las prioridades marcadas; y los trabajos de Hopkins y Hopkins (1997), quienes definen la planificación estratégica formal como “el proceso de usar criterios sistemáticos e investigación rigurosa para formular, implementar y controlar la estrategia, y documentar formalmente las expectativas de la organización” Hopkins y Hopkins (1997: 637).

Así, Wolf y Floyd (2013) acaban definiendo la planificación estratégica como “un proceso periódico más o menos formalizado que proporciona un enfoque estructurado para la formulación, implementación y control de estrategias” Wolf y Floyd (2013: 5) y concretan que lo que pretende la planificación estratégica es coordinar e integrar decisiones estratégicas tanto deliberadas como emergentes, teniendo en cuenta un periodo de tiempo concreto para cumplir el propósito de influir sobre la dirección estratégica de una organización. En este sentido, los autores detallan ciertas actividades, como pueden ser la revisión de la estrategia, la realización de reuniones de seguimiento y la generación de planes estratégicos,

actividades que según Hage y Aiken (1969), presentan variaciones en cuanto a su grado de formalización, no sólo en una misma empresa sino entre distintas organizaciones.

La literatura existente sobre formulación estratégica muestra que se suele realizar la distinción entre el proceso estratégico (cómo se forma la estrategia empresarial) y el contenido de la estrategia (qué estrategia se ha decidido adoptar). Se observa que hay autores que se han centrado en estudiar el proceso estratégico y otros autores en estudiar el contenido de la estrategia. Hay, sin embargo, un tercer grupo de investigadores que afirma que ambas dimensiones están estrechamente relacionadas y que ambas interactúan en la determinación de la performance de la empresa.

Wolf y Floyd (2013) resaltan la utilización de los términos proceso estratégico, proceso de formulación de la estrategia, proceso de toma de decisiones estratégicas o formación de la estrategia (strategy-making process) al referirse al estudio de cómo se crea la estrategia.

En este sentido, las investigaciones sobre proceso estratégico se han focalizado en analizar “las acciones que conducen hacia la estrategia y la sostienen” (Huff y Reger, 1987:212) y, como señalan los autores, se centran en la planificación desde una aproximación tanto descriptiva como prescriptiva al explicar cómo se toman decisiones. En esta misma línea, en la revisión de literatura sobre el proceso de formación de la estrategia realizada por Canet (2001) se analizan diferentes trabajos clásicos sobre proceso estratégico que señalan la importancia de adoptar una perspectiva integradora como el de Hart y Banbury (1994), Hamel y Prahalad (1989) o el de Huff y Reger (1987). Así, siguiendo el trabajo de Canet (2001), la autora resalta el trabajo de Hart y Banbury (1994:251), los cuales, tras estudiar diferentes trabajos sobre proceso estratégico, concluyen que frecuentemente se analiza el proceso en términos “racional o emergente” o “sistemático o incremental”, detectando (en su momento de estudio) falta de estudios no dicotómicos que relacionen los diferentes tipos de proceso con la performance empresarial. Recientemente son muchos los trabajos que han mostrado empíricamente la eficacia de adoptar enfoques híbridos o integradores respecto a la performance, especialmente en entornos turbulentos, aunque ya Huff y Reger (1987) señalaban la necesidad de plantear los estudios sobre proceso estratégico desde una perspectiva integradora.

En este sentido, Canet (2001) destaca tanto los trabajos realizados por Mintzberg (1990b) al estudiar las escuelas racionales, quién resalta que los procesos no son totalmente racionales, como los trabajos de Porter (1996), en los que se trasluce que el proceso de formación de la estrategia es deliberado y analítico, en

el que el rol de la alta dirección es el de elección de la estrategia a seguir, además de la integración de actividades, por lo que el autor plantea que la existencia de “fuertes líderes implicados en la realización de elecciones es fundamental” (Porter, 1996:77). Otros autores considerados por Canet (2001) son Hamel y Prahalad (1989) y que plantean que el proceso de formación de la estrategia debe ser deliberado, es decir, debe poseer un claro propósito estratégico y una orientación de futuro que es creada por la alta dirección; y además debería ser emergente, es decir, que las estrategias pueden nacer de otras áreas de la empresa. Aquí aparece la dimensión estructural del proceso estratégico, ya que hablamos de descentralizar la toma de decisiones, lo cual posibilita que se tengan en cuenta las aportaciones y sugerencias que provienen de niveles inferiores de la estructura organizacional y que sean tenidos en cuenta al definir la estrategia a seguir por la empresa.

Canet (2001:47) lleva a cabo un resumen de las tipologías teóricas clásicas que se recogen en la literatura y que presentamos a continuación.

Cuadro 1.1. Resumen de las tipologías teóricas clásicas analizadas

TIPOLOGÍAS TEÓRICAS	
Mintzberg H. ,1973	El análisis de la literatura establece tres procesos distintos de formación de la estrategia: modo emprendedor, adaptativo y planificador. Al intentar comprobar cómo se reflejan estos modos estratégicos en la realidad descubre 4 tipos de combinaciones de los mismos: aquella en que se mezclan los modos puros; aquella en que existen modos distintos dependiendo del área funcional a analizar; distintos modos estratégicos dependiendo si es la central o una división; y distintos modos dependiendo del nivel de desarrollo.
Grandori, 1984	Plantea una visión contingente, que intenta ser prescriptiva, del proceso de toma de decisiones en la organización. Tras la revisión teórica de los distintos procesos de formación de las decisiones estratégicas plantea su propia tipología, que cristaliza en cinco procesos estratégicos: optimización, heurístico (siendo el procedimiento de búsqueda de satisfacción un caso particular de este último), incremental, cibernético y aleatorio.
Bourgeois III & Brodwin, 1984	Objeto: normativo. Plantea un cierto carácter evolutivo. Se proponen 5 procesos estratégicos: autoritario, cambio, de colaboración, cultural y de desarrollo.

Chaffee, 1985	Es un modelo evolutivo, que compara los modelos con los distintos niveles de complejidad. Propone clasificar los procesos en: lineal, adaptativo e interpretativo.
Mintzberg y Waters, 1985	Modelo teórico, interesante porque introduce modos híbridos. Plantea los modos como extremos de un continuo. 10 tipos de procesos de formación de la estrategia: puramente deliberado, planificado, emprendedor, ideológico, sombrilla, proceso, inconexo, consenso, impuesto y emergente puro.
Ansoff, 1987	Habla de distintos modelos de comportamiento estratégico, aunque puede ser sinónimo de procesos de formación de la estrategia. Establece 4 modos: orgánico, reactivo, “ad hoc” o incremental y de dirección sistemática
Floyd & Wooldridge, 1992	Una tipología basada en la implicación del directivo medio en el proceso estratégico, de la que se extraen cuatro tipos de papeles del directivo: facilitador e impulsor de alternativas, sintetizador de información, facilitador de la adaptación e implementador de una estrategia deliberada.
Hax & Majluf, 1988;1996	No establece una tipología en sí misma, pero señala 4 ejes o dimensiones alrededor de los cuales pueden analizarse los distintos procesos de formación de la estrategia, y son: explícito <i>versus</i> implícito, analítico-formal <i>versus</i> poder-comportamiento, patrón de acciones pasadas frente a planificación futura y deliberada <i>versus</i> emergente.

Fuente: Canet, (2001:47)

Los trabajos de Mintzberg en torno al proceso estratégico y a la necesidad de considerar también el elemento emergente en la formación de la estrategia son muchos, pero entre ellos destaca el trabajo de Mintzberg y Waters (1985) y la clasificación o tipología de estrategias híbrida. Este trabajo se considera un precursor de los trabajos sobre proceso integrador de formación de la estrategia, en su descripción, por ejemplo, de la estrategia de sombrilla.

Mintzberg y Waters (1985) estudian el “cómo” tiene lugar la estrategia en la empresa, a partir de la experiencia real, y propone una tipología donde en los extremos están las opciones totalmente deliberada o totalmente emergente. Desde nuestro punto de vista, muchas de estas opciones son difíciles de considerar como verdaderas “estrategias”, como el caso de la inconexa o la impuesta (que

quizá se podría relacionar con el enfoque de la ecología de las organizaciones o con el enfoque institucional). Mintzberg y Waters (1985) señalan en este sentido, tal y como comentábamos anteriormente que es difícil imaginar que haya acción sin intención y por tanto, que “la estrategia puramente emergente es tan extraña como la puramente deliberada” (Mintzberg y Waters, 1985:258). Así pues, y tal y como plantearemos más adelante basándonos en investigaciones recientes, la estrategia más adecuada deberá contener elementos tanto deliberados y emergentes; y es la organización, y sobre todo sus directivos, los encargados de generar los procesos y facilitar los mecanismos y estructuras que faciliten la adopción de procesos integradores.

A nuestro criterio, la estrategia no puede ser vista desde la perspectiva únicamente deliberada (definición y orientación de futuro) o emergente (generación y adaptación de estrategias, con un orden no planificado previamente) como conceptos que actúen de manera separada o independiente. Es allí donde el rol directivo cobra relevancia en la articulación y coordinación de la estrategia planeada y su adaptación con las variables emergentes de su entorno (más, encontrándose en un entorno competitivo, con niveles considerables de incertidumbre como lo es en la actualidad). Asimismo, el suponer que la intención podría darse independientemente de la acción, es una premisa que deja de lado el hecho de que, cuando se realiza una acción, la intención es un componente inherente a la ejecución.

Cuadro 1.2. Clasificación de estrategias según Mintzberg y Waters

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS
<p style="text-align: center;"><u>Planeada</u> (Estrategia deliberada)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe una clara intencionalidad - Formuladas por el ápice estratégico - Control de la implementación - Entorno benigno, controlable y predecible
<p style="text-align: center;"><u>Empresario emprendedor</u> (Estrategia relativamente deliberada, aunque puede emerger)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existe la intención personal, centrada en la visión del líder sobre el futuro de la organización - La empresa se adapta a las oportunidades - Control personal del líder - Busca un nicho en el entorno
<p style="text-align: center;"><u>Ideológica</u> (Estrategia bastante deliberada)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Creencias compartidas - La intención existe como visión compartida de todos los actores - Controlada por adoctrinamiento y/o socialización

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS
<p style="text-align: center;"><u>Sombrilla</u> (Estrategia deliberadamente emergente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El ápice estratégico ejerce un control parcial de las acciones de la organización - Los directivos definen los límites estratégicos dentro de los cuales pueden emerger las estrategias - Entorno impredecible - Estrategias parcialmente deliberadas y parcialmente emergentes
<p style="text-align: center;"><u>Proceso</u> (Estrategia deliberadamente emergente)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los líderes controlan los aspectos relativos al proceso estratégico, dejando los aspectos de contenido a otros actores.
<p style="text-align: center;"><u>Inconexa</u> (Estrategias emergentes para la organización y para los “actores” pueden ser más o menos deliberadas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Las estrategias se originan en enclaves, generándose acciones en ausencia de intención común o en contradicción directa con las intenciones centrales - Proliferan en organizaciones de expertos
<p style="text-align: center;"><u>Consenso</u> (Estrategias bastante emergentes)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia se origina por el ajuste mutuo - Ausencia de una intención común o central
<p style="text-align: center;"><u>Impuesta</u> (emergente, aunque puede asumirla la organización y convertirse en deliberada)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La estrategia se origina en el entorno, que fuerza a la organización a seguir un patrón o corriente de acciones

Fuente: Canet (1997), Adaptado de Mintzberg y Waters, (1985:270)

Siguiendo la investigación de Canet (2001), a partir de la clasificación que realizan Mintzberg y Waters (1985), los autores se cuestionan el papel que juega la planificación en el proceso de aprendizaje en la organización y en la posibilidad de que emerja la estrategia, y analizan en qué tipo de entorno podría ser necesaria la estrategia de planificación e insisten “pero el plan no sirve de nada si no puede aplicarse tal y como es formulado en el entorno que rodea a la organización, así que la estrategia planeada se encuentra en un entorno que es, si no benigno o controlable, al menos bastante predecible” (Mintzberg y Waters, 1985:259). Como consecuencia, podemos deducir que la estrategia estrictamente planificada y deliberada, que no incluya mecanismos de participación i que no tenga en cuenta la posibilidad de decidir incluyendo la intuición basada en la experiencia, no será válida en entornos actuales caracterizados por la volatilidad y la incertidumbre.

Siguiendo con la cuestión de la participación en el proceso estratégico es necesario destacar la importancia de las palabras de Hamel en su trabajo de 1996 al poner de manifiesto que los directivos expertos suelen simplemente controlar los medios de llevar a cabo las estrategias, mientras que *los que piensan* se esconden dentro de la organización, aunque en el modelo tradicional se asuma que es al contrario (Hamel, 1996). El autor destaca así que las opciones estratégicas puedan provenir de todos los niveles organizativos y no sólo del ápice estratégico de forma que el proceso de formación de la estrategia puede ser amplio y estar aunado con la misión y objetivos. Con este mismo planteamiento, Hax y Majluf (1996) ofrecen una definición clara y que aceptamos de en qué consistiría la estrategia emergente, de la cual señalan que “no significa el caos, sino un orden no intencionado”. La estrategia emergente no tiene que significar falta de control por la dirección, sino flexibilidad y capacidad de respuesta, y capacidad de aprender continuamente. (Hax y Majluf, 1996:18). Introducen aquí el término aprendizaje, concepto que entonces no había cobrado tanta importancia en la literatura estratégica, pero que hoy se ha convertido en un elemento clave de la literatura sobre estrategia y organizaciones, ya que lo que se plantea desde esta perspectiva es que las decisiones estratégicas, fundamentalmente relacionadas con la necesidad de innovar y adaptarse al cambio, se producen a través de los procesos de aprendizaje y de gestión del conocimiento en la empresa. Y es la organización, a través de cambios en el diseño, en los procesos de toma de decisiones o en sus políticas de RRHH percibidas (Chang, 2005) quien consigue crear el clima y la cultura favorable a estos procesos deliberados y emergentes a la vez.

Mintzberg (1990) en su artículo “Formación de la Estrategia. Diez Escuelas de Pensamiento” lleva a cabo una revisión de la literatura sobre los distintos procesos de formación de la estrategia y concluye con una clasificación de las escuelas en diez que resume en tres grupos: escuelas prescriptivas, descriptivas y configurativa (integradora). Todas estas clasificaciones se resumen en el siguiente cuadro, en el que hemos destacado principalmente las características del proceso de formación de la estrategia y el actor central del proceso decisorio, basándonos en el trabajo previo de recopilación de Mintzberg y Lampel (1999) y en el de Canet (2001).

Cuadro 1.3. Escuelas de pensamiento estratégico analizadas por Mintzberg (1990) y Mintzberg y Lampel (1999) en función de las variables tipo de proceso y actor central

Escuelas de pensamiento estratégico	Diseño (Learned, et al,1965, Andrews, 1971, 1980 Estrategia emprendedora y planeada)	Planificación (Ansoff H. , 1965; 1984) Estrategia planeada	Posicionamiento (Porter M. , 1980)Estrategia planeada
Proceso básico: deliberado/emergente; racionalidad; grado de formalización/sistematización; visión	deliberada; cerebral, racional, en lugar de análisis, juicio propio; informal; visionaria y parcialmente intuitiva	deliberada; alto nivel de análisis, problemas analizados paso a paso; alto nivel de formalización; no existe la visión intuitiva del líder	deliberada; analítica y altamente racional; sistemática y procedimientos formalizados; no existe la visión intuitiva del líder
actor central	la alta dirección (suele concentrarse en pocas manos)	los planificadores	los analistas
Escuelas de pensamiento estratégico	Emprendedora (Mintzberg y Waters, 1982; (Van der Ven et al. 1984) Estrategia emprendedora (o visionaria)	Cognitiva (Nystrom, 1979;Duhaimé y Schwenk, 1983) Estrategias inconexas	Aprendizaje (Lindblom, 1959; Quinn, 1980; Mintzberg y Watters, 1985) Estrategia de proceso; estrategia de sombra
Proceso básico: deliberado/emergente; racionalidad; grado de formalización/sistematización; visión	Deliberada; poco racional, más bien intuitiva; poco formal; amplio grado de visión, intuición	Parcialmente deliberada, algo emergente; cierto nivel de análisis limitado a la percepción del individuo; proceso mental e individual (restricciones cognitivas del individuo).	Emergente; poco racional, se centra más en la prueba y error (rapidez y flexibilidad) que en el análisis; informal; no hay una visión clara de un líder, todos participan (visión colectiva)
actor central	líder	cerebro	todo el que tenga capacidad de aprendizaje
Escuelas de pensamiento estratégico	Política (Allison, 1971) Estrategia de consenso	Cultural (Peters y Waterman, 1982; Barney,1996) Estrategia ideológica	Del entorno (Hannan y Freeman, 1977; Aldrich, 1979) Estrategia impuesta
Proceso básico: deliberado/emergente; racionalidad; grado de formalización/sistematización; visión	emergente (nivel microeconómico) deliberada (nivel macroeconómico); baja racionalidad, conflicto y negociación; poco formal; no existe la visión de un líder	deliberada; baja racionalidad; poco formal; visión colectiva, dada por la ideología y cultura comunes y compartidas;	emergente; pasiva, poco analítica; poco formal; no hay visión
actor central	quien posea el poder	la colectividad	el entorno

Escuelas de pensamiento estratégico	Recursos y Capacidades (Hamel y Prahalad, 1994a 1994b) Estrategia de sombrilla y de consenso (arquitectura estratégica)	Capacidades Dinámicas (Teece, Pisano, & Shuen, 1997) Estrategia de sombrilla
Proceso básico: deliberado/emergente; racionalidad; grado de formalización/sistematización; visión	deliberada y emergente; baja racionalidad (centrada en la flexibilidad, prueba y error); poco formal; visión colectiva, dada por la ideología y cultura comunes y compartidas	deliberada y emergente; racional en el análisis de los objetivos y oportunidades a largo plazo, se definen muy bien los retos de la empresa, y menos análisis en las cuestiones corrientes (se fomenta la participación y la flexibilidad); informal; hay una visión clara de un líder, y a su vez todos participan (la visión debe hacerse colectiva)
actor central	la colectividad	la alta dirección, encargada de impulsar la implicación de los trabajadores y la consecución de ese “propósito estratégico”

Fuente: Canet (2001: 69-70) y de Mintzberg (1990:194-195) y Mintzberg y Lampel, 1999

Clericuzzi (2016) señala que la estrategia deliberada puede entenderse como un proceso racional y estructurado, elaborado por los directivos de la organización y que esperan implementar ciñéndose a un plan de la manera más estricta posible. Sin embargo, para la autora la estrategia emergente es aquella que puede surgir sin ceñirse específicamente a un plan, y como consecuencia del proceso de aprendizaje que se ha producido en la empresa a lo largo del tiempo, la experiencia previa y los conocimientos recogidos y acumulados, la empresa podrá responder a situaciones no planificadas. Siguiendo a Guerras y Navas (2007), ambos tipos de estrategia deben integrarse en la realidad de las organizaciones. En este sentido, siguiendo a Clericuzzi (2016), la estrategia de una organización estará formada tanto a partir del análisis e iniciativas de la alta dirección, como por la necesidad de adaptarse y aprender sobre la marcha escuchando las iniciativas y sugerencias que surgen de la dirección intermedia de la empresa.

Es importante en este momento señalar la importancia que los directivos intermedios, la “llamada” línea media (sobre todo de segundos y terceros niveles), posee en el éxito del proceso de formación de la estrategia. Existen múltiples trabajos que señalan la importancia del directivo medio en las empresas (Barbosa y Canet-Giner, 2010; Collier, Fishwick, y Floyd, 2004; Elbanna, 2006). Pero en particular hay que destacar un trabajo de Nonaka (1988) en el cual el autor lleva a cabo un análisis empírico de la empresa “Honda” e identifica tres modelos para la creación de conocimiento en la organización (ver cuadro 1.4). Este proceso de generación de conocimiento puede asimilarse, en cierta medida, al proceso de

toma de decisiones estratégicas. El papel de los actores, en concreto, el de la alta dirección y los directivos medios es la principal variable a tener en cuenta en el proceso. Considera que este tipo de procesos (integradores) son los adecuados para el desarrollo de nuevos productos y la adopción de una estrategia de innovación (Nonaka, 1988), y por tanto, en nuestra opinión, para la adopción de estrategias basadas en la creatividad y la gestión del conocimiento que son las más adecuadas para enfrentarse a los entornos actuales.

Cuadro 1.4. Modelo para la creación de la información estratégica en la empresa propuesto por Nonaka (1988).

MODELO DE NONAKA		
Dirección deductiva (<i>top-down</i>)	Nivel organizativo: colocación competitiva de los recursos	El poder de decisión se concentra en la alta dirección, utiliza herramientas analíticas sofisticadas, poco flexible.
	Nivel grupal: interacción	Fuerte liderazgo desde “arriba”, escaso y difícil proceso de creación de información en los niveles bajos, proceso muy formalizado, se dificulta la interacción personal en niveles bajos.
	Nivel individual: autonomía	La autonomía reside en la alta dirección, que incluso puede implantar su “visión” en la organización.
Dirección inductiva (<i>bottom-up</i>)	Nivel organizativo: colocación competitiva de los recursos	El proceso comienza desde la visión del individuo que actúa como emprendedor de un proyecto, y que se sitúa en el núcleo de operaciones. Baja formalización y fomento de la participación e interacción a todos los niveles; búsqueda de sinergias entre el sistema de información (análisis) y los individuos y conocimientos.
	Nivel grupal: interacción	Liderazgo que fomenta sobre todo la participación e interacción dentro del grupo.
	Nivel individual: autonomía	Se da completa capacidad de actuar y participar a los individuos a cualquier nivel organizativo, importancia de la intuición que se obtiene a través de la práctica, se fomenta el aprendizaje incremental.
Dirección glutinadora (o de síntesis) (<i>middleupdown</i>)	Nivel organizativo: colocación competitiva de los recursos	La alta dirección determina la visión global y la dirección y objetivos de la empresa a largo plazo; el directivo medio tiene una misión unificadora haciendo que las visiones individuales queden reflejadas en la global; el proceso mezcla el análisis y la síntesis.

MODELO DE NONAKA		
Dirección glutinadora (o de síntesis) (<i>middleupdown</i>)	Nivel grupal: interacción	Existe gran interacción dentro del grupo, a través de un caos creativo que coordina las iniciativas individuales y la multidisciplinariedad; hay aprendizaje y la alta dirección actúa como catalizadora del proceso.
	Nivel individual: autonomía	La autonomía es limitada, hay ciertas “guías o límites” establecidos; el conocimiento es a la vez tácito y articulado; el directivo medio es la base del proceso, fusionando ambos procesos de formación.

Fuente: Canet, (2001:82) y Nonaka, (1988:13-16)

En este sentido, los trabajos de Floyd y Lane (2000), Currie y Procter (2005) y Rouleau (2005), señalan la influencia del directivo medio en la organización, y su papel como catalizador y difusor de la información. Según Barbosa y Canet (2010: 283) “los directivos medios pueden trabajar facilitando el encaje entre la visión de los directivos y el plan, por una parte, y la emergencia de conocimiento tácito que se produce en los niveles próximos a las operaciones o en I+D, por otra parte”. Esto está relacionado o puede estarlo con el concepto de “intrapreneur” en las organizaciones, que a su vez tiene mucho que ver con el impulso a la innovación.

Clericuzzi (2016) señala, tras revisar el trabajo de Martins y Lavarda (2013), que el proceso *middle-up-down* es aquel en el que los gerentes de nivel intermedio, facilitadores de conocimiento, participan en el proceso de toma de decisiones, aunque finalmente este resida en la alta dirección, pero contará con la participación de todos los niveles jerárquicos (Martins y Lavarda, 2013:129-130). Los resultados del trabajo de Martins y Lavarda (2013) muestra que, aunque la organización posea un plan estratégico que conduce a una estrategia deliberada, el proceso de formación de la estrategia y la toma de decisiones es integradora, mezclando racionalidad, visión y participación. Estos autores señalan también que el modelo integrador es más eficiente cuando adopta la perspectiva *middle-up-down* de toma de decisión (Martins y Lavarda, 2013; Clericuzzi, 2016).

Por tanto, y entendiendo que el enfoque integrador de la estrategia es el más adecuado en los entornos inciertos, complejos y altamente dinámicos en los que se mueven actualmente las organizaciones, vamos a plantearnos cuáles son los supuestos básicos del proceso integrador de formación de la estrategia. Así, tal y como Balbastre y Canet (2011) plantean, los supuestos de este enfoque integrador pueden resumirse como sigue:

El proceso integrador de la formación de la estrategia se caracterizaría por tener diferentes etapas: En la primera de ellas, se trata de la formulación de la estrategia, la cual consta de un alto grado de racionalidad, que a su vez se encuentra estrechamente relacionada con la experiencia y los conocimientos acumulados, definidos como aspectos emergentes (Mintzberg, 2000) y con la intuición (Elbana, Child y Dayan, 2013). En la etapa de formulación de la estrategia se hace necesario tener en cuenta los análisis realizados previamente, para así establecer los objetivos y, al mismo tiempo, las estrategias requeridas. Dicho proceso, forma parte del comportamiento organizacional racional. Además, el proceso de formulación debe tener importantes niveles de flexibilidad, esto con el fin de acceder a las distintas alternativas planteadas y de esta forma se reformulen los diferentes aspectos que incluyen la formación de la estrategia de forma espontánea y natural.

En una segunda fase, la formulación estratégica y su implementación están estrechamente relacionadas. Dicha conexión, según Mintzberg crea y genera procesos de aprendizajes inherentes, los cuales conllevan a una evolución en el proceso de formación de la estrategia. Esta flexibilidad es fundamental para enfrentar competentemente un entorno dinámico. La implementación de la estrategia seleccionada necesita que sean utilizados mecanismos organizacionales racionales y emergentes que permitan su entendimiento, adaptación y búsqueda de los recursos y metodologías requeridos. En otras palabras, si la organización quiere ser eficiente, entonces es imprescindible cierto grado de formalización, que podríamos definir como “flexible”. En este proceso, en el que la formulación de la estrategia se une con su implementación, el rol de los mandos intermedios se hace esencial, pues, son quienes articulan, coordinan, y catalizan la información desde y hasta el ápice en la organización (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba) (Nonaka, 1988, Pappas y Wooldridge, 2007; Lavarda, Canet y Peris, 2010) el cual los convierten en un agente determinante en el proceso de la formulación estratégica.

Como consecuencia, los procesos que aúnen racionalidad y emergencia deben ser flexibles. El pensamiento flexible y receptivo puede ser motivado por procesos de planificación de la estrategia con características integradoras y esto es debido a que dicho proceso fomenta la combinación y el análisis de distintas perspectivas organizacionales con la participación activa de las diferentes áreas de la empresa. Los procesos son, de este modo, más eficaces y eficientes (Andersen y Nielsen, 2009; Grant, 2003; Regné, 2003) y las empresas podrán mejorar sus resultados en los entornos actuales

Para terminar, Balbastre y Canet (2011) definen el potencial estratégico como la destreza y habilidad que tiene una organización para desarrollar un proceso

integrador de formación de la estrategia, que produce como resultado, mayores niveles de flexibilidad organizacional, los cuales se traducen en performance organizacional de nivel superior.

Conclusión

Una vez realizada la revisión teórica del proceso estratégico y tras analizar cómo se forman las decisiones estratégicas en el entorno actual podemos concluir que la formación de la estrategia (strategy-making process) en entornos cada vez más dinámicos y competitivos demanda, por parte de las organizaciones y sus agentes (en especial de sus directivos y mandos intermedios) tanto establecer organizacionalmente mecanismos que permitan el trasvase de información entre distintos estamentos de la empresa como marcar una hoja de ruta que permita tener un conocimiento de los objetivos y planes que se van a llevar a cabo y/o se están trabajando ya.

Abogamos por un proceso integrador en el que la flexibilidad organizacional está propiciada por las características personales de directivos y otros agentes organizacionales que permiten la generación de aprendizaje para ir adaptando tanto las estrategias, las estructuras organizacionales como las competencias de las personas a la realidad competitiva de la empresa. Aquí, la toma de decisiones estratégicas recibirá múltiples aportaciones internas y externas pero las internas estarán condicionadas por las características personales de los principales agentes que supondrá, desde cómo y dónde se obtiene información, hasta qué uso se hace de esa información a lo largo del proceso de formación de la estrategia. Entendemos que el proceso integrador propicia que las estrategias emergentes generen estructuras descentralizadas en las que gerentes de nivel intermedio, facilitadores de conocimiento, participan en el proceso de toma de decisiones, aunque finalmente este resida en la alta dirección, pero contará con la participación de diferentes niveles jerárquicos y permitirá incrementar la performance de la empresa.

2. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

2.1. Estrategia y entorno

En la literatura estratégica tradicional, el entorno se ha considerado como uno de los factores de contingencia más relevantes. Los cambios en el entorno y la necesidad de continuamente adaptarse a ellos se convierten en un factor clave o determinante de los procesos de cambio que en éstas se dan. Esta literatura contingente de la que hablamos, plantea a lo largo de muchas tipologías y definicio-

nes, la necesidad de que la estrategia empresarial y el modo en que se tomen las principales decisiones estratégicas, se adapte a las características del entorno en el que la empresa compete.

La teoría contingente, cuando habla de la necesidad de ajuste, plantea que la consecución de una coherencia adecuada entre estrategia y entorno contribuirá a una mejora de los resultados de la empresa. Existen múltiples trabajos clásicos que estudian la relación entre el proceso de toma de decisiones estratégicas, el entorno y la performance (Miller y Friesen, 1983; Fredrickson y Mitchell, 1984; Fredrickson y Iaquinto, 1989; Bourgeois III y Eisenhardt, 1988; Eisenhardt, 1989; Covin y Slevin, 1989; Goll y Rasheed, 1997; Brews y Hunt, 1999 o Andersen, 2000)

Los trabajos de Canet (2001) o Goll y Rasheed (2005) hacen un repaso de los diferentes autores que han estudiado el área en que el entorno y sus características, procesos de decisión, y performance se interrelacionan (ver tabla 1.5).

En particular, los trabajos revisados por Canet (2001) consideran las características del entorno como un factor clave que influye en las decisiones estratégicas de la organización, de manera que el mayor grado de ajuste de la estrategia a las características del entorno contribuirá, en general, a una mejora de la performance de las empresas analizadas.

Cuadro 1.5: Recopilación de trabajos sobre el entorno, los procesos de decisión y los resultados

Autor/es	Año	Contenido del estudio
Khandwalla	1973	Investiga la relación entre la intensidad competitiva y la estructura de control.
Miller y Friesen	1983	Investigan la relación entre hostilidad del entorno y el análisis y la formulación de la estrategia. Las variables elegidas para definir las características del entorno son: dinamismo, hostilidad y la complejidad del mismo.
Fredrickson y Mitchell	1984	El proceso de formulación de la estrategia es un proceso de toma de decisiones que sigue todas las fases de la formulación (diagnóstico, generación de alternativas, evaluación e integración de la decisión) y definen este proceso como un “patrón de comportamiento que desarrollan las organizaciones”. Hablan del término comprehensiveness como medida de la racionalidad

Autor/es	Año	Contenido del estudio
Bourgeois III y Eisenhard	1988	Hacen patente la necesidad de aunar racionalidad en la toma de decisiones con rapidez, en ser capaces de conjugar necesidades contrarias adoptando decisiones arriesgadas e innovadoras a la vez que implementando la ejecución de modo incremental. Ser capaces de conjugar la necesaria racionalidad con la rapidez en la toma de decisiones
Eisenhardt	1989	Plantea como variable mediadora entre el proceso de formación de la estrategia y los resultados empresariales la rapidez en la adopción de las decisiones. Señala que una mayor rapidez en el proceso de toma de decisiones dará lugar a unos mejores resultados en entornos en los que la velocidad a la que se suceden los cambios es muy elevada.
Covin y Slevin	1989	Señalan que para empresas de pequeño tamaño, una estrategia emprendedora generará mejores resultados a las empresas que operan en entornos hostiles; Y que las empresas más conservadoras que adoptan procesos más incrementales, obtienen mejores resultados en entornos más benignos.
Fredrickson y Iaquinto	1989	Existe una relación negativa entre el grado de análisis y racionalidad de los procesos de toma de decisiones estratégicas y la performance en entornos inestables, que se convierte en positiva en entornos estables. Relacionan los niveles de cambio en el proceso con variables organizativas como el tamaño.
Hitt y Tyler	1991	Estudio empírico sobre la relación entre entorno poco munificente, procesos de decisión, características del directivo y performance empresarial. Su trabajo refuerza la idea de que los top managers deben utilizar criterios racionales de decisión.
Goll y Rasheed	1997	Estudian el entorno y sus tipos, en concreto, entorno benigno y dinámico en la relación proceso-performance, es decir, entre la racionalidad del proceso de toma de decisiones estratégica y los resultados de la organización. Señalan que no sólo el dinamismo del entorno, sino que también su grado de benignidad, puede influir de forma significativa en la relación estudiada

Autor/es	Año	Contenido del estudio
Miller et al.	1998	El trabajo sugiere que hay relación entre las características demográficas del equipo directivo y la exhaustividad en la toma de decisiones. Los estudios sugieren que hay una relación positiva entre racionalidad en las decisiones y la performance de la empresa pero sólo para entornos con alta munificencia.
Simons et al.	1999	Relación entre características demográficas y el concepto de comprehensiveness (racionalidad), como proceso en que los directivos consideran diferentes alternativas, curso de las acciones y múltiples criterios de decisión. Además analizan cómo el proceso de decisión comprensivo se espera que influya en la performance empresarial tomando en consideración la alta o baja munificencia del entorno.
Brews y Hunt	1999	Analizan los procesos de planificación y emergencia y lo relacionan con el entorno más estable o inestable. Abren la puerta a que existan otras características distintas al entorno que podrían influir en la adopción de uno u otro proceso e incluso de que ambos puedan combinarse en una estrategia de sombrilla. Establecen que en entornos inestables, las capacidades de planificación se desarrollan con más frecuencia, y los planes formales deberían ser más flexibles.
Andersen	2000	Su trabajo señala que las organizaciones que actúan en entornos dinámicos y complejos, obtienen mejores resultados cuando utilizan procesos integradores de formación de la estrategia, racionales y emergentes a la vez

Fuente: Elaboración propia a partir de Canet (2001) y Goll y Rasheed (2005)

El trabajo de Gold y Rasheed (2005) analiza la relación entre la toma de decisiones racional y los resultados empresariales, donde la toma de decisiones está influida por las características demográficas del equipo directivo (edad, sexo, raza, experiencia o nivel educativo, entre otras características) y la relación entre proceso decisorio y performance está moderada por el grado de benignidad o munificencia del entorno. Según estos autores, el factor que la literatura clásica más ha utilizado como moderador o influyente sobre el proceso de toma de decisiones es el grado de dinamismo o munificencia del entorno. Dentro de esta corriente

incluye los trabajos de Fredrickson (1984), Fredrickson y Mitchell (1984), Eisenhardt (1989), Priem et al. (1995), Dean y Sharfman (1996) o Papadakis y Barwise (2002). Para Goll y Rasheed (2005), otra corriente de pensamiento incluye aquellos trabajos que se centran en factores organizativos que influyen en la relación proceso performance (Shrivastava y Grant 1985; Miller et al. 1998; Langley, 1990; Floyd y Wooldridge 1992) y los autores incluyen en esa corriente los trabajos que consideran los aspectos demográficos del equipo directivo como antecedente (Smith et al. 1994).

Tras el análisis de la literatura clásica sobre la influencia del entorno, podemos concluir que son múltiples los trabajos que han estudiado el proceso de toma de decisiones estratégica y la performance o resultado de la organización en función de las características del entorno. Los estudios analizados y mostrados en la Tabla 1.5 van explorando la relación positiva o negativa, dependiendo del entorno en el que está inmersa la empresa, y el proceso de formación de la estrategia analítico o racional con los resultados de la empresa. Los autores mencionados se focalizan en el análisis del proceso estratégico cuyo reflejo puede ser observado en el proceso de toma de decisiones de la empresa. Hay estudios como los de Fredrickson y Mitchell, (1984) que muestran claramente que los procesos de toma de decisiones estratégicas fundamentados en modelos racionales no son apropiados en cualquier entorno; del mismo modo que el trabajo de Fredrickson sugiere que “los procesos de toma de decisiones estratégicas que se basan en un modelo racional son apropiados para empresas en sectores con un entorno estable” Fredrickson (1984:455). Autores como Eisenhardt (1989) introducen la idea de que la variable mediadora es la rapidez en la adopción de las decisiones sobre todo para entornos dinámicos. Aquí aparece la idea de que es necesario aunar la racionalidad en la toma de decisiones con la necesaria rapidez en la misma. Se estudia también el rol moderador que juega el entorno en la relación proceso-performance de la empresa de tal forma que puede influir tanto el dinamismo como el grado de benignidad del entorno. Y es aquí donde se relaciona con los comportamientos y actuaciones de los directivos, que es el tema que nos ocupa en esta Tesis. Se empieza a relacionar con el proceso participativo de toma de decisiones de la alta dirección pero también de otros estamentos en la empresa como los directivos medios. Y lo más curioso es que Brews y Hunt (1999:902) llegan a la conclusión de que el entorno no modera el tipo de planificación adoptado por la empresa como se veía reflejado en los otros trabajos planteados, argumentando que “en lugar de ser la antítesis del incrementalismo, la planificación formal específica puede ser un precursor necesario para un incrementalismo que proporcione buenos resultados” (Brews y Hunt, 1999:903).

2.2. El proceso de toma de decisiones y la influencia de las características del entorno

La mayoría de los trabajos comentados en el apartado anterior señalan que cuando el entorno es cambiante, incierto y hostil, la adopción de procesos de toma de decisiones más flexibles o emergentes y menos racionales suele conducir a mejores resultados.

Dess y Beard (1984) señalan la existencia de tres dimensiones o características del entorno: la munificencia, la complejidad y el dinamismo. La munificencia o benignidad del entorno se refiere a la existencia de múltiples recursos en relación al número de empresas compitiendo por ellos, que por tanto resta hostilidad al nivel de competencia en ese entorno. El dinamismo hace referencia a los cambios continuos que existen en el entorno y a la dificultad para predecir en qué dirección se van a producir esos cambios (introduciendo, además, en concepto de incertidumbre). Y en último lugar, podemos definir la complejidad como la cantidad, heterogeneidad, sofisticación y diversidad de elementos presentes en el entorno que dificultan que los directivos puedan comprender o considerar y tener en cuenta todos y cada uno de los aspectos del entorno que pueden influir en sus decisiones. Partiendo de esas definiciones, podemos decir que el entorno será más favorable, o permitirá mayor estabilidad en el proceso de toma de decisiones, cuando los grados de dinamismo y complejidad sean menores y exista mayor munificencia o benignidad en el entorno.

Sin embargo, en nuestros días es casi imposible hablar de entornos estables o poco complejos. Incluso las pequeñas empresas, debido a la globalización y a la necesidad de competir en mercados internacionales, se enfrentan a entornos cada vez más complejos, cambiantes e inciertos.

Por ello, y dado que ese entorno turbulento va a ser el que está presente y al que deben enfrentarse la mayoría de las organizaciones, la literatura estratégica más reciente ha comenzado a analizar, cómo se ha señalado en el primer apartado de este capítulo, la necesidad de que la toma de decisiones estratégicas sea un proceso integrador, que abarque tanto aspectos emergentes, basados en la descentralización de la toma de decisiones y la participación, como a aspectos racionales y analíticos, necesarios en la definición de la estrategia a largo plazo de toda organización.

En este sentido, y adentrándonos ya en una literatura más reciente sobre proceso estratégico, los trabajos de Andersen (2004); Andersen y Nielsen (2009); Grant (2003); Wolf y Floyd (2013) y Elbanna (2008, 2009) muestran empíricamente, a través de estudios cuantitativos y cualitativos, que la performance de la empresa se verá incrementada cuando las decisiones se toman a través de sistemas de pla-

nificación flexible, que como se ha señalado, combinan adecuadamente racionalidad y planificación a largo plazo con participación, generando la revisión de los procesos de planificación cuando una iniciativa o idea sugiera que lo planificado debe cambiarse, o que se deben añadir nuevos objetivos.

Analizamos, en primer lugar, el artículo de Grant (2003) cuyo planteamiento de trabajo parte de la necesidad de tener una evidencia empírica de si, efectivamente, las empresas planifican y como lo hacen. Su punto central es el debate entre “diseño racional” y “proceso emergente” que las escuelas de estrategia plantean en el proceso de planificación estratégica. Estudia el sistema de planificación estratégica de ocho empresas multinacionales y multinegocio que se enfrentan a entornos de negocios volátiles e impredecibles de la industria petrolera. Grant (2003) parte de los trabajos de Eisenhardt (1989) cuyas investigaciones sobre “entornos de alta velocidad” señalan las ventajas de los procesos de toma de decisiones estratégico “semicoherentes” que se muestran impredecibles, incontrolables, ineficientes, proactivos, continuos y diversos. También tiene en cuenta la aportación de Pascale (1999), que según Grant (2003:491-492) argumenta “si la complejidad e incertidumbre hacen imposible la toma de decisiones, entonces la auto-organización puede conducir a una performance mucho mayor que la dirección jerarquizada”. Así, el autor señala que el reto de plantear estrategia cuando el futuro es desconocido hace necesario considerar tanto los procesos de formulación estratégica como la naturaleza de la estrategia organizacional.

Así, Grant (2003) analiza previamente la literatura de estudios empíricos sobre la práctica de la planificación estratégica. En primer lugar, respecto al impacto de la planificación estratégica en la performance de la empresa, al revisar la literatura existente parafrasea a Boyd, (1991) y concluye que el efecto total de la planificación en la performance es muy débil por lo que argumenta que no hay resultados concluyentes. En segundo lugar, respecto al rol de la planificación estratégica en la toma de decisiones estratégicas, todos los trabajos estudiados llevan a abrir el debate entre los que abogan por un análisis sistemático, racional como Ansoff (1991) y Goold (1992) y los que abogan por los procesos emergentes empíricamente validados como Mintzberg (1991).

El autor sostiene que la incertidumbre requiere que la estrategia está menos relacionada con acciones específicas y más con establecer claridad en la dirección en la que la flexibilidad a corto plazo puede ser conciliada con total coordinación con las decisiones estratégicas. Esto requiere que las metas estratégicas a largo plazo estén establecidas, articuladas a través de visión y misión (Van Der Heijden, 1993) y comprometidas a través del “propósito estratégico” (Hamel y Prahalad, 1989).

En relación con la investigación desarrollada, Grant (2003) plantea que la evidencia empírica apunta a la coexistencia de procesos de planificación estratégica formales e informales. De hecho, puntualiza que, siguiendo las investigaciones de Boyd y Reunning-Elliott (1998:189), los investigadores han representado la planificación estratégica como un constructo complejo y multidimensional que puede ser medido con siete indicadores: declaración de la misión, análisis de tendencias, análisis de los competidores, metas a largo plazo, objetivos anuales, planes de acción a corto plazo y evaluación continua. Y que, incluso los múltiples indicadores pueden fallar a la hora de reconocer las características de todas las configuraciones de la planificación estratégica y de sus lazos con otros procesos de toma de decisiones y control.

Así, quiere investigar como los sistemas de planificación estratégica se han ido adaptando a los entornos turbulentos y adopta una metodología exploratoria en vez de testar hipótesis formales. Pretende, no sólo generar datos descriptivos sino aportar luz sobre temas relacionados con el rol de la dirección en la toma de decisiones estratégica y el cambio corporativo. Adopta una aproximación de caso de estudio comparativo para identificar características compartidas respecto a prácticas de planificación estratégica, analizando 8 de las empresas más grandes de la industria petrolera. Son empresas elegidas por su complejidad, verticalmente integradas, diversificadas, multinacionales y con relaciones de coordinación complejas entre sus distintas actividades (Exxon, Shell, BP, Mobil, Texaco, ELF, ENI, Amoco). Se hicieron entrevistas semi-estructuradas con el manager y el soporte del proceso de planificación. Incluso en algunas se entrevistó a miembros de Finanzas y Recursos Humanos para conocer la relación entre la planificación estratégica y los distintos mecanismos de coordinación y control. Todas las empresas poseían un staff corporativo responsable de la planificación estratégica. Algo que nos interesa especialmente en la presente Tesis es que algunas compañías estudiadas por el autor explicaron que sus departamentos de planificación corporativa reflejaban la intención de combinar las habilidades analíticas de la gente más joven con el amplio conocimiento experiencial de los directivos que llevaban más tiempo en la compañía. Se estudió los ciclos de planificación estratégica de las compañías, el tipo y duración de los planes, la frecuencia de revisión de los mismos, las metas de la planificación estratégica, los límites autorizados en gasto y las características especiales de su sistema de planificación. Así, todas las empresas siguieron el ciclo de planificación anual aunque algunas habían huido de ciclos estandarizados y calendarizados de modo que, aunque hacían análisis del entorno por ejemplo, planteaban revisiones de las estrategias del negocio sólo cuando lo requerían las circunstancias y los planes estratégicos típicos eran a 4-5 años aunque había alguna compañía con planes a 15 y a 10 años vista.

Un hecho destacable fue que, al administrar el proceso de planificación estratégica, el departamento de planificación corporativo se convirtió en un intermediario importante entre la oficina corporativa y los directivos de las divisiones. Así, el autor relata que el incremento de la volatilidad e incertidumbre del entorno externo fue acompañado por dos cambios en las responsabilidades de la planificación estratégica: primero, un desplazamiento de la responsabilidad de la toma de decisiones de la gran corporación a los responsables de las unidades de negocio; y en segundo lugar, se produjo un desplazamiento de las responsabilidades de planificación del staff de planificación a los directivos de línea de nivel medio-alto puesto que estos debían sentirse libres para seleccionar las estrategias capaces de generar la performance requerida. Los *line managers* o *middle managers* como señalamos en el apartado anterior (directivos de línea media con importantes responsabilidades) se convirtieron en responsables de la planificación estratégica constatando una descentralización de la misma.

En la investigación de Grant (2003) que aquí analizamos, el autor describe tres tendencias comunes a todas las empresas analizadas: reducción del horizonte temporal del plan estratégico (hacia 5-6 años); un desplazamiento desde una planificación detallada a dar directrices estratégicas con más flexibilidad en el contenido de la estrategia y, un incremento en el énfasis de la planificación de la performance. Y, respecto al rol de la planificación estratégica, sucedió que las decisiones estratégicas fueron hechas en respuesta a las oportunidades y amenazas que aparecieron y se fueron incorporando a los planes estratégicos.

El autor plantea la siguiente pregunta: si el propósito de los sistemas de planificación estratégica no era en primera instancia tomar decisiones estratégicas ¿qué rol juega este proceso de planificación? La información mostrada en su trabajo, y obtenida de las entrevistas realizadas señalan tres roles: primero, planificación estratégica como contexto para la toma de decisiones estratégica al influenciar las metodologías y técnicas de la planificación estratégica y proporcionar canales y foros de comunicación e intercambio de información; segundo, planificación estratégica como mecanismo de coordinación de la toma de decisiones descentralizadas y, en tercero, planificación estratégica como mecanismo de control.

En conclusión, el autor insiste en que sus resultados empíricos no tienen nada que ver con los procesos burocráticos y *top-down* clásicos sino que la planificación estratégica es primero un proceso *bottom-up* en el que los directivos de la corporación proporcionan dirección y orientación, pero donde los datos iniciales provienen de los responsables de las divisiones y de las divisiones operativas. También aparece que la estrategia de las empresas petroleras no estaba creada por sus sistemas de planificación estratégica y que los sistemas de planificación estratégica eran mecanismos para mejorar la calidad de las decisiones estratégicas,

para coordinar la toma de decisiones estratégicas y para dirigir la mejora de la performance. Los sistemas de planificación estratégica podían ser descritos como “planeados emergentemente” (planned emergence). Así, la primera dirección de la planificación era bottom-up (de las unidades de negocio a las oficinas centrales) y con mucha autonomía en la toma de decisiones estratégica por parte de los business managers. Al mismo tiempo, la estructura de los sistemas de información permitía a los managers de las corporaciones establecer límites y guías a través de la definición de la misión y visión, de las iniciativas corporativas y expectativas de la performance. Para finalizar, considera que el proceso de planificación estratégica se ha vuelto más descentralizado, menos conducido por el staff y más informal; mientras que los planes estratégicos en sí mismos se han reducido en plazo, están más orientados a las metas y menos a acciones y localización de recursos.

Como observa el responsable de planificación de Shell (una de las empresas estudiadas en el trabajo de Grant) parafraseando a De Geus (1988:73), “el propósito real de la planificación efectiva no es hacer planes sino cambiar los modelos mentales que tienen en sus cabezas los que realizan las decisiones”.

Toda la información planteada en el trabajo empírico de Grant es determinante para la presente Tesis puesto que nosotros planteamos que las oportunidades que definen e identifican los directivos medios de la empresa, que son los que poseen la experiencia y realmente pueden ayudar al cambio estratégico, son esenciales para tener éxito a la hora de que una empresa compita en el mercado; y estas oportunidades e ideas se transmiten de abajo-arriba, complementando así el proceso de toma de decisiones estratégicas.

En segundo lugar, nos vamos a adentrar en la investigación realizada por Andersen (2004) ya que el estudio busca conocer la relación existente entre la toma de decisiones estratégicas descentralizadas, la planificación estratégica y los niveles de participación en la empresa. El autor menciona que los procesos descentralizados relacionados con estrategias y características emergentes son considerados como eficaces en entornos dinámicos. También menciona que no es prudente su generalización debido a que los estudios realizados hasta entonces no dan cuenta ni permiten afirmar que dicho concepto esté asociado a todos los sectores económicos empresariales. La discusión planteada está relacionada con que los gerentes de niveles inferiores están más cerca e informados sobre el comportamiento del mercado y su entorno y, por tanto, presentarían mayor capacidad para tomar decisiones adecuadas a la realidad, además de poder tener agilidad y oportunidad en la respuesta siempre y cuando estén autorizados y empoderados, sin estar sujetos a proceso de autorización burocráticos. Por tanto, una estructura organizacional de decisión descentralizada, donde los gerentes pueden tomar medidas más inmediatas puede conducir a mejores resultados económicos (Andersen y Segars, 2001; Huber, 1991).

Esta reflexión está particularmente relacionada con entornos dinámicos donde las condiciones del mercado a menudo pueden cambiar. La eficacia de la atribución de la toma de decisión distribuida parece ser mayor cuando se practica conjuntamente con la planificación estratégica, procesos que tienen en cuenta iniciativas en análisis racionales, integración de capacidades y coordinación de actividades multifuncionales. Estos resultados se pueden relacionar con estudios previos que demuestran que una mayor especialización funcional combinada con integración está asociada con un mejor desempeño (Lawrence y Lorsch, 1986).

De acuerdo a los resultados obtenidos por el autor, se confirma que la elaboración descentralizada de estrategias puede desempeñar un papel importante en industrias dinámicas y entornos como los actuales, con altos niveles de competencia. Con respecto a los procesos de planificación estratégica se hacen esenciales e importantes en los entornos industriales.

Finalmente, el estudio realizado por Andersen (2004) concluye que la mayor distribución del poder (o descentralización) sobre la toma de decisiones estratégica aporta valor y rendimiento en entornos cambiantes y genera un proceso de planificación estratégica participativo e integrador.

De acuerdo a la investigación que se está realizando en esta Tesis, pueden relacionarse las premisas y conclusiones que aportamos con los hallazgos obtenidos por Andersen (2004), en donde la distribución y la participación activa por parte de los *middle managers*, hace fundamental la formación de estrategias emergentes que complementen el proceso de toma de decisiones estratégicas que, por supuesto, participan del proceso de planificación estratégica; y demuestra la importancia de tener directivos con niveles de autoridad que permitan reaccionar oportunamente a los cambios en el entorno competitivo de las empresas aportando valor y rendimientos en su ambiente.

En tercer lugar, nos gustaría comentar el trabajo de Andersen y Nielsen (2009) quienes llevan a cabo un estudio cuantitativo con 185 empresas que demuestra que acciones emergentes fomentadas por formas de hacer estrategia de forma autónoma y participativa facilitan la conducta adaptativa, lo que redundará en mejores resultados en términos de performance. Es más, los autores concluyen que sus resultados indican que las acciones emergentes son un impulso esencial de la performance y que es más efectivo si está mediatizada por actividades de planificación.

Los autores sostienen que las acciones autónomas promovidas por los *middle managers*, su participación en decisiones estratégicas y su adhesión a las actividades de la planificación estratégica constituyen elementos centrales del complejo proceso de creación de la estrategia y que su contribución permite la coexistencia de dos modos esenciales de formación de la estrategia, emergente e intencional.

Los autores argumentan que ambos modos coexisten y representan habilidades organizacionales sobre iniciativas de reacción y actividades de coordinación de negocio que, conjuntamente, salvaguardan los comportamientos flexibles y los resultados positivos de la performance.

Andersen y Nielsen (2009) utilizan para su análisis una muestra de 185 entidades de negocio único. Usan los modelos de ecuaciones estructurales para evaluar el efecto conjunto de tanto la estrategia emergente como la intencional sobre la conducta adaptativa y la performance de la empresa. Los autores señalan que los resultados de la empresa son consecuencia de una combinación tanto de modos emergentes de formación de la estrategia, que desarrollan iniciativas de rápida reacción, como de modos de estrategia intencional que integran respuestas flexibles con las actividades tradicionales del negocio.

Los autores revisan la literatura existente respecto a la dualidad emergencia-racionalidad, y la relacionan con la adaptación. Así, remarcan que la necesidad de abrazar la perspectiva de estrategia emergente está reforzada por las condiciones hipercompetitivas del mercado actual, en el que la innovación continua y los cambios frecuentes son la característica habitual. Los autores resumen esta idea diciendo que en estos escenarios inestables, las habilidades de respuesta estratégica (Bettis y Hitt, 1995), de toma de decisiones flexible (Volberda, 1996) y las capacidades dinámicas (Tece, Pisano, y Shuen, 1997) son considerados importantes impulsores de la performance. Y proponen que la solución de diseño organizacional a este reto debería ser la descentralización, para que la toma de decisiones esté cerca de la localización de la información relevante, la experiencia y el conocimiento. Sin embargo, estos procesos integradores pueden estar incrustados en estructuras organizacionales más rígidas como señalan Jelinek y Schoonhoven (1990) y Hill et al. (2000).

Los autores aclaran que el reto importante radica en la habilidad para combinar efectivamente los sistemas de gestión centrales con la descentralización de las actividades del negocio hacia los niveles más bajos.

En nuestra Tesis estamos completamente de acuerdo cuando Andersen y Nielsen (2009), siguiendo a Burgelman (1983 y 1988), Mintzberg, (1994) y Noda y Bower (1996) quienes plantean que las estrategias emergentes surgen de iniciativas monitorizadas por middle managers y tomadas en los niveles más bajos de jerarquía y de cuyo potencial se darán cuenta normalmente los *top managers*, encargados de explotarlas adecuadamente. Como contraposición, las estrategias intencionales surgirán como una consecuencia de una gestión estratégica formal, con base en los procesos de planificación. Así, Andersen y Nielsen (2009) argumentan que las actividades de planificación estratégica mediarán y por tanto se-

rán necesarias para la ejecución de aquellas oportunidades de negocio que hayan surgido en los modos de estrategia emergentes.

Por último, nos gustaría incorporar aquí de nuevo (aunque ya lo viéramos en el apartado anterior) las investigaciones realizadas por Wolf y Floyd (2013) ya que realizan una revisión de la concentración de la investigación de planificación estratégica llevada a cabo durante más de 30 años que incluye desde el modelo clásico de planificación estratégica hasta el reciente trabajo empírico sobre la posición de los gerentes y su coordinación. El reconocimiento de la estrategia emergente ha producido que se tenga en cuenta la participación de agentes o actores (middle managers) que se definen como esenciales en el proceso de planificación estratégica y su influencia en la formación de estrategias. Estos argumentos están reforzados por el trabajo de O'Shannassy (2014), cuyos resultados indican que los directivos medios son los verdaderos "hacedores" de la estrategia, fundamentalmente en su rol de gestor y transmisor de información. Asimismo, los autores (Wolf y Floyd, 2013) comentan que la reorientación hacia la planificación estratégica actúa como un mecanismo o herramienta para integrar y coordinar agentes y procesos alrededor de la estrategia. (Andersen, 2004; Jarzabkowski y Balogun, 2009; Ketokivi y Castañer, 2004; Regné, 2003).

Dicha investigación, además de conceptualizar los distintos enfoques de la planificación estratégica, también identifica futuras oportunidades de investigación concernientes a cómo la planificación estratégica influye en los resultados de la organización. Esta contribución está estrechamente relacionada con el enfoque de nuestra investigación en cuanto a las distintas orientaciones de la planificación de estrategias, así como a todo lo relacionado con los agentes y sus interrelaciones. Es también interesante analizar los estudios realizados por Elbanna (2008; 2009), que proporciona nuevas evidencias empíricas relacionando la práctica de la planificación estratégica y el efecto que un cierto nivel de participación tiene sobre ella, y todo ello en un contexto donde las empresas no formalizan demasiado sus procesos. Los resultados de estos estudios evidencian que la práctica de la planificación estratégica influye positiva y significativamente en su eficacia. Recientemente, Elbanna (2016) señala en un trabajo sobre empresas del sector turístico, que elevados niveles de autonomía junto a bajos niveles de control reducen la efectividad de los procesos de planificación estratégica, y señala la posible relación entre la autonomía y los aspectos políticos de la toma de decisiones en la empresa. Otros estudios recientes (Garg y Eisenhardt, 2017) analizan, también desde la perspectiva del proceso de toma de decisiones, cómo la alta dirección "engancha" a sus equipos directivos en este proceso, usando un enfoque de estudio de casos múltiple e inductivo, y se basan en la teoría de dependencia de recursos fundamentalmente. Señalan algunas variables a tener en cuenta, como la confianza que el directivo es capaz de generar. Reiterando la necesidad de que los procesos estratégicos sean menos opacos y centralizados y más abiertos encontramos el trabajo de Mack y Szulanski (2016),

que señalan que las organizaciones centralizadas en su toma de decisiones deberían incluir prácticas más participativas e inclusivas de los diferentes stakeholders. Por último, el trabajo de Richard et al (2013), partiendo de la perspectiva de recursos y capacidades, plantea que la toma de decisiones estratégicas participativa e inclusiva modera positivamente la relación que parece existir entre la gestión de la diversidad (raza o género) y los resultados empresariales.

Como conclusión, podemos señalar que todos los autores mencionados anteriormente, abordan y plantean estudios que combinan aspectos relacionados con el vínculo entre la práctica de la planificación estratégica y la influencia de determinadas variables en este proceso de planificación; en particular, analizando cómo determinadas variables (la descentralización, la autonomía, la intuición o la participación) intervienen en la eficacia de la planificación estratégica.

A través del análisis de los resultados obtenidos por estos trabajos (Andersen, 2004; Andersen y Nielsen, 2009), algunos de ellos confirman que la intencionalidad y la emergencia coexisten como modos estratégicos distintos que influyen tanto sobre la flexibilidad como sobre la eficiencia económica. En concreto, el estudio de Andersen y Nielsen (2009) descubre interdependencias entre los modos estratégicos, ya que el efecto de la conducta flexible en la performance está parcialmente mediado por la planificación estratégica. Además, destaca el papel de los directivos medios, al contribuir a una toma de decisiones rápida y eliminar procesos burocráticos. Muestra que la autonomía, en la que el poder de decisión se distribuye hacia niveles más bajos de la organización, respalda la emergencia de iniciativas que permiten a la empresa reaccionar rápido y que pueden acabar desarrollando oportunidades de negocio viables y novedosas. Y de nuevo, en la línea del trabajo anterior de Grant (2003), todo esto significa que la planificación estratégica sirve para desarrollar una clara orientación a largo plazo, contribuyendo a mejorar el entendimiento general de la situación estratégica, más que para diseñar una trayectoria planificada a largo plazo e implementar un plan de acción, como se proponía en la literatura tradicional y en los planteamientos clásicos sobre proceso estratégico.

3. CAMBIO ESTRATÉGICO PARA ADAPTARSE A LAS EXIGENCIAS DEL ENTORNO, Y MANTENER LA VENTAJA COMPETITIVA.

3.1. La necesidad del cambio estratégico.

En la actualidad, los entornos globales en donde compiten las empresas demandan ciertas características relacionadas con la apertura al cambio como, por ejemplo, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Estas características son

esenciales para que la organización pueda permanecer vigente en el mercado, manteniendo su posicionamiento estratégico, y enfrentarse de manera adecuada a los cambios estratégicos del entorno, que exigirán a su vez un cambio en el proceso de toma de decisiones estratégicas por parte de la empresa.

Rajagopalan y Spreizer (1997) revisan la literatura que inicialmente surgió sobre cambio estratégico con el objetivo de sentar las bases de una teoría del cambio, desde una perspectiva multidisciplinar. Estos autores, al ahondar en la literatura existente con respecto al cambio estratégico, muestran que las diferentes investigaciones están orientadas y clasificadas en dos escuelas del pensamiento. La primera clasificación ha centrado las investigaciones y aportaciones en las causas y consecuencias del cambio estratégico (Ginsberg y Buchholtz, 1990; Oster, 1982). La segunda clasificación, “escuela de procesos” se ha enfocado en el rol de los gerentes y directores en el proceso de cambio estratégico (Webb y Dawson, 1991; Whipp, Rosenfeld y Pettigrew, 1989). Ambas escuelas de pensamiento han evolucionado independientemente con poca sinergia teórica, dando lugar a vacíos teóricos y prácticos en la comprensión de los investigadores del cambio estratégico. Según Rajagopalan y Spreizer (1997), después de años de investigación, quizás los efectos más reveladores de la división son un conjunto de hallazgos contradictorios, destacados a continuación, sobre los antecedentes y las consecuencias del cambio estratégico. Primero, se ha encontrado que el tamaño de las organizaciones puede influir positiva (Zajac y Kraatz, 1993) o negativamente (Fombrun y Ginsberg, 1990) sobre la posibilidad de un cambio estratégico, dependiendo de si ese tamaño se convierte en una fuente de resistencia a lo desconocido, o si más bien aporta recursos y la posibilidad de ser más flexible. En segundo lugar, los autores plantean que cuando se enfrentan a cambios en las condiciones del entorno, como por ejemplo en el grado de benignidad o munificencia del mismo, algunas organizaciones cambian sus estrategias (Wiersema y Bantel, 1993) y otras no (Goodstein y Boeker, 1991). En tercer lugar, los autores plantean que la relación entre el cambio estratégico y la performance de la empresa depende mucho del contexto y los resultados de los trabajos que tratan el tema son muy ambiguos.

Podemos señalar, por tanto, que la revisión teórica del concepto de cambio estratégico muestra la ambigüedad de resultados obtenidos en torno a esta cuestión, y explica la relación e importancia de estudiar dicho concepto en el entorno actual; asimismo, pone de manifiesto cómo este concepto se convierte en una variable determinante en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Finalmente incide en los procesos de formación para directivos, en cómo el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones podrían influenciar en la apertura al cambio estratégico en las empresas.

Van de Ven y Poole (1995) señalan el cambio estratégico como la evolución en el tiempo del alineamiento de una organización con su entorno, entendiendo este alineamiento como “el patrón fundamental del desarrollo de recursos actuales y previstos y las interacciones con el entorno que indican cómo la organización alcanzará sus objetivos” (Hofer y Schendel, 1978:25; Rajagopalan y Spreizer, 1997:49). Para los autores, el cambio estratégico implica necesariamente un cambio en el contenido de la estrategia, junto a la forma de enfrentar organizativamente esos cambios. Otra definición de cambio estratégico es cómo las empresas perciben su posición en términos de adaptarse o ajustarse y cómo la empresa altera internamente su posición para conseguir una medida más cercana al entorno que le rodea (Bourgeois, 1980; Chaffee, 1985, Ginsberg, 1984). Como se puede observar, las diferentes perspectivas sobre el concepto de cambio estratégico se basan tanto en conceptos más racionales o de conceptualización teórica como en relacionar el cambio estratégico en base a la influencia de los directivos en el proceso de cambio estratégico en la empresa. Ambas definiciones incluyen cambios en el contenido de la estrategia dentro del alcance del cambio estratégico.

Rajagopalan y Spreizer (1997), tras definir el cambio estratégico, plantean que los estudios sobre cambio pueden agruparse en tres perspectivas: racional, de aprendizaje y cognitiva. La primera de ellas está más orientada a la eficiencia del cambio en la estrategia sobre la performance. La segunda, la de aprendizaje, se centra en la acción del directivo. Y la tercera es la que explícitamente incluye cómo los conocimientos y experiencias previas, y las cogniciones de los directivos, son la base e influyen en las acciones que los propios directivos emprenden.

Este argumento es el que adoptamos en la presente tesis, la cual plantea que el capital psicológico de los directivos influye claramente en el proceso de toma de decisiones estratégicas, y en cómo se enfrentan a los cambios del entorno, cada vez más turbulento en nuestros días.

Una vez señaladas las referencias sobre definiciones de cambio estratégico, desde diferentes perspectivas, vamos a presentar las aportaciones realizadas al concepto de cambio estratégico por estudios más recientes. Por ejemplo, Pangarkar (2015) realizó un estudio en el que relacionó cómo los cambios estratégicos en las empresas estudiadas estaban estrechamente vinculados con el rendimiento esperado de esas mismas empresas. El autor señaló que el compromiso de los grupos de interés (stakeholders), en especial de los accionistas y empleados, es esencial, por lo que podrían convertirse en agentes determinantes en la implementación del cambio estratégico, dependiendo de si los resultados son acordes con los objetivos enmarcados por la organización. De esta forma, se puede generar un aumento de ventajas competitivas para la empresa. Por tanto, el autor considera que los mecanismos de gestión de los stakeholders son acciones necesarias llevadas a cabo

con el fin de minimizar los posibles cambios perjudiciales que pueda conllevar el cambio estratégico. El autor señala que la cultura corporativa, el liderazgo y la participación de los accionistas y empleados son elementos cruciales para llevar a buen puerto los cambios estratégicos en la empresa. Desde su opinión, es importante saber planificar los cambios estratégicos y el hecho de que los directivos y las empresas pueden mejorar su rendimiento al orientar sus recursos hacia los cambios que refuerzan la posición competitiva de la empresa y que van a ser apoyados por los stakeholders precisamente por esa razón. Del mismo modo, las empresas, a través de los stakeholders, van a generar mecanismos específicos de gestión para evitar la implementación de cambios que sean perjudiciales; el autor señala dos mecanismos: el primero es comunicar claramente por los stakeholders a los líderes de nuevo ingreso los elementos esenciales de la cultura de empresa y de la estrategia del negocio; el segundo es que los stakeholders se impliquen personalmente en el proceso de desarrollo de la estrategia.

Pero no sólo se ha estudiado el papel de los stakeholders en el cambio estratégico. También existe otro agente determinante en la disposición y moderación del cambio estratégico en las organizaciones y nos referimos al CEO. Por ejemplo, en las investigaciones realizadas por Musteen et al (2011), los autores analizan la influencia y el efecto de las actitudes de los CEOs hacia el nivel de apertura y orientación al cambio que dan lugar a estrategias competitivas innovadoras y cómo los CEOs que demuestran niveles de disposición al cambio menores se enfocan en defender las ventajas competitivas existentes, más que en centrarse en procesos de innovación, por lo que los autores afirman que la actitud del CEO modera el tipo de cambio desarrollado. Es decir, sus hallazgos sugieren que el modo en que un CEO lidera su organización podría estar influido por su propia actitud hacia el cambio. Desde la presente tesis apoyamos plenamente esta afirmación, puesto que las actitudes personales de los CEOs, directivos y mandos intermedios, así como sus características personales van a condicionar desde la búsqueda de recursos, el desarrollo de acciones, la definición de interrelaciones y la iniciativa a la hora de iniciar e implementar los cambios necesarios para afrontar el entorno en el que opera la empresa.

También encontraron que cuando más tiempo se encuentra el CEO al frente de la empresa, más se refuerza la relación entre la actitud hacia el cambio del CEO y la orientación a la innovación de la organización. Por tanto, no se trata de renovar o cambiar a los CEOs que llevan mucho tiempo en el cargo porque sí; tradicionalmente la literatura afirmaba que, si el alto directivo llevaba mucho tiempo en el puesto, tenía inercia a no hacer cambios y mantener su status. Sin embargo, el trabajo de Musteen et al (2011) muestra que, si el líder está abierto al cambio, esa inercia no existe. Este resultado conecta con la idea de nuestra Tesis de que las actitudes personales de los dirigentes de una empresa moderan

la relación de la empresa con el cambio estratégico y la adopción de estrategias más innovadoras. Es decir, no sólo es importante seleccionar a los dirigentes en base a la experiencia y procedencia académica, sino que habrá que considerar en la selección los factores personales, como las actitudes, y en particular, la actitud hacia el cambio estratégico. Esto puede afectar, desde nuestro punto de vista, no solo a la alta dirección, sino también a los mandos intermedios de primer nivel, en los que tendremos que buscar también esa actitud abierta al cambio.

Aparte del trabajo de Musteen (2011) hay muchos trabajos recientes sobre el papel que desempeñan los directivos respecto al cambio estratégico. Autores como Day y Schoemaker (2008) o Yadav, Prabhu, y Chandy (2007) han estudiado las diferencias individuales de los CEOs y sus actitudes, analizando cómo estas características y actitudes pueden afectar al grado en que una empresa innova. De hecho, aunque desde una perspectiva estratégica hay muchos trabajos que analizan cómo el estilo directivo o las prácticas de alto rendimiento, orientadas al aprendizaje, influyen sobre la orientación de la empresa hacia la innovación (Beugelsdijk, 2008; Jung, Wu, y Chow, 2008; Shipton, Fay, West, Patterson y Birdi, 2005; Shipton, West, Dawson, Birdi, y Patterson, 2006), otros trabajos (Damanpour y Schneider, 2006; Elenkov, Judge, y Wright, 2005) plantean que son las diferencias individuales, incluyendo las actitudes personales (como el liderazgo), las que pueden actuar como predictores mucho más importantes que el entorno o los factores organizacionales en la orientación a la innovación ya que las actitudes de los managers influyen la iniciación, adopción de decisiones y la implementación de nuevas ideas.

3.2. La figura del directivo en el proceso de cambio de orientación estratégica

Para poder explicar el rol que juegan los directivos en el proceso de cambio en la orientación estratégica de la empresa vamos a hacer referencia al trabajo de Shepherd y Rudd (2013). Los autores consideran que el conocer la influencia del equipo directivo y el CEO en el proceso de toma de decisiones estratégicas es imprescindible, puesto que su actuación en ocasiones implica cambios estratégicos.

Estos autores (Shepherd y Rudd, 2013:340-341) consideran que las investigaciones acerca del proceso de toma de decisiones estratégicas se han focalizado fundamentalmente en un número limitado de variables contextuales. Las características estratégicas específicas de la decisión, el entorno externo y las características de la empresa (Sharfman y Dean, 1997), y esto en ocasiones ha sufrido la falta de tratamiento sistemático, generando una imagen incompleta y quizás inexacta

del proceso de toma de decisiones estratégicas, tal y como afirman Hough y White (2003).

El equipo directivo (TMT) es el conjunto de ejecutivos con mayor responsabilidad para establecer la dirección general de la empresa (Hambrick y Mason 1984). En el estudio de Shepherd y Rudd (2013), los artículos que analizaron se basan en el concepto de racionalidad limitada, en el que las decisiones estratégicas son consecuencia de influencias conductuales y no están basadas en procesos de maximización de la utilidad económica, al estilo de los enfoques económicos tradicionales. El concepto de racionalidad limitada, al que se hace referencia en este trabajo, se refiere a que los que deben tomar decisiones no pueden recopilar y analizar toda la información necesaria, ni identificar todas las alternativas existentes porque la información es incompleta y existe incertidumbre.

En el estudio de Shepherd y Rudd (2013) y respecto a las características del equipo directivo, se realizaron análisis de variables demográficas (duración del mandato, nivel de educación y diversidad) y psicométricas (diversidad cognitiva, estilo cognitivo y personalidad). Se examinaron los efectos de las variables demográficas y psicométricas del equipo directivo (Top Management Team, TMT) sobre las características del proceso estratégico de toma de decisiones.

Con respecto a los efectos directos de las variables demográficas del equipo directivo (TMT) sobre las características del proceso estratégico de toma de decisiones, en el estudio se menciona que *la antigüedad* del directivo en el cargo influye en el nivel de racionalidad y en el grado de participación de los directivos medios en el proceso estratégico de toma de decisiones. Los autores hacen referencia al trabajo de Goll y Rasheed (2005), los cuales hallaron que los equipos directivos con larga duración en las empresas, adoptan procesos estratégicos de toma de decisiones más racionales y formalmente planificadas, llevando a cabo un análisis amplio y proactivo. Sin embargo, la duración del CEO en el cargo parece tener menor influencia sobre el grado en que el proceso de toma de decisiones es amplio, exhaustivo y analítico. En cuanto a la variable demográfica *nivel de educación* del equipo directivo (TMT), los autores plantean que los TMT con mayor nivel de educación son más racionales en la toma de decisiones, tanto en el diagnóstico como en la evaluación y generación de opciones estratégicas alternativas, las cuales al final se integran en la estrategia global de la empresa. Sin embargo, el nivel de educación de los CEOs no parece influir en ninguna característica del proceso estratégico de toma de decisiones, excepto en el uso de información financiera. La diversidad del equipo no parece tener influencia. Las conclusiones de la investigación de Shepherd y Rudd (2013) sobre el equipo directivo (TMT) y el CEO parecen plantear que, respecto al equipo directivo (TMT), las variables demográficas tiempo de permanencia en el cargo y nivel de educación influyen

de manera considerable en las ciertas características del proceso estratégico, dotándolo de racionalidad, amplitud del análisis, exhaustividad; sin embargo, las características demográficas del CEO parecen tener menor influencia.

Siguiendo con el estudio de Shepherd y Rudd (2013) se analizan los efectos directos de las variables psicométricas del equipo directivo TMT sobre las características del proceso estratégico de toma de decisiones; en particular, la *diversidad cognitiva* y el *estilo cognitivo*. La diversidad cognitiva se refiere a las diferencias en las preferencias y creencias del equipo directivo (TMT), sobre los objetivos estratégicos y las prioridades de la organización. De acuerdo a los estudios realizados por distintos autores revisados en el trabajo de Sheperd y Rudd, se puede concluir que la diversidad cognitiva disminuye la *racionalidad y exhaustividad del proceso decisorio* e incrementa el conflicto de tarea, lo cual afecta a la elección estratégica y a las metas que la organización debe seguir.

Por su parte, el estilo cognitivo describe “como la gente percibe, piensa, resuelve problemas, aprende y se relaciona entre sí” (Hough y Ogilvie 2005:421; Sheperd y Rudd, 2013:346). Se han realizado estudios que destacan el potencial y la importancia del estilo cognitivo aunque no se tiene plena certeza de cómo influye el estilo cognitivo en el proceso de toma de decisiones estratégicas en el día a día de la empresa, lo que abre las puertas a futuras investigaciones. Sheperd y Rudd (2013) hacen referencia a un experimento de laboratorio llevado a cabo por Hough y Ogilvie (2005) para medir el estilo cognitivo ejecutivo; sus resultados muestran que los ejecutivos que utilizan tanto la intuición como la información objetiva, toman decisiones de mayor calidad, mientras que aquellos que emplean tiempo para tomar decisiones socialmente aceptables son indecisos y son percibidos como ineficaces. Mitchell et al. (2011) realizan también un experimento analizando elecciones hipotéticas de los equipos gerenciales, y descubren que los equipos de alta gerencia que no están de acuerdo con los objetivos estratégicos y las prioridades de las organizaciones, tienen menos probabilidades de comprometerse con una decisión estratégica y tienden a no alcanzar los resultados deseados, ni a confiar ni en la capacidad ni en la competencia de los demás.

Los autores revisan otros estudios donde se han examinado los efectos de los TMT y CEOs sobre la velocidad de la toma de decisiones estratégicas; Wally y Baum (1994) realizaron un experimento que utilizó opciones hipotéticas y encontraron que la tolerancia al riesgo del CEO, su capacidad cognitiva, el uso que hace de la intuición y su propensión a actuar se asocian positivamente con la velocidad de toma de decisiones estratégicas. Los diferentes estudios han analizado influencias directas, pero no los procesos o variables intermedias entre las características del equipo directivo, la toma de decisiones estratégicas y los resultados.

Para concluir diremos que la investigación realizada por Shepherd y Rudd (2013), revela que los estudios examinados hasta el momento dan cuenta de una fragmentación en los estudios relacionados con la influencia de los equipos directivos (TMT) en el proceso de toma de decisiones estratégica. Es decir, según los autores, si bien los estudios examinados constituyen una valiosa contribución individual, no se ha desarrollado un cuerpo teórico coherente y las implicaciones globales para la teoría y la práctica siguen siendo inciertas (Shepherd y Rudd, 2013).

A continuación, analizaremos el trabajo de Wally y Becerra (2001), el cuál muestra que determinadas características demográficas del equipo directivo influyen en los cambios de la estrategia de la empresa; en concreto, plantean que la antigüedad del equipo directivo influye negativamente en los cambios en la estrategia de diversificación internacional de las empresas analizadas, obteniendo resultados contradictorios.

Diferentes autores señalan que los datos demográficos de los equipos de alta dirección (TMT) pueden ser interpretados como variable *proxie* de las cogniciones y procesos de la dirección. Las características demográficas son rasgos inmutables tales como edad, género o raza y pueden ser medidas del desarrollo de la experiencia, así como la educación alcanzada y el tiempo de permanencia en la organización. Wally y Becerra (2001) realizan un estudio donde analizan el rol de las características de los TMT en los cambios estratégicos relacionados con la estrategia de diversificación internacional de las organizaciones analizadas y, siguiendo a Vachani (1991), examinan el resultado empresarial de esa estrategia. El objetivo de los autores es examinar en qué medida la composición de los TMT de una empresa influye sobre el cambio estratégico y la necesidad de adaptarse al entorno. En concreto, examinan las características demográficas de los TMT: tiempo en la organización (los años que la persona permanece en la empresa), especialización funcional (operaciones, investigación y desarrollo o marketing), nivel de educación y experiencia internacional; parten de la premisa, como hemos señalado, de que la adaptación al entorno está influida por la composición del TMT. La variable dependiente, el cambio en la diversificación a nivel internacional, se operativiza de dos formas: cambio en la diversificación geográfica y cambio en la diversificación global. Los autores utilizan una muestra de 52 empresas multinacionales con sede en USA con 405 empresas europeas subsidiarias, de las que 27 tenían una diversificación geográfica y 22 diversificación global.

En cuanto a los resultados, los autores comentan que un hallazgo inesperado fue que los TMT de las empresas que experimentaron mayores cambios en su diversificación internacional también habían permanecido más tiempo en la empresa. Es decir, que el mayor tiempo de permanencia en la empresa estaba asociado

al cambio estratégico. Otro de las confirmaciones fue que el nivel educativo no estaba significativamente relacionado con el cambio estratégico en la diversificación internacional y, respecto a la especialización funcional, los resultados de su trabajo señalan que las empresas que tenían una proporción mayor de miembros del TMT en funciones del core business eran menos propensos a cambiar, así que el dominio de la especialización *core* en los TMT limitaría la apertura al cambio.

En conclusión, tal y como señalan Wieserman y Bantel (1992:91), “la perspectiva de la cognición de los TMT, reflejada en las características demográficas de los TMT, está relacionada con la propensión al cambio en la estrategia corporativa”. Y, según Wally y Becerra (2001:182), este parece ser el caso para el cambio estratégico, no solo manifestado en la diversificación de producto sino también en la diversificación internacional.

Los directivos, guiados por el interés en mantener la ventaja competitiva de la organización, deben estar atentos a la evolución del entorno competitivo y sus cambios. Grimm y Smith (1991:557) plantean que la literatura sobre dirección estratégica pone de manifiesto la relación “entre las características de los directivos que realizan las elecciones estratégicas y la propia estrategia” (Andrews, 1971; Barnard, 1938; Hambrick y Mason, 1984; Leontiades, 1982; Selznick, 1957; Szilagyi y Schweiger, 1984; Wissema, Van-der-Pol y Messer, 1980), destacando entre estas características, por ejemplo, la aversión al riesgo.

Sánchez et al (2010) señalan que son los miembros del equipo directivo los que deben conducir a la empresa a un constante proceso de *renovación y cambio estratégico* para seguir la dinámica del entorno, de lo contrario, la empresa no se adaptará a los nuevos escenarios y no podrá mantener su ventaja competitiva. Los autores analizan en este trabajo tanto los factores motivadores como los que producen resistencia al cambio, centrándose fundamentalmente en las características del equipo directivo. Y obtienen como resultado que “la intencionalidad del cambio estratégico está fuertemente relacionada con el modo en que los directivos perciben e interpretan la evolución de las condiciones del entorno, con el nivel de complacencia y satisfacción de los directivos con los resultados de la empresa, y con su apego y compromiso con las estrategias actuales” (Sánchez, et al, 2010:75). El análisis, por tanto, de las cogniciones de los directivos es fundamental en las percepciones de cambio en el entorno y, consecuentemente en sus decisiones estratégicas para adaptarse a los cambios, objeto todo ello de la presente tesis.

El cambio o renovación en la estrategia de la empresa debe evitar una serie de deficiencias estratégicas como la falta de visión, en la que la planificación y toma de decisiones se aproximan en el corto plazo, la utilización de recursos de forma insuficiente, el ejercicio de un liderazgo con gran aversión al riesgo o un mal ajuste

entre la cultura estratégica y la estructura, entre otros, impide la renovación estratégica y por ende, mantener la posición competitiva (Luthans, et al. 2004). De hecho, muchas empresas tienden a comportarse con una gran *inercia estratégica*, utilizando frecuentemente un mismo repertorio estratégico, independientemente de que las circunstancias puedan ser o no las mismas que cuando se definieron esos patrones. Esa inercia solo puede romperse si los resultados empeoran. Pero si no es así, en muchas ocasiones el directivo se encuentra en una zona de confort de la que no tiene intención de salir, es decir, no quiere asumir riesgos derivados de un cambio en la estrategia (Osiyevskyy y Dewald, 2014). Por su parte, Glaser et al. (2015) plantean que para los directivos, abandonar comportamientos del pasado exitosos y comenzar la exploración de nuevos es muy costoso y arriesgado, debido a que eso implica buscar nuevas rutinas, cambios organizativos, tecnológicos, en productos, etc.

Existen casos en los que los buenos resultados de la empresa pueden llevar a los directivos a ignorar los cambios externos y a no tomar las medidas necesarias para que se sigan manteniendo dichos resultados (Boeker, 1997). En este sentido, es importante reconocer la figura de los *directivos* como motor del proceso de cambio, como ya se ha señalado, y la importancia que juegan en la definición de la estrategia, ya que son ellos quienes analizan el entorno y toman las decisiones estratégicas y las articulan e implementan (o no). Su figura es filtro e intérprete de los elementos del contexto, y tienen que tratar de visualizar por sí mismos todos los desequilibrios, tanto internos como externos.

De hecho, Boeker (1997:166) presupone que los cambios en la performance de la empresa, unidos a las características de gerencia, conducen a los cambios en la estrategia. El autor parte del hecho, como mencionan Tushman y Ramanelli (1985:209), de que “sólo el liderazgo de los ejecutivos presenta la posición y el potencial para iniciar e implementar cambios estratégicos” y se basa en Zajac y Kraatz (1993) para plantear que la performance de una empresa es un claro indicador de la viabilidad de las estrategias seguidas y sirve de predictor de los cambios en los mercados en los que opera la empresa. Así, el autor se propone examinar empíricamente el cambio estratégico como una combinación de los efectos de la performance organizacional y las características de gerencia, distinguiendo entre el CEO (sucesión en el cargo y tiempo de permanencia en el mismo) y el TMT (tiempo de permanencia y heterogeneidad) por lo que argumenta que “las características de gerencia interactúan con la performance de la organización para crear un contexto a través del cual los cambios en producto-mercado se convierten en probables” (Boeker, 1997:153).

A estas conclusiones llega Boeker, (1997) al realizar un estudio longitudinal durante 14 años (de 1978 a 1992) en el que intervinieron 67 empresas de pro-

ducción de semiconductores ubicadas en Silicon Valley en California; durante ese periodo se entrevistó con los top managers, incluido el CEO de cada organización. En el estudio, utiliza como variable dependiente el cambio estratégico y tres variables independientes: la performance de la empresa y las características tanto del CEO como del TMT. Los resultados muestran que “el pobre desempeño, la permanencia en el cargo tanto del CEO como de los top managers y la alta diversidad en la permanencia del equipo directivo están asociados con mayores niveles de cambio estratégico. Y, es más, que el pobre desempeño moderó la relación entre las características gerenciales y el cambio estratégico, aumentando la probabilidad de esta última”. (Boeker, 1997:163). El autor constata la afirmación de Hambrick et al. (1993) respecto de que los top managers ejercen una importante influencia en la dirección que toma la empresa en cuanto a las decisiones relacionadas con la estrategia y, en este sentido, Boeker (1997) muestra que tanto la media de tiempo de permanencia en el cargo como la diversidad del equipo es lo que afecta al grado de cambio estratégico. Además, así como las características de la gerencia pueden llevar a que se cambie la estrategia de la empresa, los malos resultados incrementan la motivación para llevar a cabo cambios en la estrategia. Es más, el autor dice “es probable que los cambios en la estrategia conduzcan a cambios en las tipologías (perfiles) de altos directivos seleccionados y que esto tenga un efecto en el desempeño de la empresa” (Boeker, 1997:166).

En este punto, nos preguntamos quien controla el proceso de cambio estratégico en la organización. Principalmente, podemos decir que la propia figura del directivo y sus características personales y cognitivas pueden determinar la posición competitiva de la empresa, ya que su talento y saber hacer lo convierte en un recurso humano único, que no puede replicarse, a la vez que es específico de la empresa. Se convierte así en una capacidad única de gestión que determina la eficacia general de la empresa (Chuang, 2004), y por tanto en la base de una ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, es necesario destacar o señalar también el papel que el directivo medio puede tener como motor del cambio estratégico. En este sentido, Darkow (2015) muestra el resultado de una investigación en la que plantea cómo se puede diseñar el desarrollo de la estrategia basado en la perspectiva como un enfoque integrador que apalanca el potencial de los mandos medios como herramienta de previsión para respaldar la toma de decisiones estratégicas de los CEOs. Aplica el desarrollo de la estrategia a la cadena de suministro de una multinacional de manufactura en Asia que incluye 37 mandos medios de 13 países con sus respectivos equipos haciendo un total de 70 empleados que contribuyen con ideas, datos, su tiempo, otros recursos y trabajo analítico y que permitió que la estrategia desarrollada integrara la perspectiva de gerencia y la de los mandos medios y se implementara inmediatamente gracias a que estos últimos poseen los conocimien-

tos y las capacidades requeridas para crear una estrategia robusta y que se pueda implementar con un alcance a largo plazo, sobre todo ante mercados inciertos y volátiles como los actuales.

4. CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTIVO/DE LA CÚPULA DIRECTIVA PARA ENFRENTARSE A LOS CAMBIOS O VISLUMBRAR NUEVOS RETOS: EL CONCEPTO DE EMPRENDEDOR E INTRA-EMPRENDEDOR

En la actualidad, las empresas y sus directivos se enfrentan a entornos cada más competitivos, hostiles y desafiantes, lo cual, exige a las organizaciones y a sus directivos contar con la capacidad de explotar recursos y fomentar oportunidades en la empresa. Cuando se menciona a los agentes que son parte de la empresa, en especial el rol de directivo, se hace necesario mencionar que no sólo el alto directivo es responsable de tener una visión estratégica de negocio, también es necesaria la implicación de mandos medios.

Es aquí donde el concepto de emprendedor e intraprendedor actúa potenciando los recursos y capacidades existentes. Una parte de la literatura entiende el papel del emprendedor como un individuo que explora nuevas oportunidades (Hitt et al., 2001, Cuervo, 2005) pero otros estudios no estudian sólo la capacidad de explorar sino también la capacidad de explotar y desarrollar nuevas oportunidades dentro de la organización (Lounsbury y Glynn, 2001, Hayton, 2005, Hayton y Kelley, 2006). Este segundo enfoque es conocido como Corporate Entrepreneurship (CE) o “intrapreneurship” y se relaciona con la capacidad de los gerentes de una organización para explorar y descubrir nuevos conocimientos y oportunidades y de explotar el conocimiento ya existente en la organización con los recursos existentes (Floyd y Wooldridge, 1999, McGrath, 2001, Hayton, 2005, Kuratko et al., 2005).

Canet et al (2010) realizan una investigación cualitativa en una cooperativa de servicios precisamente para analizar la función de los managers al actuar como intraemprendedores desde la orientación teórica del Corporate Entrepreneurship (CE). Se considera que estos directivos poseen la intuición necesaria para poder desarrollar nuevas actuaciones empresariales en sectores relacionados gracias a la habilidad para descubrir nuevas oportunidades en nuevos mercados. Los autores se refieren a los cambios estratégicos que una empresa requiere incorporar para estar a la altura de los desafíos y retos de su entorno y tiene que ver con la habilidad del CEO para realizar los pertinentes cambios tanto en la cultura como en la estructura de la organización que permitan explotar los recursos existentes,

además de fomentar nuevas oportunidades para la organización. En dicho estudio, concluyen que las organizaciones que se encuentran en ambientes complejos y turbulentos deben adoptar procesos en donde la participación e implicación de los miembros de la organización se hace necesaria y esencial. Los gerentes, con características de intraemprendedores, utilizando los recursos y capacidades existentes y promoviendo los cambios necesarios, tanto en la estructura como en la cultura, promueven iniciativas de autoeficacia gracias a generar estructuras descentralizadas y con tendencias a la socialización de los miembros de la empresa; siendo estas iniciativas necesarias para el desarrollo exitoso de los cambios estratégicos.

De acuerdo a la literatura y al estudio realizado por Canet et al (2010), es posible inferir que la participación e implicación activa por parte del directivo medio (*middle manager*) conduce a la mejora del resultado de las decisiones estratégicas de la empresa, al permitir que los trabajadores tomen decisiones sobre su propio puesto de trabajo, además de fomentar que los valores sean compartidos. Y este hecho está especialmente relacionado con la cualificación profesional y la formación específica requerida para el desempeño de los diferentes puestos y para dar respuestas organizacionales más adaptadas a las necesidades de los clientes. Así, las empresas deben ser capaces de generar nuevos recursos y capacidades que den respuesta a esas necesidades externas de cambio, como por ejemplo formación más específica y orientada no solo a contenidos sino también a competencias, orientación al cliente, gestión de calidad, entre otras; Los autores señalan la importancia de las políticas de Recursos Humanos, esenciales para que los directivos medios (*middle managers*) desde la perspectiva intraemprendedora, puedan explotar las ventajas competitivas de la empresa gracias a los recursos y capacidades de sus miembros.

Al revisar la literatura acerca de la relación existente entre el concepto de *corporate entrepreneurship* (CE) y el rol del directivo medio, es importante comentar los estudios realizados por Hayton y Kelley (2006), donde sostienen que una cultura organizativa de apoyo y la presencia de una estructura organizacional plana, con pocos niveles jerárquicos, fomentará las competencias individuales necesarias para promover un comportamiento intraemprendedor que conduzca o facilite el cambio estratégico. Asimismo, Hayton (2005) revisa las investigaciones empíricas que vinculan las prácticas de gestión de recursos humanos (GRH) con el *corporate entrepreneurship* (CE). Hayton (2005) define el emprendedurismo corporativo como la capacidad de una organización para aprender a través de la exploración de nuevas formas de hacer las cosas y aprovechamiento del conocimiento existente. Según este mismo autor, para fomentar y generar ambientes propicios para el “emprendedurismo corporativo” se debe fomentar la descentralización, la participación en la toma de decisiones y la cooperación, promoviendo la asunción de

riesgos y fomentando la creatividad. Además, plantea que la gestión de recursos humanos puede influir indirectamente en el emprendedurismo corporativo gracias a la creación de una cultura de apoyo a la innovación.

Una de las cuestiones que nos ha parecido más interesante al investigar sobre el intraemprendimiento y su relación con las prácticas de Recursos Humanos es el apoyo de los comportamientos intraemprendedores informales y la aceptación del riesgo por parte de los miembros de la organización. Y parece ser que la Teoría de la Learning Organization es el modelo apropiado para entender en qué medida las prácticas de Recursos Humanos dan soporte al intraemprendimiento, ya que la teoría plantea que el aprendizaje organizacional se produce cuando las personas, de manera individual, están dispuestos a crear redes informales donde intercambian información de forma totalmente voluntaria, conocimiento tácito y crean perspectivas compartidas. Y este proceso requiere implicación y comportamientos discrecionales o voluntarios que van más allá de las descripciones del puesto de trabajo (Hayton, 2005: 35).

Para mejorar nuestra comprensión de las prácticas para promover la innovación y el CE es importante incluir consideraciones sobre la aceptación del riesgo por parte de los empleados como agentes (Hayton 2005). Es más, el autor propone que, desde el punto de vista informal, las prácticas de Recursos Humanos influenciarán esos comportamientos informales y espontáneos que de forma autónoma contribuyen a la generación de cooperación, a la creación de relaciones de confianza y a compartir conocimiento. Y sin embargo, desde el punto de vista formal, el comportamiento que conduce hacia el intraemprendedurismo es la necesidad, por parte de los directivos, de admitir el riesgo y la incertidumbre. Por tanto, si se relaciona esta iniciativa con la gestión de recursos humanos en la organización, se puede decir, que las prácticas y sistemas de recursos humanos pueden incentivar y motivar el emprendedurismo corporativo, fomentando que, allí donde los directivos que actúan como intraemprendedores, desarrollen y exploten sus habilidades, entre ellas la disposición y la tolerancia a enfrentarse a entornos con altos niveles de incertidumbre.

A lo largo de la presente tesis vamos a ir más allá del concepto de Capital Humano y no nos vamos a centrar específicamente en el mismo; pero consideramos necesario investigar en qué medida, desde la organización, se pueden fomentar determinados comportamientos, tanto de la alta dirección como de los directivos medios, para enfrentarse con éxito a la innovación, para ser más flexibles y, como consecuencia, enfrentarse con éxito al cambio estratégico requerido. En ese sentido, López y Valle (2006) realizan una investigación en la que analizan cómo las prácticas de RRHH contribuyen a generar capacidades de innovación y flexi-

bilidad organizativa a través del valor y la especificidad de los conocimientos y destrezas de los trabajadores centrales.

López y Valle (2006) llegan a la conclusión de que “las empresas con mayor capacidad innovadora presentan un capital humano de mayor valor y mayor especificidad que las empresas menos innovadoras (López y Valle 2006:168). Y como conclusión, plantean que las prácticas de gestión de Recursos Humanos como los procesos de selección, evaluación del rendimiento y diseño grupal de puestos de trabajo (al incrementar, esta última, la especificidad del capital humano en vez de disminuirlo, al hacer común un conocimiento único) favorecen el mantenimiento y desarrollo del capital humano en la empresa. Más concretamente, en el caso de la innovación, se incrementa esta capacidad con las políticas de desarrollo, de evaluación del rendimiento y de trabajo en equipo. El resto de las prácticas no tuvo un impacto significativo en la innovación (López y Valle 2006:171). Para finalizar, López y Valle (2006) manifiestan la contribución del Departamento de Recursos Humanos a la mejora de la competitividad de la empresa en cuanto que esta es capaz de diseñar las distintas prácticas de gestión de recursos humanos que potencian las capacidades de flexibilidad e innovación y las adapta a determinados perfiles individuales. Desde nuestro punto de vista, si la alta dirección y los directivos medios poseen capacidades orientadas a la flexibilidad y a la innovación, estarán abiertos al cambio y sabrán cómo adaptarse de manera rápida y eficiente a los cambios del entorno.

Para finalizar este apartado dedicado a la figura del directivo en el proceso de cambio de orientación estratégica de la empresa, y una vez tenidos en cuenta los factores referentes al contexto en el que los directivos toman decisiones estratégicas para la empresa (tras haber analizado cómo el tiempo de permanencia en el puesto y el nivel de conocimientos de los directivos influyen sobre el proceso de toma de decisiones que genera cambios estratégicos), nos damos cuenta de la necesidad de introducir otras variables relacionadas con aspectos cognitivos, que influyen en los directivos a la hora de evaluar situaciones concretas y que les llevan a tomar ciertas decisiones que condicionan la competitividad de la empresa.

En conclusión, no sólo el contexto es importante a la hora de la toma de decisiones. Los conocimientos, destrezas y habilidades del resto de directivos, así como el grado de interrelación de los mismos va a condicionar tanto la calidad como la rapidez de la toma de decisiones estratégicas y la generación de cambios en la empresa que, a su vez, derivan en cambios organizativos. Estos cambios suponen un cambio en el perfil del directivo y son consecuencia de cambios en las prácticas de gestión de recursos humanos que permitan y orienten hacia una mayor flexibilidad e innovación en la empresa. Llegados a este punto nos encontramos ante la necesidad de ahondar en las características de los directivos que

les permiten enfrentarse a los retos y al riesgo y propiciar los cambios necesarios para mantener la competitividad de la empresa. Este va a ser el tema a desarrollar en el próximo apartado.

El segundo capítulo de esta tesis se centrará en el análisis de cómo afecta el capital psicológico de los directivos de una organización a sus procesos decisorios, a las decisiones de cambio y a la forma de enfrentarse a esos cambios. El Capital Psicológico se sostiene por el hilo común de “las valoraciones positivas de las circunstancias y la probabilidad de éxito basada en la motivación personal, esfuerzo y perseverancia” (Luthans, Avolio, Avey, y Norman, 2007).

En la presente investigación se pretende demostrar que es posible desarrollar, a través de procesos de capacitación, el Capital Psicológico de los directivos, llevando a cabo una intervención con un programa específico a fin de que las características cognitivas de los participantes mejoren en vías de lograr una mayor implicación y conocimiento en el proceso de toma de decisiones estratégicas que conduzca a una orientación individual y grupal hacia el cambio estratégico y hacia la mejora del desempeño organizacional.

Capítulo 2

EL CONCEPTO DE CAPITAL PSICOLÓGICO Y SU INFLUENCIA EN LA ESTRATEGIA

1. INTRODUCCIÓN

Como hemos venido desarrollando en el primer capítulo de esta Tesis, el análisis del proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa es una cuestión clave para entender el resultado de la misma y el éxito de una organización. En este proceso, como también hemos señalado, son elementos clave la alta dirección y los directivos medios que pueden intervenir en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Su comportamiento, nivel de autonomía, iniciativa y capacidad para comprender los problemas de la empresa han sido considerados factores clave del proceso.

En este segundo capítulo de la Tesis, nuestra afirmación clave se centra en nuestra proposición de que el modo en que se toman las decisiones estratégicas en la empresa está marcado por las habilidades y esquemas cognitivos de la alta dirección, y que la capacidad de ampliar esas habilidades puede tener una influencia significativa sobre los resultados de la empresa y que incluso, se puede adoptar un programa de entrenamiento en las habilidades cognitivas clave en el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Para ello nos centraremos en la Teoría Cognitiva, como marco teórico general, y en alguno de sus enfoques relacionados, como la ‘Upper Echelons Theory’, de Hambrick y Mason (1984) centrada en el papel de la alta dirección y de sus condicionamientos demográficos y psicológicos en el proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa.

2. TEORÍA COGNITIVA Y UPPER ECHELONS THEORY.

Según diferentes autores, la Teoría Cognitiva está basada en el análisis de las percepciones del directivo y de su influencia a la hora de tomar decisiones estratégicas o evaluar el entorno que rodea a la empresa. La idea es que la estructura cognitiva del directivo tiene una importante influencia sobre el contenido de las

decisiones estratégicas adoptadas. Así, Porac y Thomas (2002) señalan que las estructuras cognitivas incluyen las creencias de los Top Managers respecto al entorno, la estrategia, el portfolio del negocio y el estado de la organización y relacionan las conexiones entre las estructuras cognitivas y los procesos de decisiones en gestión estratégica respecto a la formulación e implementación estratégica. Las estructuras cognitivas permiten entender e interpretar el proceso durante el diagnóstico y la elección de la decisión en la formulación estratégica.

Narayanan, Zane y Kemmerer, (2011) llevan a cabo una revisión de la literatura existente sobre Cognición Estratégica (*Strategic Cognition, SC*) desde 1993 hasta 2007 y concluyen que hay tres elementos que constituyen la estructura de la Cognición Estratégica (identidad organizacional, marcos estratégicos y rutinas organizacionales) y cuatro elementos de procesos de Cognición Estratégica (formulación estratégica, implementación estratégica, cambio estratégico y aprendizaje organizacional).

En su revisión, los autores remarcan la emergencia de tres temas: primero, que “durante el inicio difuso del proceso de toma de decisiones, la estructura y los procesos cognitivos tienen una influencia significativa al encuadrar las decisiones antes de que lleguen al estado de elección y aquí la Cognición Estratégica complementa el fundamento económico de la estrategia” (Narayanan, Zane y Kemmerer, 2011: 336). Segundo, la investigación muestra evidencia de la aparición de la “inercia cognitiva” (Abrahamson y Fombrun, 1994; Hodgkinson, 1997a; Reger y Palmer, 1996) que podría surgir debido a identidades organizacionales fuertes; así que los autores sugieren que los top managers deben cuestionar sus creencias y asunciones respecto a su empresa, el entorno y a las claves para el éxito competitivo. Y al mismo tiempo, aquellos top managers capaces de reconocer la inercia cognitiva en sus competidores o en la industria, pueden explotar esta situación para aventajar posiciones. Tercero, “aunque la teoría *Upper Echelons* es central en estrategia, la literatura sobre *Strategic Cognition* sugiere que, además de las características personales, los marcos estratégicos, la identidad organizacional y las rutinas organizacionales son predictores de la acción estratégica” (Narayanan, Zane y Kemmerer, 2011: 336). Por último, los autores señalan que es cierto que el papel de la intuición y la creatividad en la toma de decisiones desde la perspectiva de la *Strategic Cognition* se ha introducido de forma lenta pero señalan que ya hay autores como por ejemplo, Dane y Partt (2007) (que ofrecen conexiones entre intuición, esquemas y toma de decisiones) y Ford y Gioia (2000) (centrados en la creatividad) que permiten incluir el rol de la creatividad y la intuición en la toma de decisiones estratégica (*Strategy decision making, SDM*).

La teoría cognitiva ha sido aplicada también al ámbito de la pequeña empresa. De hecho, Mitchell, Busenitz *et al.* (2002: 97) definen el proceso cognitivo del

emprendedor como “las estructuras de conocimiento que las personas usan para hacer evaluaciones, juicios o decisiones que involucran evaluación de oportunidades y creación de empresas y crecimiento empresarial”. El enfoque cognitivo de Mitchell *et al.* (2007) se basa en la corriente de investigación sobre el proceso cognitivo del emprendedor, donde se plantean una pregunta capital para iniciar la investigación, ¿cómo piensan los emprendedores? Los autores están interesados en conocer cómo los individuos crean riqueza a través de identificar y explotar oportunidades en el mercado y parten de una asunción, esto es, que los emprendedores piensan y se comportan de forma distinta al resto de personas. Los autores se plantean “si los emprendedores no siguen el modelo normativo/racional en su forma de pensar, ¿cuál siguen?, ¿cómo son sus procesos cognitivos y cogniciones? Y ¿cómo les llevan a la creación de valor y de riqueza?” (Mitchell *et al.*, 2007: 6). En sus investigaciones tienen en cuenta tanto la lógica heurística (en contraposición a la lógica racional), como los procesos perceptivos y la alerta emprendedora; el enfoque de la experiencia empresarial basada en el procesamiento de la información y el enfoque de efectividad para el estudio del pensamiento y de la toma de decisiones en el entorno emprendedor. Los autores insisten en la necesidad de no estudiar sólo mecanismos sino, siguiendo a Baron (2006), estudiar también el curso de los pensamientos, las asociaciones entre bits de memoria a corto y largo plazo, los procesos de recuperación de información, la creatividad y la conexión entre puntos unidas a las capacidades dinámicas para explicar el emprendimiento al reconfigurar recursos con oportunidades emergentes y cambiantes. Estos mal llamados “mecanismos” le permiten al emprendedor navegar por los cambios y ver cosas de un modo nuevo además de percibir oportunidades que en un principio no fueron detectadas o tenidas en cuenta (Mitchell *et al.*, 2007: 12).

Éste enfoque es estudiado también por Osiyevskyy y Dewald (2015) ya que el proceso de toma de decisiones llevado a cabo por los managers de pequeñas empresas es menos racional y se apoya en procesos heurísticos y en la intuición. Los autores estudian los vínculos existentes entre las estructuras cognitivas de los managers y los procesos de toma de decisiones estratégicas con respecto a la formulación e implementación de estrategias. Su investigación, respecto a los factores cognitivos claves que conducen el proceso de toma de decisiones estratégicas por parte de los managers de pequeñas empresas, se centra en la decisión de adoptar cambios en el modelo de negocio como respuesta a un cambio disruptivo en la industria. En su trabajo, demuestran que no sólo el detectar oportunidades conduce a la decisión de actuar y que las decisiones estratégicas están influenciadas por estímulos como la detección de amenazas, la urgencia en actuar, la insatisfacción con el desempeño de la empresa o la experiencia previa del directivo a la hora de tomar decisiones arriesgadas. Es más, estos estímulos cognitivos pueden ser percibidos simultáneamente e interactuando entre ellos y los autores inciden

especialmente en las amenazas y oportunidades percibidas ya que ambas llevan a la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el cambio del modelo de negocio y la obtención de ventajas competitivas (Osiyevskyy y Dewald, 2015 :1013).

Todas estas cuestiones podrían extrapolarse también, como más adelante veremos, al ámbito del *intraemprededurismo*, o de la necesidad de generar comportamiento emprendedor en la organización para enfrentarse con creatividad a los cambios del entorno (Hayton, 2005).

La Teoría Social Cognitiva (TSC) analiza también qué procesos influyen en la toma de decisiones para enfrentarse a los cambios del entorno. En este sentido, Bandura (1986, 2001), resalta que para explicar el desarrollo, la adaptación y la generación de cambios no sólo cuenta la exposición a los estímulos. También hay que considerar la acción de la persona al explorar, manipular e influenciar el entorno y propone una perspectiva interactiva en la que las personas son, a la vez, productores y productos de un sistema social. Bandura resalta que los procesos cognitivos son actividades emergentes del cerebro que ejercen una influencia determinante y que la mente humana es generadora, creativa, proactiva y reflexiva y no sólo reactiva (Bandura, 2001: 4). Así, la influencia social opera a través de los mecanismos psicológicos para producir efecto en la conducta de la persona, es decir, integra el proceso cognitivo de la persona con los factores sociales, contextualizando a la persona en la dinámica de la sociedad y la interacción con ésta. De esta forma, los factores personales de comportamiento y cognición; y la influencia del entorno, interactúan como determinantes entre sí de forma recíproca (recíproco no implica simetría en la intensidad de influencia, sino que varían según la persona y sus circunstancias).

La Teoría Social Cognitiva (TSC) plantea que hay cuatro características principales que explican la interacción de la persona con el ambiente: la intencionalidad, la previsión, la auto-reactividad y la auto-reflexión. Una intención es la representación de un curso de acción a realizar y la característica clave para el desarrollo de la persona ya que supone el poder originar acciones para conseguir determinados propósitos que se plasman en planes de acción aunque éstos no sean detallados al máximo. La previsión, por otra parte, supone marcarse metas, anticipar la consecuencia de las acciones y poder evitar las acciones negativas así que se convierte en automotivación y es guía de nuestros actos anticipando futuros acontecimientos. Es importante resaltar que esos acontecimientos futuros están representados cognitivamente en el presente y que suponen una auto-guía de la conducta, conducta motivada y dirigida por metas proyectadas y resultados anticipados. En tercer lugar, Bandura plantea la auto-reactividad, es decir, la auto-regulación de la propia motivación en un determinado curso de acción que tiene que ver con la auto-supervisión, la auto-evaluación de los resultados

y la auto-corrección ya que las personas hacemos aquello que nos causa autosatisfacción, orgullo y valía en detrimento de lo que nos causa insatisfacción, nos puede hacer perder valor y generar autocensura. Por último, con la auto-reflexión las personas evaluamos nuestras motivaciones, valores y el sentido de lo que hacemos. Y es aquí donde Bandura (1997) introduce el concepto de **autoeficacia**, (que explicaremos con detalle en el siguiente apartado) la creencia que tenemos las personas en nuestra capacidad para ejercer alguna medida de control sobre la propia actuación y sobre los acontecimientos del entorno, es decir, uno mismo tiene el poder de generar efecto en las propias acciones. Como Bandura (1997) señala, la autoeficacia juega un rol crucial en la TSC porque las creencias sobre la eficacia afectan a la adaptación y al cambio y el sentimiento de eficacia reduce la vulnerabilidad al estrés y fortalece la resiliencia ante la adversidad.

Por lo tanto, las creencias de los individuos sobre sus capacidades para alcanzar los resultados se relacionan con las consecuencias de una conducta en particular, y se manifiesta con la anticipación a los resultados económicos, a los resultados sociales (reconocimiento) y a la autoevaluación (autosatisfacción). La formulación de objetivos ayuda a organizar y guiar la conducta, por lo que tienen relación con la autorregulación, y es que, pueden representar los resultados esperados y reaccionar valorativamente a la propia conducta de la persona (Osorio & Pereira, 2011).

Es indudable que el directivo es el responsable de iniciar el cambio estratégico y, además, de que se mantenga en el tiempo. Este hecho es inherente a sus propios procesos cognitivos subyacentes en cada una de sus acciones y, por eso, influenciadas y sesgadas por su visión y entendimiento. Los pensamientos del directivo guían su comportamiento y la elección de una u otra estrategia, de actuar sobre ella o no, de emprender un cambio, o de optar por no hacer nada; por lo que son los esquemas mentales de los directivos los que actúan como filtro de los acontecimientos y del entorno, de un modo u otro y, en consecuencia, es necesario tenerlos en cuenta para analizar el impacto que tendrán sobre las estrategias que adopta la empresa, al igual que para su posterior evaluación.

Más recientemente, Sánchez-García (2014) examina las estructuras o capacidades cognitivas (guiones cognitivos) del emprendedor o intraemprendedor, las cuales pueden tener una influencia clara sobre los resultados de la empresa, reales o percibidos. Este trabajo abre la puerta para un programa de entrenamiento cognitivo para el éxito empresarial. Sánchez-García (2014) se basa en la definición de cognición de Neisser (1967) entendida como “todos los procesos por los cuales un input sensorial es transformado, reducido, elaborado, almacenado, recuperado y usado”. La teoría cognitiva ha demostrado ya que las actitudes y las creencias que se expresan tienen su origen en estructuras más profundas, es decir, en cómo

representamos el conocimiento y en cómo ese conocimiento se interrelaciona. Y, para su estudio, la ciencia cognitiva ha usado métodos como mapas causales, esquemas y guiones. Sánchez-García (2014), para su estudio, utiliza guiones (habilidades cognitivas) que, siguiendo a Krueger (2003: 128-129) son “un mecanismo cognitivo compuesto por los elementos clave en una situación de decisión y el orden más probable de dichos eventos”.

Sánchez-García (2014: 323), basándose en Mitchell *et al.* (2000) y en Smith, Mitchell, & Mitchell (2009), ahonda en la Teoría Cognitiva explicando en profundidad los tres tipos de “guiones” cognitivos o formas de procesamiento de la información (arrangements, ability y willingness) que han sido considerados fundamentales para la obtención de resultados empresariales excelentes. Respecto a los ‘*arrangement scripts*’, el autor considera que son la estructura de conocimientos que tienen las personas sobre los contactos, relaciones personales, recursos y bienes necesarios para formar una nueva relación económica. En la literatura sobre los negocios hay evidencia de 4 habilidades: 1) protección de la idea (patentes, copyright, contratos, etc) que sirven para prevenir la imitación; 2) Network, contactos sociales; 3) Recursos (capital humano y financiero además de otros recursos empresariales) y 4) Habilidades específicas que proporcionan una ventaja sostenible para una empresa. En segundo lugar se encuentran las disposiciones cognitivas o ‘*willingness cognitions*’, que son las estructuras de conocimiento que subyacen (informan) del compromiso de aventurarse en nuevas transacciones y la receptividad a la idea de iniciar o reanudar una relación económica. Incluyen: 1) Búsqueda de oportunidades, la apertura, la orientación y el impulso para buscar nuevas situaciones y posibilidades y probar cosas nuevas; 2) Compromiso de tolerancia, pensamientos sobre “poner su dinero donde le va a dar de comer” y la asunción del riesgo y la responsabilidad de la creación de nuevas transacciones y 3) Búsqueda de oportunidad, preocupación por “continuar con la tarea” y la creencia de que perder una oportunidad es peor que intentar y fracasar. Y en tercer lugar, la cognición sobre habilidades o ‘*ability cognitions*’ que son las estructuras de conocimiento que tienen las personas sobre las capacidades, habilidades, conocimientos, normas y actitudes requeridas para crear una empresa o nuevo proyecto: 1) Capacidad de diagnóstico, que se refieren a la capacidad de evaluar las condiciones y el potencial de las empresas y de comprender los elementos sistemáticos que intervienen en su creación; 2) Capacidad de conocimiento situacional, que implican la capacidad de aprovechar las lecciones aprendidas en una variedad de empresas y aplicar esas lecciones a una situación específica y 3) Capacidad de reconocimiento de oportunidades, es decir, de ver formas distintas de crear valor para el cliente y para la empresa utilizando nuevas combinaciones de materiales, productos y personas.

Por último, y en el marco de la teoría cognitiva, estudiamos el concepto de “*locus de control*”, el cual servirá para conectar directamente con el concepto de Capital Psicológico, desarrollado en el cuarto apartado del presente capítulo.

Una de las variables psicológicas y actitudinales que más se han estudiado es el rasgo individual de personalidad denominado ‘*locus de control*’ acuñado por Rotter en 1966, el cual describe la creencia de la persona de que controla los hechos que le suceden en la vida. La teoría distingue dos tipos de personalidad: interna y externa. Las personas con un locus de control interno creen que poseen control sobre su vida y que las consecuencias de su conducta son el resultado de sus propios esfuerzos y capacidades. Las personas con locus de control externo son personas que ven los hechos que le suceden en la vida estando bajo el control de fuerzas externas como la suerte y el destino. La *teoría del aprendizaje social* de Rotter (1966) plantea los distintos controles, internos y externos, que el individuo utiliza para desarrollar habilidades para resolver problemas y entender o interpretar las distintas situaciones que le pasan en la vida. Siguiendo su artículo, se podría predecir la conducta de la persona en función del conocimiento de a qué causa atribuye el individuo una situación concreta teniendo en cuenta tanto las expectativas de su conducta como la evaluación de los resultados como consecuencia de dicha conducta. Rotter (1996) planteó el concepto de locus de control para explicar cómo una persona percibe el éxito o el fracaso de su propia conducta como dependiendo de él mismo (locus de control interno) o del contexto (locus de control externo).

Musteen *et al.* (2011: 930) realizan un estudio adaptando la escala *de Locus de Control Estratégico* desarrollada por Hodgkinson (1992), quien plantea la aplicación del constructo *locus de control* al campo de la dirección estratégica y del liderazgo, y donde se plantea la creencia por parte de los líderes de las empresas de que controlan las situaciones estratégicas de sus organizaciones y que esta atribución (interna o externa) puede ser un buen predictor de la gravedad de una situación organizacional. Es más, este constructo de locus de control estratégico se ha utilizado en estudios sobre recortes en las empresas y sobre las percepciones de los managers respecto a la dificultad de ciertas situaciones y factores vistos o no como amenazas, y su posterior actuación a la hora de tomar decisiones.

Siguiendo a Musteen *et al.* (2011: 930), los estudios realizados sugieren que los managers con locus de control interno están más satisfechos con su trabajo que los que poseen locus de control externo; y que este nivel de satisfacción estaría relacionado con la confianza interna que muestran los managers en sí mismos y en su tendencia a adoptar una visión positiva del mundo que les rodea. Así, los managers con locus de control interno considerarían una situación como maleable y los retos competitivos como una oportunidad en vez de como una amenaza.

Por el contrario, los managers con locus de control externo tenderían a ver las situaciones como planteamientos rígidos que no pueden ser modificados. Consecuentemente, Musteen *et al.* (2011: 930) hipotetizan en su estudio que, en un contexto de toma de decisiones estratégicas que tienen que ver con la realización de recortes en una empresa, los líderes con personalidad de locus de control externo percibirán una situación de declive organizacional de manera más severa, es decir, como una amenaza sobre la que es difícil influir, hipótesis que se cumple en su estudio. Es más, los autores encuentran y concluyen que los atributos de personalidad (madurez, *background* funcional y locus estratégico de control) influyen en la percepción de la gravedad de la crisis o declive de la empresa, y por tanto en las acciones que los managers recomendarán llevar a cabo. Los autores acaban planteando la necesidad de realizar más estudios que tengan en cuenta no sólo el locus estratégico de control sino otros factores de personalidad como la actitud hacia la incertidumbre, la extroversión o la autoeficacia que es, precisamente, el objeto de la presente Tesis, para entender como las cogniciones y las variables de personalidad condicionan la toma de decisiones estratégica y la aversión o no al riesgo y plantear una metodología de entrenamiento de dichas habilidades para cambiar las cogniciones y, en consecuencia, la interpretación de la información externa e interna de la empresa para la posterior toma de decisiones estratégica.

Este planteamiento que realizan Musteen *et al.* (2011) es apoyado por Sánchez-García (2014: 321) al proponer que “el éxito (real o percibido) depende del nivel de experiencia y conocimientos de determinadas habilidades o estructuras cognitivas empresariales”. El autor establece que las habilidades, acuerdos y estructuras cognitivas (ability, arrangements and willingness scripts) son consideradas variables de locus de control interno por lo que, a puntuaciones más altas en estas tres variables, puntuaciones más altas en percibir el éxito. Como apuntábamos más arriba y siguiendo a los autores propuestos, este constructo abre las puertas a un entrenamiento cognitivo para el éxito empresarial.

Por otra parte, diversos trabajos han analizado la relación entre el entorno y el concepto de *locus de control*. Wijbenga y van Witteloostuijn (2007: 583) establecen que existe una relación entre el grado de estabilidad del entorno, la estrategia de innovación y el locus de control. Así, los empresarios con locus de control interno tienden a preferir estrategias de innovación de productos en entornos estables, mientras que es probable que los empresarios con locus de control externo opten por estrategias de liderazgo en costes en entornos dinámicos. Según estos autores, la teoría del aprendizaje social de Rotter sugiere que los empresarios que operan en industrias estables prefieren estrategias innovadoras porque ese entorno estable favorece la realización de tareas relativamente complejas que dependen de habilidades también complejas. Sin embargo, los empresarios con locus de control externo que operan en industrias con entornos dinámicos prefieren estra-

tegas de liderazgo en costes, que suelen implicar la realización de tareas simples, y consideran que eso es mejor en situaciones dependientes del azar (entornos dinámicos e inciertos).

Junto a la TSC, es necesario tener en cuenta también la *Upper Echelons Theory (UET)* al explicar las decisiones estratégicas y de cambio de los directivos. Esta teoría se focaliza en la alta dirección de la empresa al entender que las organizaciones son un fiel reflejo de sus directivos, es decir, que los resultados organizacionales, como la estrategia adoptada o la efectividad en el logro de los resultados, son un reflejo de los valores, de las bases cognitivas y las percepciones de los directivos que son los que toman decisiones estratégicas y cuyos resultados pueden ser parcialmente predichos por las características de su background. Los autores Hambrick & Mason (1984) definieron la “*Upper Echelons Theory*”, o *Teoría de los Altos Mandos*, como el *modelo conceptual que explica el desempeño económico de las organizaciones como reflejo de las características cognitivas de sus dirigentes y las características de éstos son indicadores de sus decisiones*.

Pero, como los procesos cognitivos, valores y percepciones de los directivos son difíciles de medir, la UET propone los factores demográficos como variables *proxies*. Así, los factores demográficos como la edad, estudios realizados, bases socioeconómicas, experiencia funcional, tiempo en el cargo, posición financiera y característica del grupo de alta dirección, servirían para predecir las conductas y “las certezas” que llevan a la alta dirección a tomar decisiones y estas variables serían extrapoladas como ‘sustitutos’ de las dimensiones psicológicas, las cuales influyen en los resultados de la empresa y explican el comportamiento organizacional. Según este modelo, los directivos toman decisiones estratégicas a partir de sus cogniciones y valores, decisiones que dependen a su vez de sus percepciones del entorno, formación, experiencia, bagaje funcional, conocimientos y valores.

Es más, los autores proponen que las características de la alta dirección interactúan con las opciones estratégicas existentes (interpretación de la situación interna y externa) y propician distintos niveles de resultados (desde innovación hasta la respuesta en tiempo) en las organizaciones por lo que esas características serían tenidas en cuenta tanto en los procesos de selección como en la creación de equipos de trabajo, la formación que debe ser impartida en esos equipos o como conduce a la toma de decisiones en la empresa que afecta a los resultados empresariales.

En definitiva, según Carpenter *et al.* (2004), los tres principios de la UET son: (1), que las decisiones estratégicas son el reflejo de los valores y bases cognitivas de los directivos, (2) que esos valores y bases cognitivas son una función de sus características observables como educación y experiencia profesional y que (3) el

resultado de la organización puede estar asociado con las características observables de los directivos (Carpenter *et al.*, 2004; Hambrick y Mason, 1984; Pla *et al.* 2010; Grimm *et al.* 1991).

Analizando la literatura existente, en el campo de la dirección de empresas se ha realizado un trabajo de investigación ingente estudiando la relación entre las características demográficas de los directivos y la estrategia, considerando dichas características demográficas (observables) como variables críticas del proceso de toma de decisiones que lleva a la empresa a obtener mejores resultados empresariales. Variables como la heterogeneidad del equipo directivo, tamaño del equipo, la experiencia en la gestión, la experiencia internacional en la gestión, además de las variables demográficas, son tenidas en cuenta a la hora de estudiar la influencia en los comportamientos estratégicos de una empresa. Sin embargo, hay otros investigadores que demandan el estudio de las interrelaciones entre el equipo directivo y los procesos asociados y lo llaman “*black box*” de modo que cuestionan el uso de las variables demográficas como variables proxy de las características directivas de tipo cognitivo.

Así, una de las principales críticas que se le hacen a la UET es que las variables demográficas, como variables objetivas, no recogen aspectos ni actitudinales ni de emisión de juicios ni de cómo se llevan a cabo los procesos. Es decir, para explicar el comportamiento estratégico, los estudios sobre directivos o TMT aportan datos sobre las características y composición de los mismos pero no tienen en cuenta aspectos cognitivos o socio-cognitivos ni de personalidad que pueden impactar en la dinámica del equipo directivo y esta dinámica, en el resultado empresarial (Escribá *et al.*, 2009). Aspectos como ciertas actitudes (aversión al riesgo, proactividad), valores, percepciones, competencias, no son tenidas en cuenta a la hora de explicar la toma de decisiones estratégica y el resultado empresarial.

3. LA TEORÍA SOCIAL COGNITIVA Y LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICA

Diferentes autores plantean la necesidad de interrelacionar la cognición directiva con el contexto en el que opera una empresa y con la toma de decisiones estratégicas y hablan de una relación causal entre la cognición del directivo y la toma de decisiones estratégica (Nadkarni y Barr, 2008). Los autores plantean resultados en los que se constata la influencia en la acción estratégica de la cognición y lo estudian tanto en entornos benignos como hostiles.

Podemos afirmar también que, en los últimos años, la investigación en dirección estratégica se vincula de manera incipiente a la psicología cognitiva. Ésta se encarga del estudio de la cognición, es decir, los procesos mentales implicados en el conocimiento, y tiene como objetivo el estudio de los mecanismos a través de los que se elabora el conocimiento de la percepción, la memoria y el aprendizaje, hasta la formación de conceptos y razonamiento lógico. Se refiere a las acciones de almacenar, recuperar, reconocer, comprender, organizar y usar la información percibida; y estudia diversos procesos cognitivos, como la resolución de problemas, la percepción o la toma de decisiones.

3.1. Sesgos cognitivos en la literatura de management: evidencias empíricas

El trabajo de Zapata (2006: 185-191) analiza los diferentes estudios que se encuentran en el área del *management* y que prueban la influencia de heurísticos y sesgos cognitivos sobre los gerentes y directivos en situaciones de toma de decisiones, sobre todo bajo condiciones de complejidad, dinamismo e incertidumbre. Simon *et al.* (2000) analizan los sesgos cognitivos (exceso de confianza, ilusión de control y la ley de los pequeños números) que afectan la percepción de riesgo cuando se lanza un negocio o proyecto. Según Zapata (2006), la investigación de Simon *et al.* (2000) sugiere que a menor percepción del nivel de riesgo, mayor probabilidad de lanzarse a un nuevo proyecto empresarial, y que la ilusión de control y la ley de los pequeños números conducen a una reducción en la percepción del riesgo. Por su parte, Zapata (2006) analiza el trabajo de Busenitz y Barney (1997), que tienen en cuenta dos sesgos cognitivos, el exceso de confianza y la representatividad (similar a la ley de los pequeños números). Los autores llegan a la conclusión de que los empresarios son más susceptibles a los sesgos y heurísticos cognitivos que los gerentes o directivos.

Por su parte, el trabajo de Krueger y Dickson (1994) tiene en cuenta el concepto de feedback, la percepción de autosuficiencia y el comportamiento frente al riesgo. Estos autores señalan, entre otras cuestiones, que “los individuos inducidos a tener una mayor confianza en sus propias capacidades para la toma de decisiones, ven más oportunidades y asumen más riesgos” (Zapata, 2006: 190).

Por otra parte, y en estrecha relación con el tema de los sesgos cognitivos, aparecen investigaciones que ahondan en el grado de “permanencia” de las capacidades psicológicas personales que influyen en la decisión de cómo debe funcionar la organización y en el desempeño de la misma. A lo largo de la investigación realizada sobre estas cuestiones, surge la dicotomía entre el concepto de “Estado” y el de “Rasgo”, que nos ayudan a distinguir entre estados cambiantes, relacionados,

por ejemplo, con los sentimientos, y rasgos más permanentes de la personalidad del individuo (o del directivo en nuestro caso). Así, siguiendo a Azanza et al. (2014: 297) “estados y rasgos han sido a menudo considerados constructos independientes, pero Luthans, *et al.* (2007) al definir el capital psicológico, representan los estados y los rasgos a lo largo de un continuo en gran medida determinado por los grados relativos de la estabilidad en la medición y la apertura al cambio y al desarrollo”. Azanza et al. (2014), siguiendo a Luthans, *et al.* (2007), proponen entender esta dicotomía más bien como un continuo que va desde los *estados positivos*, momentáneos y muy cambiantes (por ejemplo, nuestros sentimientos, los estados de ánimo positivos y la felicidad); los *estados*, relativamente maleables y abiertos al desarrollo (que incluyen constructos como la eficacia, la esperanza, la resistencia y el optimismo, y otros constructos positivos como la sabiduría, la gratitud, el perdón o el valor, entre otros); los *rasgos*, relativamente estables y difíciles de cambiar (representados por los factores de personalidad por ejemplo, The Big Five¹, de Barrick y Mount (1991) o Core Self-Evaluations² establecido por Judge y Bono (2001); y por último, este continuo incluiría los *rasgos positivos*, muy estables, y muy difíciles de cambiar, como la inteligencia o el talento.

A continuación, mencionaremos brevemente los constructos Big 5 y Core-self-evaluation, y en el siguiente apartado describiremos más ampliamente el constructo de Capital Psicológico para entender y explicar cómo las cogniciones y las variables psicológicas influyen sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas, la aversión al riesgo y orientan la actitud hacia el cambio de los directivos y mandos intermedios en las empresas. La idea que subyace a la diferenciación entre los estados, parcialmente estables, y los rasgos, es que los primeros están, en cierto modo, abiertos al cambio y al desarrollo (Azanza, *et al.* 2014; Luthans, *et al.* 2007). Y que por tanto, determinados estados de los directivos como la autoeficacia, la resiliencia o el optimismo pueden modificarse a través de diferentes intervenciones (como la estrategia de formación, entre otras).

Aunque el constructo **Capital Psicológico (PsyCap)** va a constituir el centro y objeto principal de nuestra investigación, existen otros constructos (como establecen Azanza *et al.* 2014) que hacen referencia a diferentes elementos psicológicos

¹ Tupes y Christal (1961) definen el constructo “Big Five” a partir de cinco grandes factores capaces de explicar muchos tipos de personalidad: apertura a la experiencia, conciencia, extraversión, amabilidad y neuroticismo (como contrario a estabilidad emocional). Barrick y Mount (1991) lo relacionan con el desempeño en el trabajo.

² Judge et al. en 1997 definieron Core Self Evaluation (CSE) en función de cuatro rasgos de personalidad: autoestima; la autoeficacia; el locus de control interno y la estabilidad emocional. Hiller y Hambrick (2005) señalan que el constructo CSE posee implicaciones directas sobre los procesos de decisión de los directivos, la elección estratégica y el desempeño de la organización.

del directivo que también pueden tener efecto sobre el proceso de toma de decisiones estratégicas del mismo, aunque la diferencia fundamental entre el constructo PsyCap y otros constructos (por ejemplo, Core Self Evaluation o Big Five) es que el PsyCap puede ser entrenado mediante *intervenciones* (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Luthans, Avey, Avolio, and Peterson, 2010) puesto que el PsyCap se refiere a estados de los directivos (como hemos señalado en el último párrafo) y el resto de constructos se refieren a rasgos de la personalidad del individuo que ejerce el rol directivo.

Ambos constructos (CSE y Big Five) han sido recientemente utilizados para evaluar la influencia de dichos rasgos de la personalidad sobre el desempeño en el puesto de trabajo, el nivel de *engagement* (compromiso) o de bienestar, desde la perspectiva de la psicología positiva. En este sentido, los resultados del trabajo de Judge y Zapata (2015) señalan que los cinco rasgos de la personalidad que describe el Big Five eran más predictivos del desempeño para aquellos trabajos poco estructurados, donde el empleado tenía cierta discreción para tomar decisiones. Otros resultados mostraron que la extraversión mejoraba el desempeño en aquellos puestos que requerían habilidades sociales, y que la apertura se vinculaba más fuertemente al desempeño en empleos altamente exigentes en creatividad e innovación (Juez y Zapata, 2015). Por su parte, Soto (2015) señala que niveles más altos de extraversión, agilidad y conciencia y niveles más bajos de neuroticismo se relacionan con niveles mayores de percepción de bienestar. Y que los rasgos de personalidad pueden predecir el cambio en la percepción de bienestar (Soto, 2015)

Por su parte, respecto al constructo CSE, los resultados de una investigación reciente revelaron que este constructo está relacionado también con el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el burnout (agotamiento laboral), y que el constructo CSE (autoestima; autoeficacia; locus de control interno y estabilidad emocional) puede influir significativamente en el burnout y están mediadas por el compromiso con la organización y la satisfacción en el puesto de trabajo (Peng *et al.* 2016). Lee y Ok (2015) señalan de manera similar que en el constructo CSE determinados elementos del clima psicológico estaban positivamente relacionadas con el compromiso de los empleados.

4. EL CONSTRUCTO CAPITAL PSICOLÓGICO (PSYCAP)

Dado que a lo largo de toda nuestra investigación estamos proponiendo que la capacidad de ampliar las habilidades y esquemas cognitivos de la alta dirección puede tener una influencia significativa sobre el modo en que se abordan las decisiones en la organización y sobre los resultados de la empresa, consideramos ne-

cesario ahondar ahora en el conocimiento de los procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones de los directivos. Estos procesos cognitivos son los que guiarán, en un segundo momento, el proceso de toma de decisiones estratégicas en la empresa y su manera de enfrentarse a los necesarios cambios estratégicos.

Los directivos de las empresas y, especialmente, los directivos de recursos humanos, han definido a las personas como el principal activo con el que cuentan las empresas para generar y potenciar la productividad, la innovación, la calidad tanto de productos como de servicios, la satisfacción del cliente y la mejora de las formas de trabajar. Es más, los directivos que creemos en esta afirmación sentimos la necesidad de medir, de objetivizar que la inversión que se hace por parte de las empresas respecto a las personas tiene un retorno en aspectos no sólo intangibles, sino también tangibles (en términos de beneficios o de optimización de costes) y que esa inversión supone una fuente de ventajas competitivas que pueden incluso llegar a convertirse en una competencia básica de la empresa.

Estas cuestiones y necesidades son abordadas desde aspectos empíricos y también teóricos, y disciplinas como la Economía y la Psicología empiezan a interrelacionarse al estudiar a las organizaciones y, entre otros, sus resultados empresariales, los comportamientos directivos, la colaboración entre equipos, la satisfacción laboral, los procesos cognitivos implicados en la toma de decisiones estratégica y en el cambio estratégico, además de estudiar la performance de la empresa. Y se inicia un nuevo movimiento, la **Psicología Organizacional Positiva (POP)** con autores como Martin Seligman, implicados en estudiar la vida de las personas en las organizaciones, cuál es la interrelación entre empresa-persona y de qué manera puede ser esta relación más productiva y eficiente teniendo en cuenta aspectos como rasgos de personalidad, talento, virtudes y felicidad en el puesto de trabajo. Así, Salanova et al. (2016: 177) han definido a la **Psicología Organizacional Positiva (POP)** “como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables. Su objetivo es describir, explicar y predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martínez y Llorens, 2005, 2014).

Y, en el campo en que se unen la investigación en psicología positiva y la relacionada con el lugar de trabajo, nace el término “**Comportamiento Organizacional Positivo**” o **POB (Positive Organizational Behavior)**, acuñado por Luthans (2002a, 2002b:59), y que se define como “el estudio y la aplicación de las fortalezas de los recursos humanos positivamente orientadas y de las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y gestionadas para mejorar el desempeño en el puesto de trabajo”. Las capacidades del Comportamiento

Organizacional Positivo incluyen la autoeficacia o confianza, la esperanza, el optimismo y la resiliencia, capacidades que, según Luthans & Youssef (2004: 152) de manera colectiva son denominadas **Capital Psicológico Positivo (Positive Psychological Capital, PSC)**. Así, el foco de atención en el “*Comportamiento Organizacional Positivo*” o **POB (Positive Organizational Behavior)** se encuentra en las cualidades y rasgos entendidos como “estado” (en contraposición al “rasgo”) que se pueden desarrollar entre los miembros de la empresa a partir de intervenciones en el puesto de trabajo y de una gestión proactiva. Luthans también señaló que para ser considerado como POB, las variables deben ser estados psicológicos que puedan ser medidos de forma válida y fiable y cuyo resultado devenga en el incremento de la performance de la empresa por lo que puede ser evaluado como el retorno de la inversión y tener impacto en la ventaja competitiva de la empresa. Es decir, deben estar abiertos al desarrollo y demostrar un impacto positivo en actitudes, comportamientos y el desempeño laboral. Por lo tanto, se trata de un conjunto de dimensiones que son raras y únicas, medibles, interconectadas, con capacidad para ser renovadas y ser desarrolladas y mantenidas a largo plazo y con impacto en la performance de la empresa que cumplen los criterios para ser consideradas fuentes de ventajas competitivas.

En los trabajos de Luthans (2002), Luthans & Youssef (2007, Youssef & Luthans, (2007), y Luthans, Youssef & Avolio, (2007), se investiga el concepto con el que trabaja este campo de la psicología positiva como es el de **Capital Psicológico o PsyCap** (Luthans y Youssef, 2004) en el que se identifican las variables de *eficacia, esperanza, resiliencia y optimismo*, como relevantes en POB y que conecta la optimización del capital humano, social y psicológico, y la maximización de la estrategia de negocio.

Cuando, a lo largo de las investigaciones en el campo del management, se habla de generar ventajas competitivas sostenibles se suelen analizar las fuentes tradicionales como son el Capital Financiero, el Capital Humano y el Capital Social. Sin embargo, hay aspectos como, por ejemplo, la falta de visión estratégica, la planificación a corto plazo, la inadecuada utilización de los recursos, la aversión al riesgo de los líderes empresariales o la no adaptación de la cultura a la estrategia y la estructura de la empresa, que hace evidente que, en cuanto se introduce el factor humano en la dinámica competitiva de la empresa, en la toma de decisiones estratégica y en la gestión del cambio estratégico, los aspectos basados en evaluaciones financieras no son suficientes.

Así, cuando hablamos de **Capital Humano**, nos referimos a los conocimientos, habilidades o competencias que se derivan de la formación, de la experiencia y de habilidades específicas en la organización. Pueden ser referidas tanto con el conocimiento explícito como tácito. Sin embargo, así como el conocimiento explícito es

fácilmente imitable, copiado o duplicado además de que se puede quedar obsoleto rápidamente, el conocimiento tácito es un tipo de conocimiento específico de la organización ya que es construido a lo largo del tiempo mientras los miembros se socializan, se convierten en parte de la cultura, entienden la estructura y la dinámica de los procesos en la empresa y aprenden que todo esto opera como un todo. Por supuesto, requiere una gran inversión en tiempo y esfuerzo y ese conocimiento tácito se pierde cuando la persona deja la empresa puesto que se “marchan” capacidades incrustadas en la empresa de las que, sin embargo, no se puede beneficiar el competidor ya que son capacidades específicas de una organización y no son transferibles. Es importante resaltar que el conocimiento tácito es difícil de medir además de que su impacto se manifiesta en un tiempo indefinido. Así, Luthans y Youssef (2004) proponen como técnicas para gestionar el Capital Humano: procesos de selección y selectividad; formación y desarrollo y, por último, la generación de conocimiento tácito al suscitar conocimiento que ya existe en la organización.

Y, cuando hablamos del **Capital Social**, nos referimos a las relaciones interpersonales, intergrupales e inter-organizacionales, redes y conexiones así como los recursos de los grupos y comunidades, la estructura social y la dinámica cultural que pueden crear ventajas competitivas sostenibles. Hablamos de un constructo polifacético y las tres dimensiones del Capital Social son: la creación de Networks, Normas y Reglas y, Confianza. Hablamos de cultura, estructura, procesos, relacionados tanto con aspectos cognitivos (como, por ejemplo, los modelos mentales de los equipos) como afectivos (dando soporte social) como comportamentales (trabajo en equipo). Así, la comunicación abierta, el compartir conocimiento y el ofrecer feedback continuo facilitan la creatividad, la innovación y la competitividad. Es más, Luthans y Youssef (2004: 150), argumentan que el Capital Social incluso contribuye a la creación de Capital Humano ya que sin los contratos psicológicos de las personas con su organización es problemático generar conocimiento tácito. Los factores del Capital Social con 1.- Canales de comunicación abiertos como herramientas de participación en la empresa, ofrecer feedback positivo y el reconocimiento social; 2.- Equipos de trabajo multifuncionales, al ofrecer comunicación cruzada de diversas áreas y 3.- Programas para relacionar la vida personal y la profesional como voluntariado en tiempo de trabajo, trabajo compartido, flexibilidad horaria y servicio de gestión de la carrera profesional.

En nuestra investigación entendemos que el foco de atención se centra en el **“Comportamiento Organizacional Positivo”** o POB (Positive Organizational Behavior) de donde surge el constructo de **Capital Psicológico** o PsyCap, ya que el **“Comportamiento Organizacional Positivo”** se encuentra en las cualidades entendidas como “estado” (en contraposición al “rasgo” entendido como una diferencia individual relativamente estable y difícil de cambiar, representado por los factores de personalidad y las fortalezas) que se pueden desarrollar entre los

miembros de la empresa a partir de intervenciones en el puesto de trabajo y de una gestión proactiva. Las capacidades de *eficacia*, *esperanza*, *resiliencia* y *optimismo* cumplen los criterios de ser positivas, únicas, medibles, con posibilidad de ser desarrolladas y relacionadas con la performance de la empresa. En el cuadro 2.1 presentamos un resumen de los tipos de Capital mencionados.

Cuadro 2.1. Evolución del concepto de “Capital”

Desarrollando el concepto de Capital hacia la ventaja competitiva			
Capital Económico Tradicional	Capital Humano	Capital Social	Capital Psicológico Positivo
<i>Lo qué tienes</i>	<i>Lo qué sabes</i>	<i>A quién conoces</i>	<i>Quién eres</i>
<ul style="list-style-type: none"> Recursos Financieros Activos tangibles (planta, equipamiento, patentes, datos) 	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia Educación Habilidades Conocimiento Ideas 	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones Red de contactos Amigos 	<ul style="list-style-type: none"> Confianza Esperanza Optimismo Resiliencia

Fuente: Luthans et al. (2004), págs. 145-152

Seguindo a Luthans y Youssef (2004:153-156), pasamos a describir cada una de las capacidades que conforman el constructo de **Capital Psicológico o PsyCap**:

1.- Autoeficacia (Efficacy). Proviene de las investigaciones llevadas a cabo por Albert Bandura (2000) que la define como confianza de una persona en su habilidad para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para ejecutar una acción determinada en un contexto determinado. De hecho, las personas con autoeficacia suelen elegir tareas retadoras y que suponen esfuerzo, están motivados para realizar sus metas de manera exitosa y perseveran cuando se encuentran con obstáculos.

La mejor manera de desarrollar la autoeficacia en los empleados es permitiéndoles que tengan experiencias exitosas y, para ello, los empleados deben trabajar con metas que supongan retos pero que sean alcanzables, concretas, y específicas. Otra manera de desarrollar la autoeficacia es con el aprendizaje vicario o modelado, mediante la técnica del *shadowing* en la que la persona tiene un mentor u observa a un modelo cuya actuación es relevante. Otra técnica es la visualización

de experiencias exitosas al funcionar cómo el modelado, ofrecer feedback positivo o la persuasión social.

2.- Esperanza (Hope). Proviene de los trabajos del psicólogo positivo Rick Snyder et al. (1991: 287) y Snyder (2000) que lo define como un estado motivacional basado en la interacción de tres factores: objetivos, acción y las vías o caminos que llevan a la acción. Las personas conseguimos nuestras metas organizacionales gracias a la determinación interna y la fuerza de voluntad que lleva a invertir energía en la consecución de las mismas. Las personas con alta esperanza se sienten capaces de desarrollar vías o caminos para conseguir las cosas que desean lo que les proporciona la habilidad para generar vías alternativas en el caso de que las vías originales no hayan funcionado.

Para desarrollar la esperanza una técnica es fraccionar los objetivos en submetas manejables ya que permite experimentar progresos de manera gradual y con pequeños éxitos. Otra técnica es el empowerment y la participación de los empleados al permitir generar control sobre el curso de acción que una persona lleva. La planificación de contingencia permite utilizar la técnica “y si ocurre tal....” que permite generar y explorar alternativas. También se utiliza el ensayo mental en el que se visualizan los eventos anticipando los posibles obstáculos y creando mentalmente vías alternativas para superar los bloqueos además de aprender a cambiar de objetivos.

3.- Optimismo (Optimism). Aplicado por Seligman (1998) y otros psicólogos positivos, supone atribuir los eventos positivos a causas internas, permanentes y globales y los eventos negativos a causas externas, temporales y específicas de una situación. El optimismo estimula la autoestima y la moral además de distanciar a la persona de los aspectos más desfavorables que nos pasan en la vida laboral protegiéndonos de la depresión, la autculpa y la desesperación ya que incluye causas externas como son los factores externos o la acción de otras personas. Tanto autoeficacia como esperanza son aspectos de naturaleza cognitiva pero el optimismo incorpora no sólo lo cognitivo sino también componentes emocionales y motivacionales al aportar la dimensión externa.

Para aprender y desarrollar el optimismo es necesario utilizar las técnicas “indulgencia con el pasado” al perdonar los errores y otorgar el beneficio de la duda; “gratitud por el presente” al dar las gracias por lo positivo que hay tanto si está bajo nuestro control como si no, “búsqueda de oportunidades para el futuro” donde la incertidumbre es vista como una oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto en la relación entre vida laboral y vida personal.

4.- Resiliencia (Resiliency). Surge del área clínica de la psicología positiva con Ann Masten (2001) a la cabeza. Es la capacidad de recomponerse de la adversidad, la incertidumbre, los errores y los cambios abrumadores. La resiliencia

permite prosperar y crecer incluso en las dificultades y consigue que la persona se recomponga alcanzando incluso niveles superiores de actuación en el trabajo a la par que le encuentra valor a la vida y a su trabajo durante el proceso. Los tres componentes de la resiliencia son: una firme aceptación de la realidad, una creencia profunda en que la vida vale la pena y la habilidad para improvisar y adaptarse a los cambios significativos.

La resiliencia es un proceso no un objetivo así que Masten (2001) propone enfocarse en los recursos, en los riesgos y en el proceso para incrementar la probabilidad de tener herramientas y estrategias para solventar situaciones a la vez que las personas se reponen porque perciben que existe salida a un problema o situación dada. La resiliencia reconoce la necesidad tanto de adoptar medidas proactivas como reactivas al enfrentarse a la adversidad. Es decir, la evaluación del impacto, del control de tal evento y de las opciones que la persona tiene le permitirán recomponerse rápido de un contratiempo a la vez que la persona gana en experiencia y se sitúa en un nivel superior. La capacidad de resiliencia promueve el reconocimiento del impacto en sí mismo en la persona y le permite invertir tiempo, energía y recursos en recomponerse y volver a un punto de equilibrio. Es más, la resiliencia le permite a la persona utilizar los contratiempos como oportunidades para crecer más allá de ese equilibrio. La resiliencia reconoce la necesidad de flexibilidad, adaptación e improvisación en situaciones con muchos cambios e incertidumbre, va más allá del éxito o fracaso de una situación (Youssef y Luthans, 2007: 780).

Como Luthans y Youssef (2004) plantean, y como ya se ha mencionado en este trabajo, el capital psicológico positivo de los empleados de una empresa puede ser desarrollado y gestionado para conseguir el éxito empresarial a largo plazo y mejorar la competitividad de la empresa. Cada empresa deberá adaptar el desarrollo y la gestión de su capital psicológico a sus propias situaciones y realidades construyendo una empresa organizacionalmente única gracias a considerar a sus empleados como personas eficaces, con esperanza, optimistas y resilientes, abiertos al cambio psicológico positivo y a la renovación lo que supone una transformación en la disciplina de recursos humanos y en la dirección estratégica de la empresa además de los aspectos relacionados con el management empresarial.

Como señalan Luthans, Avey, Avolio, Norman, y Combs (2006), hay evidencia empírica de que, en el entorno de trabajo, las capacidades POB de los personas se pueden desarrollar mediante intervenciones formativas muy enfocadas y de corta duración (unas 2 horas). Siguiendo con la investigación sobre el desarrollo del Capital Psicológico, Luthans *et al* (2006), plantean una micro-intervención, a la que denominan PsyCap Intervention (PCI), para desarrollar no sólo las capacidades sino también para medir el impacto financiero y el retorno de la inversión realizada en las personas. Luthans, Youssef y Avolio (2007) plantean el *Capital Psicológico*

o *Psychological Capital (PsyCap)* como un estado psicológico positivo individual de desarrollo que tiene detrás tanto el Capital Económico (qué posees), el Capital Humano (qué sabes) como el Capital Social (a quién conoces) y que hace alusión a (1) quién eres y (2) quién puedes llegar a ser para promover el desarrollo de quién eres hoy y en qué te vas a convertir en un futuro (Luthans y Youssef, 2007: 335).

Los autores definen de manera operativa el PsyCap como “Un estado psicológico de desarrollo individual positivo que se caracteriza por: 1.- tener confianza (autoeficacia) para aceptar y poner en marcha el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas que suponen un reto; 2.- hacer una atribución positiva (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; 3.- perseverar hacia la consecución de las metas y, en caso necesario, redirigir los caminos (esperanza) para poder tener éxito y; 4.- en caso de verse acosado por problemas y adversidades, ser capaz de mantenerse en pie y recomponerse (resiliencia) para alcanzar el éxito” (Luthans, Youssef y Avolio, 2007:3)

Como estos autores señalan, el concepto de PsyCap cumple los criterios necesarios para ser incluidos en la definición de “*Comportamiento Organizacional Positivo*” o POB (**Positive Organizational Behavior**) que son los siguientes: 1.- estar fundamentado tanto en teorías como en investigaciones, 2.- poseer medidas validadas, 3.- ser único en el campo del comportamiento organizacional, 4.- ser un estado (abierto al desarrollo en contraposición con el rasgo, inmutable) y 5.- tener un impacto positivo en el mantenimiento de la performance de la empresa (Luthans, 2002a,b; Luthans y Youssef, 2004; Luthans, Youssef y Avolio, 2006).

Los autores usan el término Capital Psicológico para representar la propensión motivacional individual que se acumula a través de las dimensiones como eficacia, optimismo, esperanza y resiliencia. Es un constructo de orden superior que se focaliza en el individuo en el entorno de trabajo como elemento de análisis. Aunque cada componente del PsyCap puede tener cierta estabilidad en el tiempo, si lo comparamos con los rasgos de personalidad o core self-evaluations, es de esperar que no sean estables y por lo tanto, estén abiertos al cambio y al desarrollo. Luthans *et al.* (2007: 545), tras hacer una revisión de la teoría y la investigación ya realizadas de manera separada sobre los constructos esperanza, resiliencia, optimismo y eficacia, plantean que los resultados obtenidos dan soporte a que los cuatro constructos puedan ser desarrollados y combinados en un constructo de orden superior considerado de “estado”. Así, cada uno de los cuatro constructos presenta independencia conceptual y validez discriminante y los autores proponen que hay un punto de unión entre ellos, el factor de orden superior denominado PsyCap que es un mecanismo compartido entre los componentes que contribuye a la propensión motivacional a lograr tareas y objetivos y que definen como “representa la valoración positiva de las circunstancias y la probabilidad de tener éxito basado en el esfuerzo motivado y la perseverancia” (Luthans et al. 2007: 550).

Siguiendo a los autores mencionados, los cuatro factores del PsyCap, al ser combinados, tienen un efecto sinérgico y constituyen un factor principal de segundo orden que predice mejor el rendimiento y la satisfacción laboral que cada uno de los cuatro factores por separado. Por otra parte, el PsyCap es un constructo nuclear que predice la performance de la empresa y la satisfacción mucho mejor que cualquier otra fortaleza individual así que proponen una micro-intervención (PsyCap Intervention, PCI), consistente en sesiones de entre 1 y 3 horas de duración en la que se tienen en cuenta las cuatro dimensiones y en la que, mediante ejercicios, los participantes son guiados.

Así, de la dimensión Esperanza, se tiene en cuenta la definición de objetivos por lo que la sesión empieza identificando los participantes objetivos personales importantes que desean emplear durante la sesión de desarrollo. El instructor explica el diseño ideal de objetivos, es decir: centrarse en la parte final del objetivo que lleva al éxito desde un planteamiento de aproximación (en vez de evitación) a la vez que se diseñan submetas para tener sensación de éxito en cada subfase y los caminos que nos llevan a las mismas además de la identificación de los recursos y los obstáculos que nos vamos a ir encontrando. Es importante resaltar que, aunque es un trabajo individual, el participante lo comenta en voz alta y el resto tiene la oportunidad de analizar esa información, de darle feedback positivo a la persona y de aprender de la información de los demás y esta metodología se utiliza durante toda la intervención. El objetivo aquí es, aplicado al lugar de trabajo, estar enfocado a la definición de objetivos, a la generación de líneas de acción y a cómo superar los obstáculos, todo como un proceso.

De la dimensión Optimismo, se tiene en cuenta la atribución positiva y el auto-habla positiva al darse instrucciones a uno mismo. De la dimensión Autoeficacia, se cuenta con el modelado, con el aprendizaje vicario, la persuasión social y el feedback positivo con el objetivo de generar confianza para definir e implementar planes o cursos de acción y conseguir los objetivos marcados. De la dimensión Resiliencia, lo determinante es desarrollar estrategias que le permitan a la persona fortalecer sus activos mientras evita riesgos y situaciones adversas innecesarias. Así, se centra en desarrollar y cambiar la percepción de la influencia de esas malas situaciones desde procesos cognitivos, emocionales y conductuales evaluando si están o no bajo su control y definiendo cursos de acción como consecuencia de esa evaluación.

Los autores se dan cuenta que hay superposición y que el impacto es interactivo entre los componentes del PsyCap por lo que argumentan que es sinérgico y que es un constructo nuclear donde el todo es mayor que la suma de sus partes por lo que los participantes, en la micro-intervención, obtienen un resultado mayor que la mera suma de la formación en cada dimensión (Luthans et al., 2006: 391).

En relación con estos trabajos e intervenciones, los autores diseñan el Cuestionario PsyCap (PsyCap Questionnaire, PCQ) que, según Luthans *et al.* (2006: 391), tiene fiabilidad y predice tanto la performance como la satisfacción. **PsyCap Questionnaire, (PCQ)** es un cuestionario construido a partir de cuatro escalas que presentan demostrada fiabilidad y validez y que tienen relevancia en la investigación publicada sobre el individuo en el puesto de trabajo y que son capaces de medir los constructos “estado” del PsyCap. Son: Esperanza (Escala State Hope de Snyder *et al.*, 1996); Resiliencia (Wagnild y Young, 1993); Optimismo (Life Orientation Test de Scheier y Carver, 1985) y Autoeficacia (Parker, 1998) (Luthans *et al.* 2007: 553). **PsyCap Questionnaire, (PCQ)** es un cuestionario de 24 ítems para cuya construcción se han tomado dos criterios: 1.- que los cuatro constructos propuestos tuviesen igual peso (así que se seleccionaron los 6 mejores ítems de cada escala) y, 2.- que los ítems seleccionados debían tener validez de contenido (es decir, que realmente mide lo que intenta medir) respecto a ser un “estado” y ser relevante en el lugar de trabajo o adaptable a cambios en el trabajo.

Luthans *et al.* (2006) realizan diversas investigaciones y presentan su micro-intervención. Empiezan su investigación tomando como participantes a estudiantes de gestión empresarial a los que dividen entre grupo control y grupo experimental a los que le aplican el **PsyCap Questionnaire, (PCQ)**. Para analizar la validez externa, los autores emplean en sus intervenciones a manager en ejercicio y encuentran que la medida entre el pre y el post PsyCap era el mismo para ambas muestras, el 3%. Esta medida les permite a los autores hacer una estimación económica sobre el impacto del desarrollo del PsyCap que puede ser traducida como ventaja competitiva y en ingresos económicos.

Conforme los autores van avanzando en su investigación, proponen que los empleados que personifican altos niveles de PsyCap (como un todo) desarrollan mejor su trabajo debido tanto al número como al nivel alcanzado en los constructos psicológicos positivos como cognición, motivación y conducta que aquellos empleados que sólo muestran de manera aislada uno o varios de los factores además de mostrarse más satisfechos con su trabajo y sus dirigentes. Así, los autores proponen que la satisfacción laboral de un trabajador debe ser mayor cuando la esperanza está acompañada por el optimismo y/o la autoeficacia en realizar el trabajo y la resiliencia para responder favorablemente a los imprevistos. De este modo, Luthans *et al.* 2007: 551, plantean como hipótesis de investigación que los niveles de PsyCap de los empleados está relacionado positivamente con sus resultados y satisfacción laboral y que el nivel de PsyCap tiene una relación más potente con los resultados y la satisfacción laboral que cada dimensión por separado. Los resultados muestran soporte de que el cuestionario de 24 ítems que mide el PsyCap es un constructo de orden superior representado por los cuatro factores Autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia.

En otra investigación, Youssef y Luthans (2007), quieren analizar en qué medida tres capacidades psicológicas positivas, que cumplen los criterios para ser consideradas POB como son Esperanza, Optimismo y Resiliencia, están relacionadas con el desempeño en el puesto de trabajo. Estas tres capacidades no sólo son capacidades positivas sino que comparten mecanismos motivacionales autodirigidos y procesos que pueden tener impacto en el desempeño laboral y la actitud laboral. Por otra parte, hay que tener en cuenta que cuando no es posible tener medidas objetivas de rendimiento de la empresa o las medidas no son precisas, la mejor alternativa es utilizar múltiples medidas por lo que los autores deciden utilizar una combinación de resultados teniendo en cuenta aspectos relacionados con el trabajo y las actitudes en el mismo y deciden seleccionar resultado del trabajo, satisfacción laboral, felicidad en el trabajo y el compromiso organizacional. Los autores proponen que las tres capacidades psicológicas propuestas están relacionadas positivamente con los resultados del trabajo, desempeño en el puesto de trabajo, satisfacción laboral, felicidad en el trabajo y compromiso organizacional. Los resultados obtenidos en la investigación desarrollada dan soporte, en general, a que las capacidades psicológicas contribuyen al resultado empresarial pero, en concreto se evidencia que las tres capacidades psicológicas están relacionadas positivamente con la satisfacción laboral y la felicidad en el trabajo, en concreto, el optimismo está relacionado con resultado del trabajo y, esperanza está relacionada positivamente con la satisfacción laboral, felicidad en el trabajo y compromiso organizacional. Ante estos resultados, los autores plantean que una explicación posible puede ser que, los resultados del trabajo, desempeño en el puesto de trabajo, satisfacción laboral, felicidad en el trabajo y compromiso organizacional son los que predicen esperanza, optimismo y resiliencia en vez de ser al contrario.

También hay autores como Avey et al (2008) que estudian el impacto del Capital Psicológico, el Mindfulness y las emociones positivas sobre las actitudes y conductas relevantes para el cambio organizacional positivo. Es decir, los autores investigan si los recursos psicológicos de los empleados (PyCap) son ejemplos de factores positivos a nivel individual que pueden facilitar el cambio organizacional y plantean que los empleados con PsyCap positivo y emociones positivas mostrarán actitudes y conductas que conducirán a un cambio organizacional más efectivo y positivo al tener una variedad de recursos psicológicos positivos para hacer frente a los retos que propone el cambio organizacional.

Avey et al (2008) parten del hecho de que los cambios organizacionales están motivados por la brecha existente entre los objetivos que la empresa quiere conseguir y los resultados que obtiene y que estos cambios organizacionales les afectan tanto a los directivos (para implementar los cambios necesarios) como a los empleados (en aceptar los cambios y comprometerse con los mismos). En concreto, los autores señalan (los empleados) “deben tener la confianza (eficacia) para adaptarse

a los cambios organizacionales así como la resiliencia para reponerse de los reveses que seguro ocurren durante el proceso de cambio. Es más, para tener éxito, los empleados deberían tener la motivación y los caminos alternativos definidos (esperanza) para enfrentarse a los obstáculos, hacer atribuciones optimistas cuando las cosas van mal y tener una perspectiva positiva sobre el futuro” (Avey et al. 2008: 49). En caso contrario, aparecen actitudes cínicas y desviación de conductas que puede inhibir el cambio organizacional y que actitudes de implicación y conductas de civismo organizacional mejoran el cambio organizacional positivo.

Avey et al (2008) proponen que las emociones positivas producirán niveles altos de actitudes de implicación y de conductas de civismo organizacional que facilitarán el cambio organizacional positivo. Es decir, que el PsyCap en su conjunto contribuirá a las emociones positivas individuales y que el Mindfulness modera dicha relación positiva. Así que los autores proponen que las emociones positivas median la relación entre el PsyCap y las actitudes y las conductas y parten de la teoría de la mediación cognitiva de Lazarus (1991, 1993, 2006) que ve las estimaciones y evaluaciones como la base de la respuesta emocional ante la pregunta de qué es primero: la cognición o la emoción. En cuanto al Mindfulness, definido como “mayor atención y darse cuenta de las experiencias actuales o de la realidad presente” de Brown y Ryan (2003: 823) parece estar relacionado, según Avey *et al.* (2008: 57) con la resiliencia y otros componentes del PsyCap. Es decir, es como si el trabajador deja de estar absorto en sus pensamientos y es capaz de observarse desde fuera, lo que le permite desconectar de pensamientos, hábitos y conductas que no son sanos. Como dato curioso, en la investigación se descubrió que, cuando el PsyCap es alto el Mindfulness no tiene un efecto significativo sobre las emociones positivas y que el efecto compensatorio del Mindfulness sobre las emociones positivas ocurre sólo cuando el PsyCap es bajo. Todo lo cual lleva a los autores a resaltar que el PsyCap tiene efecto sobre el resultado de la empresa y que las emociones positivas median la relación entre el PsyCap y las actitudes de cinismo e implicación y las conductas de civismo y desviación por lo que los empleados con alto PsyCap es posible que muestren actitudes positivas, que se muestren más implicados, que sean menos cínicos y que muestren una conducta más cívica con la organización y esta no sea una conducta desviada. Para acabar, hay que resaltar que hay evidencia de que el PsyCap se puede desarrollar a través de intervenciones cortas y que dicho entrenamiento facilitaría el cambio organizacional de manera positiva.

Respecto a la **microintervención**, Luthans, Avey y Patera publican en 2008 un análisis experimental sobre una intervención para desarrollar el PsyCap mediante una formación basada en formato web. Los autores analizan si el PsyCap puede ser desarrollado utilizando una intervención en formato web de 2 horas de duración y su intención no es sólo aprovechar las ventajas de la facilidad de implementación, distribución, coste y accesibilidad que proporciona el formato web sino impactar

en la forma de aprender y desarrollar el PsyCap. En el desarrollo de la intervención se utilizan animaciones personalizadas, power points y ejercicios personalizados complementados con videos comentados por un facilitador que es también investigador. Llevan a cabo la investigación, en la que participan 187 participantes en el grupo de tratamiento y 177 participantes en el grupo control todos ellos trabajadores de empresas pertenecientes a varios sectores. A todos ellos se les aplica el PsyCap Questionnaire (PCQ; Luthans *et al.*, 2007; Luthans, Youseef y Avolio, 2007) cuyas características ya han sido descritas más arriba y se aplica pretest y posttest. El resultado de la investigación muestra que el grupo de tratamiento experimentó un incremento significativo en su PsyCap mientras que el grupo control no mostró un incremento significativo por lo que se puede demostrar que la intervención en PsyCap desarrolla positivamente el PsyCap y que se puede llevar a cabo a través de una intervención corta basada en formato web. Su investigación también proporciona evidencia de que el PsyCap es un constructo de orden superior. Toda esta investigación refuerza nuestra idea de la aplicación del desarrollo del PsyCap en Recursos Humanos para la gestión de empresas y el desarrollo de directivos.

Avey *et al.* (2010) siguen investigando el valor añadido que supone el PsyCap al predecir actitudes y conductas en el trabajo y su relación con el retorno de la inversión que realiza la empresa puesto que el desarrollo de los componentes del PsyCap supone tener localizados recursos que sirven para afrontar el entorno tan competitivo en el que se desarrolla la empresa. Así, Avey *et al.* (2010: 433), señalan que el PsyCap supone un modelo integrador que tiene en cuenta tanto factores organizacionales (estrategia organizacional, estructura, cultura y cambios empresariales) como factores individuales (rasgos de personalidad y experiencias vitales). Y, en este modelo integrador, la interacción entre el contexto de la organización y la persona se operativiza con el ajuste entre el PO (Person-organization), el grado de congruencia o complementariedad entre los individuos y la organización respecto a metas, necesidades, suministros como capacidades y recursos, valores, normas o conductas) y el ajuste "Person-Job" (P-J) (ajuste persona y puesto, es decir, la compatibilidad entre, por una parte, los rasgos personales, necesidades, conocimientos, competencias y, por otra, las demandas del puesto de trabajo) al tenerse en cuenta no solo los resultados obtenidos a nivel individual sino también la eficacia organizacional a corto plazo (p.e. el retorno de la inversión y el valor en el mercado de la empresa) y la efectividad organizacional a largo plazo (p.e., crecimiento empresarial a largo plazo, incremento del precio de la acción de la empresa en el mercado, la innovación, la responsabilidad social...).

Avey *et al.* (2010) realizan un estudio en el que utilizaron el PCQ y relacionan el PsyCap con actitudes y comportamientos organizacionales tales como el cinismo, las intenciones de dimitir de la organización o conductas contraproducente en el trabajo como saltarse normas o llevar a cabo acciones en contra de la organización

además de otras conductas. Los resultados avalan que las personas que puntúan alto en PsyCap secundarían el cambio organizacional, serían más flexibles en el proceso de cambio y se adaptarían mejor que los que puntúan bajo y concluyen que el desarrollo del PsyCap en los empleados supondría una posible estrategia de gestión de recursos humanos para contrarrestar el cinismo y promover los cambios en las organizaciones puesto que se muestran menos conductas contraproducentes, son mejores compañeros de organización y tienen la intención de seguir trabajando en la empresa en un futuro. Es decir, todo apunta a que desarrollar el PsyCap de líderes organizacionales y de los recursos humanos podría generar ventajas competitivas al permitir a la empresa poder enfrentarse a los desafíos organizacionales que están por venir.

La investigación desarrollada hasta el momento sobre POB (Positive Organizational Behavior (“*Comportamiento Organizacional Positivo*”) nos muestra que el PsyCap se ha convertido en uno de los principales temas o conceptos a tener en cuenta cuando se habla de Comportamiento Organizacional. Como resumen de las teorías de comportamiento positivo antes explicadas y el concepto PsyCap, tenemos el siguiente cuadro:

Cuadro 2.2. Diferencias fundamentales en POB y PsyCap

POB	PsyCap
<p>El comportamiento organizacional positivo es “el estudio y la aplicación de las fortalezas de los recursos humanos positivamente orientadas, y de las capacidades psicológicas que pueden ser medidas, desarrolladas y efectivamente gestionadas para mejorar el desempeño en el trabajo” (Luthans, 2002b: 59).</p>	<p>PsyCap es “un estado psicológico de desarrollo individual positivo que se caracteriza por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. tener confianza (autoeficacia) para aceptar y poner en marcha el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas que suponen un reto; 2. hacer una atribución positiva (optimismo) sobre tener éxito ahora y en el futuro; 3. perseverar hacia la consecución de las metas y, en caso necesario, redirigir los caminos (esperanza) para poder tener éxito y; 4. en caso de verse acosado por problemas y adversidades, ser capaz de mantenerse en pie y recomponerse (resiliencia) para alcanzar el éxito” (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007: 3).
<ul style="list-style-type: none"> • Ambos se pueden analizar desde una perspectiva multinivel. • Determinados factores individuales y/o contextuales pueden acelerar, ralentizar o modificar la influencia del PsyCap sobre los resultados deseados. 	

Fuente: Adaptado de Youssef (2014), pág. 131.

Respecto al Cuestionario PCQ-24, **PsyCap Questionnaire**, (PCQ), por razones de eficiencia y coste-beneficio, se han desarrollado dos nuevas versiones (Luthans, Avey, Clapp-Smith y Li, 2008, y mindgarden.com/products/pcq.htm): 1.- versión con 12 ítems que evalúa el PsyCap en el trabajo, en relaciones interpersonales, salud y bienestar general que se presenta en una matriz y 2.- implícit PsyCap escala (I-PCQ), desarrollada y validada por Harms y Luthans (2012) que utiliza una historia y evalúa las reacciones positivas, negativas y neutras respecto a situaciones representadas por las cuatro características del PsyCap por lo que la persona proyecta su propio PsyCap además de dejar de lado la deseabilidad social al interpretar la información.

Respecto a la controversia rasgo vs estado, ambas participan de un rasgo o una medida de rasgo como punto de partida que explicaría el 50% de la varianza en positividad. Sólo el 40 % de esa positividad está abierta al desarrollo o a la gestión del mismo mediante ciertas actividades intencionales y el PsyCap está dentro de ese 40%. El 10% restante está relacionado con circunstancias no controlables que corresponde al estado puro. Con el desarrollo de la neurociencia, sería interesante que futuros investigadores estudiaran los mecanismos mediante los cuales el PsyCap puede alterar rasgos existentes así como el hecho de que ciertas creencias arraigadas pueden frenar el alcanzar su máximo potencial tanto a individuos como a grupos, organizaciones o comunidades.

El hecho de que ciertas características puedan ser desarrolladas y mantenidas en los recursos humanos de las empresas y que esas características puedan generar ventajas competitivas gracias al desempeño de las personas ha generado mucha expectación y estudio. En concreto, Newman *et al.* (2014), llevan a cabo una revisión de toda la literatura publicada desde 2004 sobre el Capital Psicológico y su relación con las actitudes de los trabajadores, su comportamiento y desempeño, tanto a nivel individual como a nivel de equipos de trabajo y a nivel de organización. Los autores destacan el gran número de artículos publicados independientemente del trabajo previo de Avey, Avolio y Luthans, el papel mediador que juega el PsyCap en aspectos como el absentismo, la búsqueda de empleo, el desempeño creativo, la innovación, ambientes laborales seguros y otros moderadores como la edad del empleado, la identidad organizacional y ambiente laboral de servicio.

Es cierto que para conocer el nivel individual y grupal del PsyCap, Luthans *et al.* (2007) han desarrollado la escala PCQ que utiliza, como hemos mencionado más arriba, medidas auto-reportadas que tienen que luchar contra la deseabilidad social. A este respecto, Newman *et al.* (2014), proponen otro tipo de métodos de obtención de información (la intervención de compañeros, supervisores y otros conocidos en la organización), la utilización de medidas psico-biológicas (como medida del colesterol en sangre o estado del sistema inmunitario puesto

que las evidencias constatan que, a mayor PsyCap menor colesterol y mayor es la respuesta del sistema inmunológico al estrés) así como estudios longitudinales. En este sentido, Luthans, Avey, Clapp-Smith y Li (2008) desarrollaron la versión I-PCQ para reducir la deseabilidad social y la propensión a mentir ofreciendo una imagen ideal de lo que debería ser.

Siguiendo la revisión que realizan Newman *et al.* (2014), podemos señalar que otros investigadores, además de estudiar el PsyCap, lo elevan al estudio de los equipos y las organizaciones. En concreto, Walumbwa *et al.* (2011) llevan a cabo una medida de “PsyCap Colectivo” mediante el uso de una escala de ocho ítems en el que los miembros del equipo evalúan el PsyCap Colectivo del equipo. Dicha escala tiene fiabilidad y los autores concluyen que sirve para medir el PsyCap colectivo. Y, en el ámbito organizacional, McKenny *et al.* (2013) han propuesto una medida del nivel organizacional del PsyCap mediante el uso de análisis de textos asistido por ordenadores.

Además, Newman *et al.* (2014) analizan el papel mediador del PsyCap entre determinados antecedentes tradicionalmente considerados (conductas de liderazgo, entornos que arrojan al trabajador, experiencias laborales negativas, identidad étnica y de género, percepción externa de prestigio y Políticas y Prácticas de RR.HH) y las variables individuales, de equipo y organizacionales tales como liderazgo transformador, desempeño en el trabajo, conductas en el trabajo, creatividad del empleado, resolución de problemas, implicación organizacional, satisfacción en el trabajo, permanencia en la empresa, absentismo laboral, bienestar individual, autoestima, definición de objetivos y conducta hacia el desarrollo de redes de contactos.

Resumen sobre las principales cuestiones a destacar del constructo PsyCap

Para concluir diremos que el Capital Psicológico, *Psychological Capital (PsyCap)* surge del contexto del Comportamiento Organizacional Positivo o POB (Positive Organizational Behavior) en el que las variables de *eficacia*, *esperanza*, *resiliencia* y *optimismo* conectan la optimización del capital humano, social y psicológico y la maximización de la estrategia de negocio.

Luthans, Youssef y Avolio (2007) plantean el *Capital Psicológico* como un estado psicológico positivo individual de desarrollo que tiene detrás tanto el Capital Económico (qué posees), el Capital Humano (qué sabes) como el Capital Social (a quién conoces) y que hace alusión a (1) quién eres y (2) quién puedes llegar a ser para promover el desarrollo de quién eres hoy y en qué te vas a convertir en un futuro (Luthans y Youssef, 2007: 335).

Tal y como previamente hemos señalado, estos autores definen de manera operativa el PsyCap como “Un estado psicológico de desarrollo individual positivo”

que se caracteriza por la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y resiliencia, para reponerse y alcanzar el éxito (Luthans, Youssef y Avolio (2007: 3).

Las investigaciones muestran que el Psycap es un constructo de orden superior que se focaliza en el individuo y en el entorno de trabajo como elemento de análisis, y que los cuatro constructos previos (autoeficacia, el optimismo, la esperanza y resiliencia) pueden ser desarrollados y combinados en un constructo de orden superior considerado de “estado”. En este sentido, los autores proponen que el PsyCap contribuye a la propensión motivacional a lograr tareas y objetivos y lo definen como algo que “representa la valoración positiva de las circunstancias y la probabilidad de tener éxito basado en el esfuerzo motivado y la perseverancia” (Luthans et al. 2007: 550).

Como señalan Luthans et al. 2006, hay también evidencia empírica de que, en el entorno de trabajo, las capacidades de las personas se pueden desarrollar mediante intervenciones formativas muy enfocadas y de corta duración que permitirán no solo el desarrollo de estas capacidades sino también para medir el impacto financiero y el retorno de la inversión realizada en las personas.

Ya en concreto, se ha señalado previamente que estos autores han desarrollado una escala de medición de 24 ítems, el PsyCap Questionnaire (PCQ; Luthans *et al.*, 2007; Luthans, Youssef y Avolio, 2007), cuestionario utilizado en la presente tesis doctoral. Por su parte, hemos revisado el trabajo de Azanza *et al.* (2014), quienes llevan a cabo una investigación para la validación del Cuestionario PCQ en España, con la adaptación a nuestra lengua y con la utilización de una muestra cercana a cuatrocientos empleados. Los autores recurrieron al modelo de ecuaciones estructurales para analizar tanto la fiabilidad como la validez (convergente, discriminante y concurrente) además de confirmar la estructura factorial del cuestionario y su significación intercultural.

Toda esta investigación refuerza nuestra idea de la aplicación del desarrollo del PsyCap en Recursos Humanos para la gestión de empresas y el desarrollo de directivos, desde el punto de vista de la formación y las políticas motivacionales, además de poder ser utilizado para mejorar la gestión y el desempeño de las organizaciones a través de la influencia en la toma de decisiones o la actitud hacia el cambio.

5. RELACIONES PROPUESTAS

Tras haber realizado la revisión bibliográfica de la literatura existente y tras haber analizado los trabajos de investigación relevantes para la presente Tesis Doctoral, pasamos a detallar las relaciones propuestas y que suponen nuestro motivo de investigación.

En el entorno actual en el que las empresas están compitiendo, éstas deben llevar a cabo cambios organizacionales para adecuar sus estructuras, recursos y metodologías de trabajo a las exigencias externas. Estos cambios organizacionales afectan tanto a los directivos como a los mandos intermedios y personal técnico y operativo en las empresas. De todos es sabida la necesidad, en las empresas, de contar con personas motivadas y proactivas al cambio que faciliten la implementación más eficiente de las decisiones tomadas respecto a las actuaciones en los puestos de trabajo. Sin embargo, hay que resaltar que ante la dificultad que supone un cambio, es necesario que las personas aprendan nuevas habilidades relacionadas con nuevas o distintas tareas y metodologías. Desde el POB se argumenta que, una conducta positiva al afrontar un cambio, contribuye a la adaptación al cambio y a la aceptación de las nuevas condiciones de trabajo.

Analizando la literatura reciente sobre la relación entre PsyCap y resistencia al cambio, Malik y Masood (2015) llevan a cabo una revisión bibliográfica para realizar un estudio en el sector Telecom en Pakistán en el que plantean el papel mediador del PsyCap en la relación entre la inteligencia emocional y la resistencia al cambio. La investigación realizada por las autoras, (en las que utilizan la escala de PsyCap de Luthans, la escala WLEIS de inteligencia emocional de Wong y Law y la escala de resistencia al cambio de Oreg) muestra una relación positiva entre la Inteligencia Emocional y el PsyCap, una relación negativa entre PsyCap y resistencia al cambio y una relación negativa entre inteligencia emocional y resistencia al cambio además de mostrar que el PsyCap media completamente en la relación de la inteligencia emocional y la resistencia al cambio. Así, Malik y Masood (2015) destacan que una persona con niveles altos de PsyCap también presenta altos niveles de Inteligencia Emocional, que las personas con altos niveles de PsyCap son más optimistas y resilientes frente a los cambios organizacionales propuestos y que la inteligencia emocional disminuye la oposición de los trabajadores hacia los cambios organizacionales.

En su investigación, Malik y Masood (2015) señalan que el Capital Psicológico contribuye a la gestión del cambio a nivel conductual en las organizaciones al contribuir a generar emociones positivas. Como detallan, si los trabajadores son optimistas, suelen tener expectativas constructivas respecto a la consecución de metas y manejan de manera efectiva el cambio mientras muestran sentimientos positivos de confianza por lo que las emociones positivas contribuyen a expandir los caminos para conseguir la meta propuesta. En conclusión, Malik y Masood (2015: 499) detallan, “los trabajadores que muestran confianza, resiliencia, optimismo y eficacia, reconocen el cambio con mucho menos esfuerzo que los trabajadores con capacidades más bajas en PsyCap”.

Siguiendo con este planteamiento, hay otro estudio que analiza el impacto del PsyCap en la resistencia al cambio, realizado por Menon y Prabhu (2015). Los

autores están interesados en conocer las variables que mejor conducen al cambio estratégico a partir de conductas organizacionales positivas. Menon y Prabhu (2015), siguiendo a Brisson-Banks (2010) resaltan que el éxito de la gestión del cambio en la empresa depende, además de por la estructura organizacional, de los recursos disponibles y de la visión y misión de la organización también de la disposición de los trabajadores para trabajar en pos de los objetivos marcados y concluyen que los directivos que ignoren este último aspecto se encontrarán con grandes dificultades e incluso un fracaso rotundo. En este sentido, Avey et al. (2011) concluyeron en sus estudios sobre el PsyCap, que este está relacionado negativamente con las actitudes indeseables en el puesto de trabajo tales como cinismo, intenciones de abandonar la empresa, no seguir las normas y sufrir de estrés y ansiedad.

Menon y Prabhu (2015) concluyen de su estudio que “a menor PsyCap de los trabajadores, mayor resistencia a cambiar” (Menon y Prabhu 2015: 7). Además, descubren que los cuatro elementos del PsyCap están relacionados negativamente con la resistencia al cambio y las correlaciones son estadísticamente significativas aunque las puntuaciones más altas se obtuvieron para optimismo seguida de la resiliencia. Así, Menon y Prabhu (2015) concluyen que la resistencia al cambio presenta una relación negativa con el PsyCap por lo que el papel del PsyCap en el cambio organizacional es de cierto peso y comentan “el optimismo conduce a una orientación positiva del cambio, la autoeficacia construye confianza y reduce el miedo a cambiar, la resiliencia incrementa la habilidad del empleado para adaptarse y sobreponerse al cambio y un empleado con esperanza encontrará el camino para lidiar con el cambio” (Menon y Prabhu 2015: 8).

Todos los razonamientos anteriores nos permiten formular la primera hipótesis del presente trabajo:

H1.–Existe una relación positiva entre el PsyCap y la orientación al cambio de los directivos.

La literatura tradicional sobre cambio estratégico establece que, en condiciones de entornos claramente complejos y competitivos, y/o en situaciones de crisis el cambio estratégico y una actitud positiva hacia el mismo es lo único que puede garantizar la supervivencia de la empresa o la obtención de buenos resultados (Robbins y Judge, 2013; Robbins y Coulter, 2000; Johnson, Scholes and Whittington, 2006).

Existen diferentes trabajos que muestran empíricamente la relación entre cambio organizativo y resultados empresariales, en diferentes contextos, tanto a nivel de resultados generales de la organización como de resultados de performance

del individuo. En este sentido, el trabajo de Oreg (2006) establece la existencia de una relación negativa entre diferentes componentes de la resistencia al cambio y la satisfacción laboral o el compromiso organizacional. Del mismo modo, este autor establece que existe una relación positiva entre la resistencia al cambio y la intención de abandonar la empresa.

Por otro lado, el trabajo de McDougall y Oviatt (1996) sobre proyectos emprendedores que han decidido internacionalizarse constatan que “aquellas empresas que han incrementado sus ventas en el ámbito internacional (con respecto a aquellas que no lo han hecho) mostraban una relación positiva más intensa entre el grado de cambio estratégico adoptado y la performance, medida en términos de cuota de mercado relativa y ROI”. De manera similar, los proyectos empresariales que se enmarcaban en sectores tecnológicamente avanzados necesitaban experimentar simultáneamente un incremento de las ventas internacionales junto a cambios estratégicos clave para obtener un impacto positivo en los resultados empresariales (McDougall and Oviatt, 1996).

Avey et al (2008) resaltan que los cambios en las organizaciones se desencadenan debido a la disparidad existente entre los objetivos que la empresa se plantea conseguir y los resultados que realmente obtiene y que esos cambios organizacionales afectan tanto a los directivos (que implementan los cambios) como a los empleados (al aceptar los cambios y comprometerse con los mismos). En concreto, los autores señalan (los empleados) “deben tener la confianza (eficacia) para adaptarse a los cambios organizacionales así como la resiliencia para reponerse de los reveses que seguro ocurren durante el proceso de cambio. Es más, para tener éxito, los empleados deberían tener la motivación y los caminos alternativos definidos (esperanza) para enfrentarse a los obstáculos, hacer atribuciones optimistas cuando las cosas van mal y tener una perspectiva positiva sobre el futuro” (Avey et al. 2008, p. 49). En caso contrario, aparecen actitudes cínicas y desviación de conductas que pueden inhibir el cambio organizacional y los buenos resultados de la empresa.

Los argumentos anteriores nos permiten formular las siguientes hipótesis:

H2.–La existencia de una actitud positiva hacia el cambio está relacionada con la obtención de mejores resultados organizativos.

H2a.–La interacción entre la actitud positiva hacia el cambio y el PsyCap de los directivos está positivamente relacionada con los resultados organizativos.

En relación a la situación de percepción de desarrollo o mejora económica de la empresa, seguiremos el trabajo de Musteen *et al.* (2011). Estos autores estudian en la literatura sobre liderazgo estratégico, cómo la madurez y experiencia en el cargo están relacionados con la apertura al cambio y con la percepción que po-

seen hacia nuevas situaciones. De hecho, como estos autores señalan, la literatura existente (Finkelstein et al., 2008 y MacCrimmon & Wehrung, 1990) plantea que los managers más jóvenes están abiertos al cambio por lo que están más receptivos a situaciones nuevas y los managers más maduros son más cautos al asumir riesgos. Además, los managers más jóvenes e inexpertos se sentirían más cómodos al crecer la incertidumbre por el declive al tiempo que percibirían esta situación de declive como algo positivo, que permite probar nuevas ideas.

Menkhoff et al. (2006) establecen que, en general, la literatura atribuye a los directivos jóvenes e inexpertos una tendencia a la asunción de mayores riesgos, con respecto a los directivos más maduros. Esto puede explicarse por un mayor grado de exceso de confianza o por un menor grado de aversión al riesgo. Sus resultados ofrecen evidencias sobre el hecho de que los gerentes inexpertos suelen correr mayores riesgos (Menkhoff et al 2006) y perciben las crisis como algo positivo, con cierto optimismo hacia la posibilidad de salir de ellas con buenos resultados.

La hipótesis que plantean Musteen *et al.* (2011: 931) señala que “en el contexto de declive organizacional, los managers más maduros percibirán las situaciones de declive en la organización como más severas”. En su estudio se confirma esta hipótesis así que concluyen que, efectivamente, “la madurez de los decisores está asociada positivamente con el grado en el que perciben el declive de la performance como severa” (Musteen et al 2011: 936). Los autores concluyen que tanto la personalidad como las experiencias profesionales previas y la madurez influyen las percepciones sobre las situaciones organizacionales difíciles, por lo que tienen un impacto importante en cómo se eligen las estrategias y como se gestionan los retos y los cambios. Basándonos en estos resultados formulamos la siguiente hipótesis:

H3.- A mayor madurez y experiencia en el puesto, menor percepción de desarrollo o mejora (o mayor percepción de declive o mala situación económica).

Por otro lado, y tal y como hemos desarrollado en el segundo apartado del presente capítulo, siguiendo la investigación realizada por Musteen *et al.* (2011:930) los autores relacionan el locus de control con la severidad percibida en el declive de una situación empresarial. Así, respecto a la dirección estratégica y el liderazgo, los autores destacan que se ha llamado locus estratégico de control (Hodgkinson, 1992) al locus de control que relaciona las creencias de los líderes estratégicos respecto a su control de la situación estratégica relacionada con su propia organización. Los autores plantean la hipótesis de que, en un contexto de declive organizacional, los managers con locus de control estratégico externo perciben las

situaciones de declive como más severas puesto que, en una situación de declive, los managers con locus estratégico de control interno percibirán las situaciones de declive como menos amenazantes que los externos ya que los internos consideran las restricciones en una situación como maleables, capaces de ser superadas y perciben los retos competitivos más como oportunidades que amenazas.

La investigación realizada por Musteen *et al.* (2011:935) da soporte a su hipótesis respecto a la percepción de severidad dada una situación estratégica.

Por su parte, Howell y Avolio (1993) ya señalaron la relación positiva entre el locus de control interno, algunas medidas de liderazgo transformacional y la obtención de mejores resultados en la gestión de una unidad de negocio. De manera similar, el locus de control interno ha demostrado tener un efecto moderador positivo entre el engagement y la orientación a los resultados y la innovación (Li *et al.* 2015).

Musteen *et al.* (2011) señalan la necesidad de realizar investigaciones que tengan en cuenta no sólo el locus estratégico de control sino otros factores de personalidad como las cogniciones y las variables de personalidad que condicionan la toma de decisiones estratégica que es, precisamente, el objeto de la presente Tesis.

Basándonos por tanto en las investigaciones previas sobre el locus de control, podemos formular la siguiente hipótesis:

H4.–A menor percepción de locus de control externo, mayor percepción de crecimiento o desarrollo/menor percepción de declive.

Existe una corriente de literatura más actual que relaciona el concepto de PsyCap tanto con el comportamiento y desempeño individual del trabajador o del directivo como con el nivel de equipo o del desempeño de la organización. Siguiendo la investigación realizada por Newman *et al.* (2014), los autores revisan la literatura existente y señala que hay ya muchos estudios que relacionan el PsyCap con las actitudes de los empleados como el compromiso organizacional y la satisfacción laboral; que estudian la relación del PsyCap con la conducta individual-en equipo como OCB (Organizational Citizenship Behavior) y con la performance de la empresa al relacionarlo con desempeño financiero y con las conclusiones de los managers sobre el desempeño de sus empleados. De esta forma, Newman *et al.* (2014) relatan las diversas relaciones positivas entre el PsyCap y los diversos niveles señalados previamente además de otros aspectos como la solución de problemas, la innovación, el desempeño creativo, el bienestar de los empleados, el absentismo, la calidad del trabajo realizado, la búsqueda de otro trabajo, la vida personal, el clima laboral así que los autores, después de su revisión bibliográfica,

señalan que el PsyCap presenta una relación muy fuerte con el desempeño de los trabajadores.

Esta relación positiva muestra la conveniencia de ser capaces de diseñar prácticas y entornos de trabajo que potencien el desarrollo del PsyCap tanto individual como de los equipos, que permita a los trabajadores sacar ventaja de ambos. Por último, cabe insistir en que todas las investigaciones realizadas hasta la fecha dan soporte a la conceptualización del PsyCap como un estado en desarrollo.

H5.–La existencia de un Capital Psicológico desarrollado está positivamente relacionado con un mayor desempeño de la organización.

Por otro lado, existen numerosas cuestiones de investigación que surgen, a raíz de la revisión teórica realizada, como por ejemplo, ¿cómo influye el PsyCap en el locus de control? Es decir, ¿existe una relación entre los aspectos del PsyCap, que entendemos como un “estado modificable” de la persona, y determinados rasgos de la personalidad? Existen algunos trabajos previos que establecen estas relaciones. Por ejemplo, Avey *et al.* (2010) señalan que un individuo con elevado locus de control externo puede ser muy poco optimista y sin embargo tener esperanza en que haya una solución al problema. Shaik y Buitendach (2015) se refieren al trabajo de Babalola (2009) para señalar que existe una relación entre la autoeficacia y el locus de control interno. Estos autores obtienen también evidencia de que el locus de control tiene un efecto predictivo sobre el Psycap (Shaik y Buitendach, 2015). Por tanto, podemos plantear una nueva hipótesis estableciendo una relación entre el PsyCap sobre el locus de control.

H6.–Existe una relación entre la autoeficacia y el locus de control interno.

Podemos plantear también una cuestión de investigación sobre estos aspectos, a título exploratorio:

C1.- ¿Cómo se relaciona el PsyCap con el locus de control? ¿Existe una relación entre los elementos que componen el PsyCap (estados) y el locus de control interno/externo?

También alrededor de esta cuestión, pero desde una perspectiva más estratégica, nos preguntamos si alguno de los componentes del Psycap posee más peso en el proceso de toma de decisiones estratégica, en la forma en que se enfrenta al cambio el directivo. En relación al concepto de cambio estratégico, aparecen relaciones contradictorias, que merece la pena analizar en profundidad. La literatura relacionada con el cambio estratégico ofrece diferentes resultados sobre la relación entre la experiencia de un directivo en el cargo y su actitud hacia la

innovación y el cambio estratégico. Las investigaciones llevadas a cabo por Musteen et al (2010) se centran en estudiar la influencia y el efecto de las actitudes de los directivos hacia el nivel de apertura y orientación al cambio que dan lugar a estrategias competitivas innovadoras y, por el contrario, cómo los directivos que demuestran niveles de disposición al cambio menores se enfocan en defender las ventajas competitivas existentes, más que en centrarse en procesos de innovación. Los autores afirman que la actitud del directivo modera el tipo de cambio desarrollado.

En la recopilación de estudios que llevan a cabo Musteen *et al.* (2010) sobre la permanencia en el puesto por parte de los managers, los autores revisan las investigaciones previas (p.e., Hambrick, Geletkanycz & Fredrickson, 1993; McClelland et al., 2010) en la que se señala que los managers que ostentan mayor tiempo en el cargo tienden “a mantener el *status quo* incluso cuando la organización afronta dificultades organizacionales” (Musteen et al 2010: 375). Barker, Patterson y Mueller (2001) señalan que en situaciones de declive empresarial, una mayor tasa de cambio de los directivos se corresponde con la adopción de niveles más intensos de cambio estratégico. Más recientemente, Giaque (2015) señala a partir de los datos de su investigación que el tiempo en el puesto de trabajo no afecta en la actitud hacia el cambio de los directivos medios. Por su parte, Domínguez y Barroso (2017) señalan que no solo la sucesión del equipo directivo, sino una reorganización del mismo, basta para que el cambio estratégico tenga lugar.

Sin embargo, el estudio llevado a cabo por Musteen et al (2010) muestra todo lo contrario, es decir, “la mayor permanencia del CEO en el cargo parece estar asociada con una aproximación mucho más activa a la innovación” (Musteen *et al.* 2010: 375). Así, Musteen *et al.* (2010) concluyen que a mayor *tenure* (tiempo de permanencia en el puesto de trabajo) del directivo al frente de la empresa, más se refuerza la relación entre la actitud hacia el cambio de este directivo y su orientación a la innovación, debido a su acumulación de conocimientos y habilidades y a su mayor poder, que hace que se rodee de gente afín a su modo de pensar. Se vuelve a poner de manifiesto la necesidad de que los managers sean conscientes de sus propias actitudes hacia el cambio especialmente por aquellas personas que están ocupando el puesto por un período largo en el tiempo. Por tanto, nos preguntamos también en qué medida el tiempo que un directivo se mantiene en su puesto influye sobre su actitud hacia el cambio y la innovación; y sobre todo, qué otros factores pueden influir (la personalidad del directivo, su capital psicológico, el sector en que se encuentra posicionada la empresa o su situación económica) y cómo interactúan en diferentes situaciones, dado, como decimos, que la investigación empírica no halla datos concluyentes al respecto.

Por último, todo lo comentado sobre los diferentes estudios analizados, contribuye a reforzar nuestra propuesta de que es necesario llevar a cabo programas de entrenamiento en los trabajadores de las empresas para contribuir y aumentar las capacidades psicológicas del PsyCap que les permitirán afrontar y anticipar con inteligencia emocional, desde una actitud abierta y constructiva, los necesarios cambios que se van a implementar en la empresa como consecuencia de la necesaria mejora de la performance de la empresa.

En función de los argumentos anteriores, planteamos el resto de Cuestiones de Investigación, que podrán ser analizadas en la fase cualitativa del estudio empírico desarrollado:

C2.- ¿Alguno de los componentes del Psycap posee más peso en el proceso de toma de decisiones estratégica, o en la forma en que se enfrenta al cambio el directivo? ¿Por qué?

C3.- ¿Cómo determinadas variables, como el tiempo que lleva en el puesto, influyen sobre la apertura al cambio del directivo?

C4.- ¿Influye la actitud del CEO hacia el cambio sobre la percepción que tienen los directivos sobre el futuro de su organización?

C5.- La formación en PsyCap ¿ha servido para incrementar el nivel de capital psicológico de los directivos? ¿Qué aspectos de la formación han sido más relevantes y por qué? ¿A través de qué procesos o mecanismos, aparte de los asociados a la formación, se ha producido el cambio?

Capítulo 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La literatura sobre estrategia empresarial considera al entorno y los cambios en el mismo como factores de contingencia relevantes que condicionan la performance de la empresa. El cómo se aborda el proceso de formación de la estrategia, las decisiones estratégicas adoptadas y la orientación hacia el cambio estratégico surgen como necesidad de adaptación por parte de la empresa al entorno; y es aquí donde es necesario tener en cuenta el papel que los diversos actores (alta dirección, directivos medios y mandos intermedios) juegan, ya que son los encargados de la toma de decisiones estratégica que conducirá a marcar los objetivos y los planes de acción, incluidos los cambios organizativos requeridos que permiten ajustar la estrategia adoptada a las características del entorno para mejorar la performance de la empresa.

Las características psicológicas y actitudinales de los encargados de analizar las características del entorno, tomar decisiones estratégicas y decisiones organizativas, además de promover el cambio estratégico, a nuestro criterio deben ser estudiadas con detenimiento, por lo que planteamos en la presente tesis que, además de los aspectos demográficos como formación y experiencia, el capital psicológico de los directivos influye en el proceso de toma de decisiones estratégicas y en cómo se enfrenta la empresa a los cambios en el entorno, ya que las cogniciones y valores de los directivos condicionan la actitud al cambio de los mismos y, por ende, la performance de la empresa.

En este tercer capítulo pretendemos explicar las decisiones metodológicas adoptadas para estudiar y analizar cómo afecta el Capital Psicológico de los directivos de la empresa a sus procesos decisorios, a las decisiones de cambio y a la forma de enfrentarse a esos cambios.

Dado que nos interesa analizar el fenómeno objeto de estudio en su propio contexto ya que el contexto (i.e., la organización) afecta de alguna manera a este fenómeno, vamos a estudiar en profundidad cinco equipos directivos que se ajustan a unos criterios de selección que están alineados con el objetivo de esta

investigación. Así pues, en los apartados siguientes vamos a describir y justificar las decisiones metodológicas que nos han permitido llevar a cabo el trabajo de campo en la presente tesis doctoral.

En particular, procederemos a describir, en primer lugar, la estrategia de investigación utilizada. Con posterioridad, explicaremos las decisiones relativas a la muestra que se ha diseñado para llevar a cabo el trabajo de campo y describiremos los métodos y técnicas que se han utilizado para recoger y analizar la información. En este sentido, hay que señalar que se han aplicado tanto métodos cuantitativos como cualitativos, ya que nuestra investigación presenta preguntas específicas que requieren, para su respuesta, de información de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa. Por último, planteamos las tácticas que hemos utilizado para dotar de calidad a la investigación desarrollada y abordamos las cuestiones éticas de la investigación.

Pasamos, a continuación, a describir la estrategia de investigación que hemos aplicado en la presente tesis doctoral.

2. ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN

La estrategia de investigación implica el diseño de un plan general sobre cómo dar respuesta a las preguntas de investigación (Saunders *et al.*, 2009) y cada estrategia representa una forma distinta de recoger y analizar evidencia empírica. En este sentido, Cepeda (2006) establece que la estrategia de investigación debe responder fundamentalmente a las características del fenómeno a investigar, y debe servir para solucionar los cuestionamientos y problemas de investigación planteados, teniendo cada estrategia diferentes ventajas e inconvenientes. Por ello y tomando este planteamiento contingente como punto de partida, podemos pensar que existen tantas estrategias de investigación como investigaciones a ser desarrolladas.

No obstante, la literatura especializada ha tipificado un conjunto de grandes estrategias de investigación, y aunque cada una de ellas tiene sus características distintivas existen grandes áreas de solapamiento entre las mismas (Saunders *et al.*, 2009). De esta manera, si bien no son las únicas, podemos señalar como grandes estrategias de investigación que se aplican, en mayor o menor medida, al área de la dirección de la empresa, las siguientes (Marshall y Rossman, 1995; Saunders *et al.*, 2009; Yin, 1989): el experimento, la encuesta, el estudio de casos, la teoría fundamentada, la etnografía, la historia de vida o la investigación-acción participante.

Como se describió en el capítulo introductorio de esta tesis doctoral, el objetivo general de investigación que nos hemos planteado es el de “*estudiar y analizar cómo afecta el Capital Psicológico de los directivos de la empresa a sus procesos decisivos, a las decisiones de cambio y a la forma de enfrentarse a esos cambios*”. Para el cumplimiento de este objetivo hay dos aspectos que hemos tenido en cuenta: el Proceso de Toma de Decisiones Estratégicas y El Cambio Estratégico, y lo hemos relacionado con el Capital Psicológico (PsyCap) referido tanto al CEO como a los integrantes del Comité de Dirección. De esta manera, el objetivo anterior se desdobra en los siguientes objetivos específicos de investigación:

1. en primer lugar, deseamos conocer el potencial que tiene el PsyCap para analizar al equipo directivo de las empresas en relación con su orientación al Cambio Estratégico.
2. en segundo lugar, queremos conocer en qué medida ciertos rasgos del Emprendedor/Directivo influyen en la toma de decisiones estratégicas, en el éxito de esas decisiones y, como consecuencia, en la mejora de la performance de la empresa.
3. Y, en tercer lugar, y como conclusión para la práctica profesional, tenemos intención de conocer cómo la formación puede reforzar el desarrollo del PsyCap y posibilita poder establecer recomendaciones para el desarrollo directivo y la impartición de la formación.

Teniendo en cuenta el objetivo general y los objetivos específicos anteriores, podemos establecer que el fenómeno a investigar (i.e., el capital psicológico de los directivos y cómo afecta a los procesos de decisión y al cambio) posee una naturaleza dinámica y compleja. Además, en este fenómeno participan elementos de carácter intangible o, al menos, difícilmente observables. Y, por último y como se comentó más arriba, el fenómeno está ubicado en un contexto organizativo que lo afecta y, al mismo tiempo, sobre el cual tiene incidencia. Por todo ello, la estrategia de investigación que hemos utilizado en esta investigación es el **estudio de casos**, siguiendo así las indicaciones de la literatura especializada (Balbastre, 2003; Cepeda, 2006; Stake, 1995; Swanborn, 2010; Yin, 1989).

Según sea su propósito, los estudios de casos pueden ser explicativos, descriptivos, ilustrativos y exploratorios (Cepeda, 2006; Yin, 1993 y 2001). En particular, esta investigación tiene una naturaleza tanto explicativa como exploratoria. Explicativa porque con la investigación buscamos dar respuesta a cómo y por qué tiene lugar el fenómeno anteriormente descrito. Y exploratoria porque esta tesis doctoral pretende, además de responder a las preguntas anteriores, profundizar en el estudio de un fenómeno para el cual, en alguno de sus elementos, no existe un marco teórico bien definido o existen resultados poco claros. En este sentido,

nuestro estudio intenta analizar diferentes constructos psicológicos desde una dimensión diferente, a saber, la de la toma de decisiones empresariales, por lo que es un fenómeno que hasta ahora no ha surgido previamente en la literatura especializada en la temática.

3. DISEÑO DE LA MUESTRA DEL ESTUDIO DE CASOS

Tal y como establece la literatura (Flick, 2009; Saunders *et al.*, 2009), en la mayoría de los proyectos de investigación es imposible recoger información sobre cada unidad de análisis en una población por lo que es necesario elegir una muestra. Ahora bien, los criterios con los cuales se configura dicha muestra es lo que marca grandes diferencias a la hora de, por ejemplo, poder generalizar los resultados obtenidos en la investigación a una población mayor. Así, se suele distinguir dos tipos de muestras (Bernard y Ryan, 2010; Teddlie y Yu, 2007): aquellas basadas en la teoría de la probabilidad y aquellas otras que no lo están.

La utilización del estudio de casos como estrategia de investigación implica, necesariamente, que tomemos decisiones relativas a la configuración de nuestra muestra para dicho estudio. Así, desde esta perspectiva y teniendo en cuenta nuestro objetivo de investigación, la muestra de nuestro estudio de casos deberá estar configurada con un criterio no probabilístico, ya que nuestro objetivo no es el de la extrapolación o generalización estadística de los resultados a una población determinada sino el de explicar y explorar con riqueza y profundidad aspectos relacionados con nuestro fenómeno objeto de estudio.

Este tipo de muestreo denominado ‘no probabilístico’, ‘cualitativo’ u ‘orientado’ (Teddlie y Yu, 2007), implica seleccionar unidades (e.g., individuos, grupos, organizaciones, etc.) basándose para ello en propósitos específicos relacionados con los objetivos de investigación. Así, las unidades que forman parte de la muestra son elegidas de forma deliberada por la información importante que pueden suministrar (Maxwell, 1997), y no tanto porque sean representativas de una población mayor.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, el diseño de una muestra en un estudio de casos implica definir tres cuestiones fundamentales (Pérez, 1999): la unidad de análisis, los criterios de selección de los casos y el número de casos a estudiar. La consideración de estos aspectos ha llevado a los autores de referencia en esta temática (Yin, 1989) a clasificar los estudios de caso en estudios de caso único vs. estudio de casos múltiple. En este sentido y como posteriormente se describe, hemos optado por desarrollar un estudio de casos múltiple.

En cuanto a la definición de la **unidad de análisis** de nuestro estudio de casos, entendemos que el equipo de directivos de una empresa es la unidad de análisis, esto es, es lo que en nuestra investigación entendemos por ‘caso’. Tal y como reconoce Swanborn (2010), su definición debe estar basada en el objetivo de investigación, así como en el marco teórico y conceptual. Por su parte, Pérez (1999: 233) afirma que “la correcta unidad de análisis debe ser sensible a las particularidades del objetivo de la investigación, tomar en consideración el marco teórico y facilitar, en la medida de lo posible, las comparaciones con estudios similares”. Dado que nuestro objetivo general es el de analizar cómo afecta el Capital Psicológico de los directivos de la empresa a sus procesos decisorios, a las decisiones de cambio y a la forma de enfrentarse a esos cambios, el hecho de considerar como unidad de análisis el equipo directivo de la empresa nos ayuda a delimitar cuál ha de ser el centro de nuestra investigación y qué otros aspectos son tangenciales al mismo.

Por lo que respecta al **número de casos** a estudiar, la literatura muestra opiniones diversas y, a menudo, enfrentadas a este respecto. Así, por ejemplo, Eisenhardt (1989: 545) establecía que la construcción de teorías a partir de los estudios de caso requería de un número que oscilaba entre los 4 y los 10 casos, mientras que Dyer y Wilkins (1991) critican esta postura y establecen que la creación de teoría puede estar basada en el estudio de 1 o 2 casos. Por su parte, Yin (1989) considera que una muestra de 4 a 6 casos es adecuada para un estudio de casos múltiple con la finalidad de poder aplicar la lógica de la réplica.

En cualquier caso, la elección del número de casos a estudiar implica siempre un trade-off. A medida que el número de casos se incrementa, también lo hace la dificultad de conocer cada caso en profundidad, haciendo que las descripciones resulten bastante pobres y se orienten hacia datos superficiales, en lugar de hacerlo hacia los procesos sociales más profundos (Dyer y Wilkins, 1991). Lo anterior lleva a Bonache (1999) a establecer que esta decisión se considera de carácter discrecional y está en manos del investigador, ya que sobre la misma actúan dos criterios contrapuestos, a saber, el número de casos estudiados vs. la profundidad de cada caso (Pérez, 1999).

Siguiendo, por tanto, las recomendaciones pertinentes realizadas por la literatura y teniendo en cuenta que en esta investigación pretendemos no solo estudiar en profundidad el fenómeno sino también hacerlo en diversos contextos, hemos establecido que 5 casos es un tamaño de muestra adecuado a nuestros intereses de investigación.

Por lo que respecta a los **criterios de selección** de los casos, la literatura especializada (Cepeda, 2006; Pérez, 1999; Swanborn, 2010) establece que dichos

criterios han de ser explícitos y han de estar basados, fundamentalmente, en los objetivos de investigación, así como en el fenómeno objeto de estudio. Del mismo modo, otro criterio fundamental a tener en cuenta es el relativo a la maximización de aquello que se puede aprender (Stake, 1995). Por último, Rodríguez *et al.* (1996) también consideran que la variedad y el equilibrio han de ser tenidos en cuenta cuando se diseña un estudio múltiple de casos.

Así pues, tomando en consideración todos estos criterios y partiendo de nuestro objetivo general de investigación, en esta tesis doctoral hemos aplicado los siguientes criterios a la hora de elegir los equipos de dirección para nuestro estudio de casos:

- a) los equipos directivos deben pertenecer a organizaciones en las que existan procesos estratégicos de decisión formales o, al menos, poseer objetivos estratégicos por escrito y cuadro de mando, ya que con ello podemos estudiar en qué medida determinados rasgos del directivo influyen sobre la toma de decisiones estratégicas.
- b) los equipos de dirección han de pertenecer a organizaciones con políticas de RRHH medianamente desarrolladas, ya que esto nos garantiza que la organización posee una política de formación explícita y ello nos permitirá analizar cómo la formación puede reforzar el desarrollo del capital psicológico del directivo.
- c) los equipos de dirección han de pertenecer a organización que se hayan enfrentado a la crisis económica y a los cambios del entorno, ya que ello nos facilitará estudiar la relación entre el capital psicológico de los directivos y su orientación al cambio estratégico.
- d) los equipos directivos a estudiar deben presentar similitudes entre sí (e.g., en su composición, en sus estilos de liderazgo, en la forma en la que han formulado e implementado la estrategia de su organización, etc.) pero, al mismo tiempo, variaciones o divergencias que nos permitan su comparación. Con este criterio cumplimos el requisito de la variedad señalado por Rodríguez *et al.* (1996).
- e) y, por último, los equipos directivos han de ser accesibles a los investigadores, ya que ello nos garantizará el acceso a la información necesaria para el desarrollo de esta tesis doctoral.

Como resultado de la aplicación de los criterios anteriores y se ha comentado anteriormente, en esta tesis doctoral hemos estudiado un total de 5 casos: Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, Empresa 4 y Empresa 5. Tal y como puede comprobarse, hemos utilizado un nombre ficticio para salvaguardar el anonimato de los casos analizados. Así mismo, hay que señalar que, aunque hemos denominado cada caso como 'Empresa', en realidad nos estamos refiriendo no a la totalidad de

la empresa sino a su equipo de dirección. De esta manera, ‘Empresa 1’ es el caso del equipo directivo de la empresa 1.

4. RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN

Dado que la naturaleza de nuestra investigación es explicativa y también exploratoria, en esta investigación hemos recogido información tanto cuantitativa como cualitativa a través de distintos métodos o procedimientos.

Así, con carácter general, hemos utilizado cuestionarios para recoger la información de naturaleza cuantitativa. Los cuestionarios se han administrado a 53 individuos, miembros de los equipos directivos de las cinco empresas analizadas, y en dos momentos del tiempo diferentes: antes de recibir formación especializada sobre los temas de estudio, y transcurrido un plazo entre 3 y 6 meses de dicha formación.

Del mismo modo, hemos utilizado entrevistas en profundidad, observación directa y análisis de documentación corporativa para recoger la información cualitativa necesaria. Las entrevistas se hicieron a dos directivos de cada uno de los equipos directivos estudiados (incluyendo siempre al CEO). Se aplicó la observación directa y se tomaron notas de campo, gracias a la relación de la doctoranda con los equipos directivos estudiados. Finalmente, se consultó y analizó información procedente de documentación corporativa perteneciente a las organizaciones de los equipos directivos analizados, fundamentalmente de carácter interno (e.g., memorias, documentación sobre cuadro de mando, indicadores, etc.).

La lógica de utilizar ambos tipos de información tiene que ver, como se ha dicho anteriormente, con la naturaleza explicativa y exploratoria de la tesis. Los datos de naturaleza cuantitativa recogidos a través de los cuestionarios son los que nos han permitido explicar las relaciones causales entre los factores vinculados al fenómeno objeto de la investigación. Por su parte, la información de naturaleza cualitativa nos ha facilitado la exploración en busca de nuevos factores o relaciones que aportaran más riqueza al análisis efectuado.

En cuanto a la secuencia de la recogida y del análisis de la información, ésta siempre ha sido la misma para el estudio de los tres objetivos específicos. En primer lugar, hemos hecho el análisis cuantitativo del fenómeno y con posterioridad, y tomando como punto de partida los resultados del análisis anterior, se desarrollaba el análisis de corte más cualitativo.

A continuación, vamos a detallar de manera separada los métodos de recogida de información utilizados para cada tipo de información.

4.1. Recogida de información cuantitativa: hipótesis planteadas

En el primer capítulo de la presente tesis hemos llevado a cabo una revisión teórica del proceso de toma de decisiones estratégicas, en el que hemos analizado la literatura existente sobre el tema explicando que nos hemos centrado en el proceso integrador de formación de la estrategia por considerar que abarca tanto aspectos emergentes (al tener en cuenta la descentralización de la toma de decisiones y la participación de diferentes actores en la misma y la generación de estructuras descentralizadas) como los aspectos racionales y analíticos basados en la planificación a largo plazo.

Así, la necesaria flexibilidad organizacional para hacer frente al entorno se ve propiciada por la combinación de racionalidad y planificación a largo plazo, y por la participación de los directivos a la hora de identificar oportunidades y propiciar el cambio estratégico buscando recursos, llevando a cabo acciones, combinándolas incluso entre sí con iniciativa tanto para iniciar como para implementar dichas acciones, buscando, no solo adaptarse al entorno, sino plantear estrategias más innovadoras que permitan mejorar la performance de la empresa. Aspectos tales como la inercia estratégica, la miopía estratégica y la actitud hacia el cambio estratégico de los directivos son estudiadas y tenidas en cuenta a la hora de analizar la calidad y rapidez de la toma de decisiones estratégicas que comportarán cambios organizativos.

En el segundo capítulo planteamos nuestro principal objetivo de análisis, que propone que el Capital Psicológico de los directivos influye determinadamente en el proceso de toma de decisiones estratégicas y en cómo estos se enfrentan a los cambios en el entorno. Para ello, tomamos la Teoría Cognitiva como marco teórico general, y analizamos en profundidad el constructo de Capital Psicológico, haciendo una revisión de la literatura existente hasta la fecha sobre el mismo y su aplicación.

Como resultado proponemos que el modo en que se toman las decisiones estratégicas en la empresa está marcado por las habilidades y esquemas cognitivos de la alta dirección, y que la capacidad de ampliar esas habilidades puede tener una influencia significativa sobre los resultados de la empresa. Y aún más, que es posible el desarrollo de este capital psicológico en los directivos, adoptando un programa de entrenamiento en las habilidades clave que intervienen en el proceso de toma de decisiones estratégicas. Es en este segundo capítulo donde proponemos las hipótesis que han centrado nuestra investigación y de donde surgen también las principales cuestiones de investigación.

A continuación, mostramos un cuadro resumen con los objetivos planteados y las hipótesis propuestas.

Cuadro 3.1. Resumen de los objetivos e hipótesis planteadas.

OBJETIVOS	HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN
1. Conocer el potencial que tiene el Psy-Cap para analizar al equipo directivo de las empresas relacionado con el Cambio Estratégico	<p>H1: Existe una relación positiva entre Psy-Cap y la orientación al cambio de los directivos.</p> <p>H2: La existencia de una actitud positiva hacia el cambio está relacionada con la obtención de mejores resultados organizativos.</p> <p>H2a: La interacción entre la actitud positiva hacia el cambio y el PsyCap de los directivos está positivamente relacionada con los resultados organizativos.</p>
2. Conocer en qué medida ciertos rasgos del Emprendedor/Directivo influyen en la Toma de Decisiones Estratégica, en el éxito de esas decisiones y, como consecuencia, en la mejora de la performance de la empresa	<p>H3: A mayor madurez y experiencia en el puesto, menor percepción de desarrollo o mejora (o mayor percepción de declive o mala situación económica).</p> <p>H4: A menor percepción de locus de control externo, mayor percepción de crecimiento o desarrollo/ menor percepción de declive.</p>
3. Conocer cómo la formación refuerza el desarrollo del PsyCap y posibilita poder establecer recomendaciones para el desarrollo directivo y la impartición de la formación	<p>H5: La existencia de un Capital Psicológico desarrollado está positivamente relacionado con un mayor desempeño de la organización.</p> <p>H6: Existe una relación entre Autoeficacia y Locus de Control Interno.</p>

Fuente: elaboración propia

Con la finalidad de testar las hipótesis anteriores y de poder explicar las relaciones causales planteadas, se diseñó un cuestionario que fue administrado al CEO y a los Directivos (miembros del comité de dirección y de las principales áreas funcionales de la empresa involucradas en los procesos de toma de decisiones que actúan como mandos intermedios). Este cuestionario analiza la valoración de la situación competitiva por la que pasa la empresa en la actualidad,

las decisiones y respuestas estratégicas que da la empresa ante los cambios en el entorno y las actitudes, características y experiencias personales respecto a cómo se enfrentan a los retos empresariales.

Dicho cuestionario se ha administrado en dos momentos temporales distintos:

1. uno (llamado Inicial) al inicio de la investigación, momento este en el que se imparte una formación específica centrada en la toma de decisiones, la miopía estratégica, el cambio estratégico y el capital psicológico. El cuestionario se administra antes de recibir la formación.
2. Y otro (llamado Final) al finalizar la investigación, entre 3 y 6 meses después de la formación.

Entre ambos cuestionarios, como se ha señalado, se ha llevado a cabo una formación de entre 2,5 -3 horas de duración para desarrollar diferentes conceptos relacionados con la toma de decisiones, el cambio estratégico y el Capital Psicológico. Esta formación es una adaptación de la metodología desarrollada por Luthans, Avolio & Avey (2007), aunque esta se centró únicamente en la impartición de una formación para desarrollar el Capital Psicológico llamado “Desarrollo del Capital Psicológico”.

De este modo, la secuencia seguida ha sido:

- a) Cumplimentación del cuestionario Inicial por parte del CEO, Directivos y Mandos Intermedios, junto a la Hoja de consentimiento para participar en una investigación de la presente Tesis Doctoral. En esta primera ocasión, la doctoranda se ha desplazado a las instalaciones de las empresas (ver Anexo 1.- Cuestionario inicial y Anexo 2.- Hoja de información al participante y consentimiento informado).
- b) En la misma sesión, tras cumplimentar la Hoja de Información al participante y Consentimiento informado y el Cuestionario Inicial, los participantes asisten a una formación de entre 2,5-3 horas de duración dirigida por la doctoranda, que consta, en primer lugar, de una formación sobre Pensamiento Estratégico y, en segundo lugar, de ejercicios y explicaciones específicas sobre el Desarrollo del Capital Psicológico en el Pensamiento Estratégico con el objetivo de desarrollar las características del mismo. Se acaba la sesión resolviendo las dudas y comentarios de los participantes y preguntando en voz alta a los asistentes qué aspectos destacarían de toda la información/formación recibida (ver Anexo 3.- Ejemplos de material pensamiento estratégico y de capital psicológico).
- c) Pasados de 3 a 6 meses de la formación recibida (intervención), los participantes en la investigación cumplimentan el Cuestionario Final para poder

analizar en qué medida se ha producido variación en los datos. En este caso, la doctoranda se pone en contacto con la empresa para recordar su cumplimiento, así como para la recepción del cuestionario final (ver Anexo 4.- Cuestionario final).

- d) Como complemento a la investigación cuantitativa, a cada equipo directivo que ha participado en la investigación y ha recibido la sesión de intervención, se le contacta, tras pasar casi un periodo de un año de duración, para realizar dos entrevistas. Se busca a dos miembros del equipo de dirección para ser entrevistados respecto a la toma de decisiones estratégicas. Por ello contactamos tanto con el CEO como con un directivo que, fundamentalmente desempeña el puesto de Director de Recursos Humanos. Con las entrevistas (ver Anexo 5.- Guión entrevistas) pretendemos analizar en profundidad las cuestiones de investigación planteadas, así como indagar sobre si los aspectos mostrados en la formación impartida han contribuido a mejorar su adaptación al cambio estratégico y al desarrollo de su Capital Psicológico y el de su equipo. En cualquier caso, los detalles sobre la recogida de este tipo de información se explican en el subapartado 3.4.2, más adelante.

Respecto a la muestra utilizada para recoger la información cuantitativa, ésta estaba formada por todos los directivos pertenecientes a los 5 casos analizados (recordemos que un caso es, en esta investigación, un equipo directivo). En particular, se obtuvieron un total de 53 cuestionarios (que corresponden a la totalidad de la población de directivos entrevistada puesto que componen el equipo directivo de cada empresa analizada y no quedó ningún directivo por participar) en dos momentos del tiempo, tal y como se comentó anteriormente, y los 5 los equipos directivos analizados pertenecían a 5 pequeñas empresas de la Comunidad Valenciana, las cuales contaban con plan estratégico formal o al menos CMI e indicadores estratégicos, que contaban con una trayectoria empresarial de más de 20 años de duración (en 2019), que habían mantenido el mismo *core business* a lo largo de su andadura profesional, por la superación de la crisis económica del periodo 2007-2013, con resultados económicos positivos incluso en los años de crisis mencionados, y que habían tenido que hacer frente durante la presente investigación a cambios en sus modelos de negocio como consecuencia de factores externos.

En el caso de tener plan estratégico formulado, los participantes de esa empresa representan el Comité de Dirección de la misma y tienen estructurados los órganos de gobierno. Sin embargo, en el caso de no tener plan estratégico es el CEO el que toma las decisiones estratégicas con la participación del resto de participantes que se consideran, a sí mismos, como mandos intermedios. Mencio-

namos expresamente el hecho de disponer de un plan estratégico porque supone que existe una planificación a medio y a largo plazo, en la que se han definido las líneas de actuación y las acciones concretas que responden al repertorio estratégico que la empresa ha decidido llevar a cabo para dar respuesta a la necesidad de adaptación al entorno y de innovación requeridas en su sector de actividad. En cualquier caso, los directivos encuestados pertenecen a empresas que disponen de estrategias ciertamente planificadas y desarrolladas, con instrumentos de medición como el cuadro de mando integral.

De los 53 directivos encuestados, 17 poseen una experiencia menor a 5 años y 36 poseen amplia experiencia directiva (superior a 5 años). En cuanto al nivel de estudios superiores, 15 no poseen formación universitaria frente a 38 que sí la poseen. Decir que, aunque algunos participantes presentan estudios superiores e incluso han cursado Master o algún curso de especialización, la formación específica sobre pensamiento estratégico y cambio estratégico es el motivo por el que desean emplear su tiempo en la presente investigación.

En cuanto a la media de edad de los directivos participantes en la investigación cuantitativa, ésta varía entre 35 y 47 años, y el tiempo de permanencia en el cargo varía desde reciente incorporación a la ocupación del mismo cargo durante toda vida de la empresa. Además, como hemos mencionado más arriba, todos los directivos participantes han sido seleccionados por el CEO de cada empresa para formar parte de la presente investigación, por considerar que era necesario y/o interesante que, de manera conjunta, cada equipo constituido y que responde a una empresa, participase en la formación recibida tanto en Pensamiento estratégico como en Capital Psicológico para propiciar la reflexión conjunta, el cambio estratégico y la definición de las acciones concretas a adoptar en cuanto al desarrollo directivo, todo ello con la finalidad de generar una organización interna capaz de anticiparse y adaptarse a las demandas externas del entorno gracias a propiciar el desarrollo profesional de los participantes.

En cuanto al cuestionario y las escalas utilizadas, el cuestionario (ver Anexo 1.- Cuestionario inicial y Anexo 4.- Cuestionario final) se elaboró tomando como punto de partida tres escalas básicas. En primer lugar, para analizar el Locus de Control se ha utilizado la Strategic Locus of Control de Musteen *et al.* (2011). En segundo lugar, para analizar la Actitud al Cambio estratégico nos hemos basado en la escala de Musteen *et al.* (2010). Y, finalmente, para analizar las características del Capital Psicológico nos hemos basado en el Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) de Fred Luthans, Bruce J. Avolio y James B. Avey (2007), en su versión autoadministrada y en español, para la que solicitamos, y se nos concedió, autorización de uso en la presente investigación. Esta última escala de PsyCap consta de 24 ítems relacionados con las cuatro características del mis-

mo: Eficacia (ítems del 1 al 6); Esperanza (ítems del 7 al 12), Resiliencia (ítems del 13 al 18) y Optimismo (ítems del 19 al 24), utilizando una escala de calificación de 6 pasos en la que “1” significa “Muy en desacuerdo” y “6” “Muy de acuerdo”.

Al inicio del cuestionario tuvimos en cuenta aspectos demográficos tales como la experiencia como directivo de más de cinco años (sí/no) y si el participante en la investigación poseía formación universitaria (sí/no). Una vez conocidos sus datos demográficos a efectos de clasificación y ya enfocándonos en su empresa, preguntamos sobre la probabilidad de que la mayoría de sus competidores sobreviviese a los próximos cinco años, la cantidad de oportunidades de negocio que detectan para su empresa y el grado en que su empresa “tiene bajo control” sobre todo lo que ocurre en su entorno social, legal, económico...más próximo, utilizando una escala de valoración de cinco puntos donde “1” era considerado muy bajo y “5” muy alto.

A continuación, y utilizando el mismo tipo de escala de calificación, se preguntaba sobre los resultados de la empresa en su actividad principal teniendo en cuenta las ventas de la empresa, los beneficios obtenidos y la mejora de la capacidad competitiva, y se preguntaban estos datos para dos momentos temporales: desde 2010 a la actualidad y desde 2017 a 2021.

La misma estructura, preguntas y escalas mencionadas para el Cuestionario Inicial se utilizaron para la confección del Cuestionario Final, aunque se omitieron en este segundo cuestionario las preguntas demográficas.

Como hemos mencionado anteriormente, tras concertar la fecha y hora de la visita a la empresa y, una vez instalados el grupo de participantes de la empresa en la sala en la que íbamos a realizar la primera investigación y la intervención, pasamos a explicar el motivo de nuestra investigación y se hacía entrega del documento Anexo 2.- Hoja de información al participante y consentimiento firmado. De esta forma, todos los participantes dan su consentimiento para la utilización de la información obtenida en la presente investigación además de asegurarles la confidencialidad de los datos aportados ya que han sido tratados de forma agregada. Una vez formalizado este primer trámite, se les administraba el Cuestionario Inicial de forma totalmente individual y anónima de forma que, aunque el CEO de la empresa siempre ha estado presente, nos hemos asegurado de que no ha condicionado la respuesta del resto de directivos participantes.

En este primer contacto presencial con el equipo de dirección, era necesario disponer de mesa amplia para que los participantes pudieran escribir cómodamente además de disponer también de cañón y pizarra donde poder proyectar la información de la que constaba la intervención. En nuestro caso y, basándonos en la experiencia y conocimientos de la doctoranda sobre Pensamiento y planificación

estratégica, se iniciaba la sesión con la proyección y exposición de las diapositivas llamadas por nosotros ‘material pensamiento estratégico’. A continuación, pasábamos a distribuir individualmente el documento de ejercicios ‘desarrollo del capital psicológico’, que es una adaptación de los ejercicios sobre Psychological Capital Development de Luthans, Avolio & Avey (2013), que consta de ejercicios de papel y lápiz que se realizan de manera individual, guiada por la doctoranda con el apoyo de las diapositivas ‘workshop desarrollo del capital psicológico en el pensamiento estratégico’ y que son comentados en voz alta por los participantes. Este documento se lo quedan los participantes puesto que contiene sus anotaciones y respuestas a los ejercicios planteados. Al finalizar los ejercicios propuestos, se les solicita una valoración de la intervención y se les insta a aplicarla en la empresa y en el puesto de trabajo. Esta intervención tiene una duración de entre 2,5 y 3 horas.

En este punto, creo necesario relatar aquí que, aunque la mayoría de participantes (38) poseen formación superior y experiencia en el puesto de trabajo (36), además de una edad media que varía entre 35 años a 47 años, nos dimos cuenta, por las preguntas y comentarios formulados por los participantes, que desconocían el constructo de Capital Psicológico, su posibilidad de desarrollo además de la metodología asociada al mismo. Pero, en todos los equipos directivos analizados, se relacionó espontáneamente la intervención de la doctoranda apoyada en los recursos ya mencionados con la capacidad individual y colectiva para tomar decisiones y mejorar los resultados de la empresa. Es decir, la intervención supuso el hecho de ser conscientes de las características del PsyCap y confrontó directamente a cada participante con su nivel actual de PsyCap, además de mostrarles cómo se puede desarrollar.

Para finalizar, se dejaban en un sobre cerrado los Cuestionarios Finales que eran custodiados, normalmente, por el Responsable de RRHH, hasta que, siguiendo las indicaciones de la doctoranda, debían ser distribuidos a las mismas personas y devueltos en el mismo sobre para proseguir la investigación, dejando un tiempo de entre 3 a 6 meses entre la cumplimentación de ambos cuestionarios.

4.2. Recogida de información cualitativa: cuestiones de investigación planteadas

Tal y como se comentó anteriormente, para la recogida de información cualitativa se utilizaron tres métodos básicos: entrevistas en profundidad, observación directa y análisis de documentación corporativa.

La observación directa tuvo lugar de manera informal, mientras que la doctoranda estaba presente en las reuniones del equipo de dirección analizado o se

desplazaba por las instalaciones de la empresa. Así mismo, la doctoranda ha participado en Comités de Dirección de alguna de las empresas de los equipos directivos estudiados, ocupando el rol de un directivo más debido a su trabajo como consultora en desarrollo organizacional y estrategia, lo cual le permitía, a través de la observación, tener acceso a información más personal de los participantes. No obstante, a pesar de que se tomaron notas en un cuaderno de campo, dicha observación no se grabó ni se almacenó de manera formal.

Por lo que respecta a la documentación corporativa consultada, tal y como se dijo anteriormente ésta era, en su mayoría, de carácter interno y tenía que ver con aspectos relacionados con decisiones estratégicas que el equipo de dirección había abordado (e.g., plan estratégico, cuadro de mando integral, procedimientos de planificación estratégica, etc.) o con aspectos relativos al cambio estratégico que el equipo directivo había tenido que afrontar. Así mismo, también se consultó información de la página web de las empresas de los equipos directivos estudiados y se consultó información de carácter económico-financiero de estas empresas a través de la base de datos SABI.

Por lo que respecta a las entrevistas en profundidad, se utilizó este método de recogida de información cualitativa para poder explorar sobre algunas cuestiones de investigación sobre las que no poseíamos datos o que no quedaban claras a través de la información cuantitativa previamente analizada. Así, nuestro objetivo era explorar las posibilidades del fenómeno analizado desde una perspectiva distinta, desde las prácticas de RRHH, por lo que las entrevistas nos ayudaron a acercarnos a la parte más exploratoria del análisis, aquella sobre la que no existe un marco teórico claramente estructurado. El siguiente cuadro (ver Cuadro 3.2) recoge las cuestiones de investigación que surgieron durante el análisis cuantitativo de los datos o durante la aplicación de la intervención.

Cuadro 3.2. Resumen de las principales cuestiones de investigación planteadas

Cuestión de investigación	Planteamiento
C1	¿Cómo se relaciona el PsyCap con el locus de control? ¿Existe una relación entre los elementos que componen el PsyCap (estados) y el locus de control interno/externo?
C2	¿Alguno de los componentes del PsyCap posee más peso en el proceso de toma de decisiones estratégica, o en la forma en que se enfrenta al cambio el directivo? ¿Por qué?

Cuestión de investigación	Planteamiento
C3	¿Cómo determinadas variables, como el tiempo que lleva en el puesto, influyen sobre la apertura al cambio del directivo?
C4	¿Influye la actitud del CEO hacia el cambio sobre la percepción que tienen los directivos sobre el futuro de su organización?
C5	La formación en PsyCap ¿ha servido para incrementar el nivel de capital psicológico de los directivos? ¿Qué aspectos de la formación han sido más relevantes y por qué? ¿A través de qué procesos o mecanismos, aparte de los asociados a la formación, se ha producido el cambio?

Fuente: Elaboración propia

En la clasificación que lleva a cabo Corbetta (2007:349-357), en la que utiliza el criterio del grado de formalidad a la hora de conducir la obtención de datos, clasifica las entrevistas en estructuradas, semiestructuradas y entrevistas no estructuradas. Nosotros hemos elegido la entrevista semi-estructurada ya que nos permite, a partir de un guion diseñado exprefeso para la investigación (ver Anexo 5.- Guion entrevistas), alterar el orden de las preguntas formuladas para adaptarlo a los comentarios del participante o hilo argumental de las cuestiones y objetivos de investigación.

De esta manera y, de forma complementaria a la investigación cuantitativa, dispusimos de la posibilidad de realizar cuestiones y de ahondar en la información que consideramos necesaria o interesante ampliar en base a la revisión teórica realizada en los capítulos 1 y 2. Para ello, basándonos en las cuestiones de investigación planteadas (ver Cuadro 3.2, más arriba) y, una vez tabulada la información cuantitativa, se llevaron a cabo dos entrevistas en profundidad semiestructuradas a miembros de cada uno de los equipos directivos estudiados: una entrevista al CEO y otra a uno de los directivos del equipo, preferiblemente el Responsable de RRHH. Como se ha explicado anteriormente, para conducir estas entrevistas se utilizó un guion (ver Anexo 5.- Guion entrevistas) que estaba relacionado con las cuestiones de investigación planteadas (ver Anexo 6.- Relación entre cuestiones de investigación y los aspectos tratados en las entrevistas). Si bien el guion era el mismo para las dos entrevistas, algunas cuestiones se formulaban de manera distinta en función de quién fuera el entrevistado. El siguiente cuadro nos ofrece el detalle de las entrevistas realizadas (ver Cuadro 3.3).

Cuadro 3.3. Entrevistas desarrolladas en esta investigación

Caso	Entrevistado	Fecha	Duración aprox. (min.)	Preguntas formuladas
Empresa 1	CEO	Diciembre 2018	45	Entrevista semi-estructurada al CEO
	Responsable RRHH		45	Entrevista semi-estructurada al Responsable de RRHH.
Empresa 2	CEO	Enero 2019	45	Entrevista semi-estructurada al CEO
	Director Financiero y RRHH		45	Entrevista semi-estructurada a un Directivo y Entrevista semi-estructurada al Responsable de RRHH.
Empresa 3	CEO	Enero 2019	45	Entrevista semi-estructurada al CEO
	Responsable RRHH		45	Entrevista semi-estructurada al Responsable de RRHH.
Empresa 4	CEO	Enero 2019	45	Entrevista semi-estructurada al CEO
	Director de Marketing		45	Entrevista semi-estructurada a un Directivo
Empresa 5	CEO	Enero 2019	45	Entrevista semi-estructurada al CEO
	Responsable de RRHH		45	Entrevista semi-estructurada al Responsable de RRHH.

Fuente: Elaboración propia

Como casi había transcurrido un año desde la cumplimentación del Cuestionario Final, además de contactar por teléfono con la persona asignada en cada empresa se procedió a enviar un mail a los dos directivos que iban a participar en la entrevista en el que se recordaba el motivo de la investigación y se adjuntaba tanto la información utilizada en la intervención como el guion de la entrevista. En dicho mail se les informaba de que la entrevista iba a ser grabada. Estas entrevistas se han realizado, dependiendo de la disponibilidad del participante, tanto personalmente en el despacho profesional de la doctoranda como telefónicamente. Las diez entrevistas realizadas han sido grabadas y transcritas, para lo cual obtuvimos previamente el consentimiento informado de los participantes. Dicho consentimiento se obtenía mediante la firma, por parte de los directivos participantes, de un documento que recogía la información básica sobre el objetivo de la investigación, así como la utilidad que se iba a dar a la información recogida de los participantes (ver Anexo 2.- Hoja de Información al participante y consentimiento informado).

5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Dado que en esta investigación hemos recogido datos de naturaleza cuantitativa y también cualitativa, lógicamente las técnicas y métodos de análisis utilizados han sido diferentes. Por eso, vamos a describir de forma separada ambos grupos de técnicas.

5.1. Técnicas de análisis de datos cuantitativos

Para realizar los análisis descriptivos y poder responder a las diferentes hipótesis planteadas, y teniendo en cuenta el reducido tamaño de la muestra así como la formulación de las hipótesis que fundamentalmente plantean relaciones directas o inversas entre las variables pero no causalidad, se han llevado a cabo análisis de correlaciones y análisis de tablas cruzadas. También se han desarrollado análisis descriptivos (frecuencias, medias y desviaciones típicas) para la realización de los análisis iniciales.

Asimismo, se ha analizado la fiabilidad de las diferentes escalas, utilizando el Alfa de Cronbach para el análisis. En este sentido, la fiabilidad de los diferentes constructos muestra los siguientes resultados: Locus de Control Externo (Alfa de Cronbach: 0,69); Actitud hacia el cambio (Alfa de Cronbach: 0,54); y Psycap (Alfa de Cronbach: 0,84). Como observamos, todos los constructos muestran una fiabilidad elevada a excepción del que mide la actitud u orientación al cambio, constructo menos utilizado en la literatura, lo cual puede justificar el bajo valor obtenido, junto al pequeño tamaño de la muestra. Para la realización de estos análisis se ha utilizado el paquete estadístico SPSS en su versión 24.

5.2. Técnicas de análisis de datos cualitativos

Los datos cualitativos procedentes de las entrevistas transcritas, así como de las notas de campo de la observación y de la documentación corporativa, fueron analizados a través de distintos procesos de codificación (Boeije, 2010; Grbich, 2012; Miles y Huberman, 1994). Esta codificación estaba basada, inicialmente, en los conceptos que la literatura sobre la temática nos podía aportar. Pero debido a la naturaleza exploratoria de la investigación y a la escasez de trabajos publicados sobre la temática en el área del *management*, muchos de los códigos que se generaron lo fueron a través de un proceso inductivo. Por tanto, llevamos a cabo un proceso de codificación mixto, con códigos tanto deductivos como inductivos.

La codificación se realizó, como se ha dicho más arriba, en distintos procesos, siendo el resultado de los primeros ciclos de codificación una serie de códigos más descriptivos, y a medida que ganábamos conocimiento de los datos primarios y nos íbamos sumergiendo en ellos los códigos que se iban generando tenían un carácter más interpretativo (Miles y Huberman, 1994). Del mismo modo, en todo momento aplicamos el principio de la comparación constante (Glaser y Strauss, 1967), de manera que cada nueva unidad de información primaria que se analizaba era comparada con la estructura existente de códigos en ese momento para comprobar su validez y, en todo caso, modificarla consecuentemente. Por último, hay que señalar que para el análisis no se utilizó ningún tipo de software, ya que el volumen de la información recogida no era tan elevado como para necesitar de la aplicación de este tipo de software. En cualquier caso, sí que hemos de reconocer que si lo hubiéramos utilizado habríamos desarrollado un proceso de análisis menos costoso y más ágil.

6. VALIDEZ Y FIABILIDAD DEL ANÁLISIS CUALITATIVO

Es necesario tener en cuenta, también en el diseño de una investigación cualitativa, el grado de validez y fiabilidad del análisis realizado. Según Yin (1989, 1993 y 2001) y Cepeda (2006) y Carrión (2006), para evaluar la calidad de una investigación hay que considerar cuatro criterios: validez de constructo, fiabilidad, validez interna y externa que pasamos a detallar a continuación.

Respecto a la validez de constructo, este criterio está relacionado con la objetividad con la que se ha desarrollado la investigación y la credibilidad de las fuentes consultadas. Hace referencia también a la utilización de tácticas que prevengan errores (como la utilización de diferentes fuentes para obtener evidencias y datos o la triangulación) (Yin, 2001). Se fundamenta en el desarrollo de una revisión amplia de la literatura existente sobre el tema a tratar, generando un adecuado marco teórico, una secuencia lógica y ordenada de contenidos y de las fases de la investigación. Para ello, es necesario presentar referencias y citas suficientes que evidencien las fuentes consultadas y desarrollar razonamientos teóricos coherentes. Se está incrementando la validez de constructo en el caso de que enviemos a los participantes en el estudio el resultado de la entrevista realizada para que pueda llevar a cabo las correcciones o modificaciones pertinentes (como así se ha realizado). Supone también la triangulación metodológica puesto que, la información obtenida en la entrevista se complementa con la revisión de otro tipo de documentación proporcionada por la empresa (cuadro de mando, página web para obtener información corporativa y de mercado, informes, actas de reuniones de comité de dirección y planes estratégicos entre otros) además de la observación directa.

Respecto a la validez interna, supone la existencia de coherencia en las relaciones causales que se han establecido a lo largo de una investigación, y de si las conclusiones obtenidas se ajustan a lo sucedido (Ugalde, 2013; Bonache, 1999). Según Cepeda (2006), la falta de detalle en los hechos analizados o la falta de coherencia interna en los resultados obtenidos disminuye la validez interna del estudio. El análisis de patrones, comparando los patrones de relaciones observados con los patrones establecidos en la teoría o en otros contextos incrementa la validez interna.

Respecto a la validez externa, supone la posibilidad de generalización de los resultados obtenidos en una investigación y está basada en la inducción analítica (generalizables a proposiciones teóricas, no estadísticas) y trata de ver lo general en lo particular. De este modo, siguiendo a Bonache (1999), el criterio de validez externa persigue identificar, para casos concretos, las condiciones generales que explican y predicen un fenómeno, aunque no se está intentando crear teoría que deba generalizarse a todas las poblaciones. En nuestra investigación se utiliza la lógica de la réplica como táctica para garantizar este tipo de validez.

Respecto a la fiabilidad, supone que un trabajo de investigación pueda ser replicado por otro investigador y que exista consistencia en dicha réplica de la investigación gracias a la obtención de similares resultados utilizando el mismo procedimiento de investigación al desarrollar un caso diferente (Bonache, 1999). Para ello, la realización de un protocolo de la investigación, que reúna los criterios de selección de los casos, el cómo se mantuvo el acceso a las organizaciones y el cómo se produjo la recogida de información es relevante. También es importante recoger citas textuales que clarifiquen la diferencia entre la afirmación de un sujeto participante en la investigación y la interpretación del investigador.

Se han intentado tener en cuenta los diferentes aspectos éticos de la investigación, asegurándonos en todo momento de que los sujetos de la investigación no se vean negativamente afectados por ella. Para ello se ha asegurado la participación voluntaria de los sujetos en la investigación, que han prestado un consentimiento explícito a tal efecto, se ha mantenido la confidencialidad de los datos sensibles, y se ha utilizado en todo momento un comportamiento investigador basado en la objetividad, evitando presionar al sujeto participante en las entrevistas y dejando claro que podía declinar responder si lo consideraba oportuno.

En los siguientes capítulos mostraremos los resultados del análisis realizado, así como la interpretación de estos resultados, lo cual nos permitirá plantear las conclusiones de nuestra investigación y dar respuesta así tanto a los objetivos como a las hipótesis y cuestiones de investigación formuladas.

Capítulo 4

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo vamos a mostrar los resultados de los análisis realizados en las cinco empresas que han sido objeto de estudio. En primer lugar, mostramos los resultados cuantitativos obtenidos tras la cumplimentación de los cuestionarios inicial y final por parte de los 53 participantes de las cinco empresas. Para el análisis cuantitativo, primero hemos realizado un análisis descriptivo y a continuación se intenta obtener respuesta a las hipótesis planteadas analizando los datos de las muestras recogidas en dos momentos diferenciados del tiempo.

En segundo lugar, pasamos a describir de manera pormenorizada los resultados obtenidos tras la realización de las entrevistas semiestructuradas a dos posiciones directivas de los cinco casos de estudio, para dar respuesta a las cuestiones de investigación planteadas a título explicativo y exploratorio.

2. ANÁLISIS CUANTITATIVO

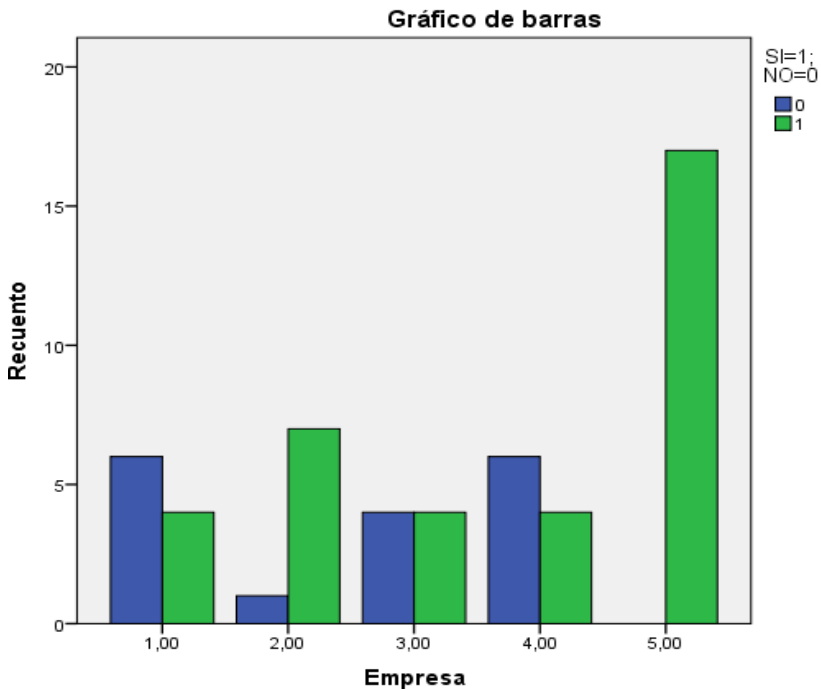
2.1. Análisis Descriptivo

En primer lugar, hemos realizado un análisis descriptivo de las diferentes empresas analizadas, comenzando con las características de los directivos que forman parte de la muestra. Se les preguntaba inicialmente si poseían o no experiencia como directivos de más de cinco años. Como se observa en la tabla 4.1, la empresa 5 es la que cuenta con directivos de mayor experiencia, seguida de la empresa 2; el resto poseen menores niveles de profesionalización, con directivos de menor experiencia.

Tabla 4.1. Tabla cruzada Empresa*Experiencia directiva

		No posee experiencia mayor 5 años	Sí posee experiencia mayor 5 años	Total
Empresa	1,00	6	4	10
	2,00	1	7	8
	3,00	4	4	8
	4,00	6	4	10
	5,00	0	17	17
Total		17	36	53

Figura 4.1. Descriptivo Experiencia directiva por empresa.



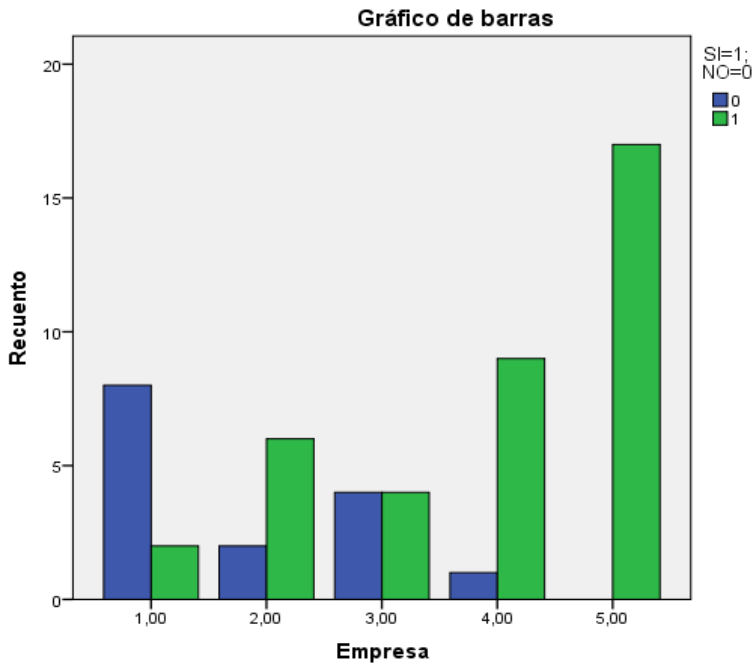
Por su parte, de nuevo destaca la elevada formación de los directivos de la empresa 5, donde todos ellos poseen formación universitaria. También poseen

elevada formación los directivos de la empresa 2 y 4, siendo los de menor formación los directivos de la empresa 1, más pequeña y basada más en la experiencia profesional en el sector.

Tabla 4.2. Tabla cruzada Empresa*Formación Universitaria

		No posee formación universitaria	Sí posee formación universitaria	Total
Empresa	1,00	8	2	10
	2,00	2	6	8
	3,00	4	4	8
	4,00	1	9	10
	5,00	0	17	17
Total		15	38	53

Figura 4.2. Descriptivo Formación Universitaria por empresa.



A través del análisis de la t de Student, se ha estudiado si en los grupos o muestras generadas por las variables de control (poseer o no experiencia y poseer o no estudios universitarios) existían diferencias significativas de medias en las principales variables objeto de estudio, y tan solo se observan diferencias significativas en las variables Actitud hacia el cambio y Locus de control, con respecto a los grupos creados por la variable estudios universitarios, con lo que esta variable parece ejercer una cierta influencia, como se puede observar en la siguiente tabla (tabla 4.3).

Tabla 4.3. Influencia de la variable de control Estudios Universitarios sobre la Actitud al cambio y el Locus de control.

Actitud hacia el cambio			
	N	Media	Desviación típica
0= No estudios universitarios	15	4,506	0,406
1= Sí estudios universitarios	38	4,184	0,543
t=2,077 P=0,043			
Locus de control externo			
	N	Media	Desviación típica
0= No estudios universitarios	15	1,92	0,374
1= Sí estudios universitarios	38	2,56	0,365
t=-5,564 P=0,001			

A continuación, podemos observar los valores medios de las principales variables analizadas, tanto en el momento inicial como después de la intervención. Como se explica más adelante, no se observan diferencias significativas entre los valores medios de las variables en los dos momentos del tiempo.

Tabla 4.4. Descriptivos de las principales variables_momento 1

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	53	4,2755	,52510
PSYCAP	53	4,5726	,49769
RDOS_ACT	53	3,2264	,84422
RDOS_FUT	53	3,7925	,69253
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	53	2,3827	,46430
N válido (por lista)	53		

Tabla 4.5. Descriptivos de las principales variables_momento 2

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	53	4,0868	,46659
PSYCAP	53	4,4895	,63464
RDOS_ACT	53	3,2086	,80458
RDOS_FUT	53	3,8239	,56841
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	53	2,3684	,25852
N válido (por lista)	53		

Por último, analizamos los descriptivos de las principales variables por empresa.

Tabla 4.6. Descriptivos de las principales variables_BD inicial Empresa 1

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	10	4,6200	,44672
PSYCAP	10	4,8130	,33556
RDOS_ACT	10	3,7333	,49191
RDOS_FUT	10	3,7333	,76659
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	10	1,8424	,42571
N válido (por lista)	10		

Tabla 4.7. Descriptivos de las principales variables_BD inicial Empresa 2

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	8	4,1000	,33806
PSYCAP	8	4,7554	,49895
RDOS_ACT	8	3,2083	,97488
RDOS_FUT	8	3,9583	,60257
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	8	2,4375	,47294
N válido (por lista)	8		

Tabla 4.8. Descriptivos de las principales variables_BD inicial Empresa 3

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	8	4,0250	,39188
PSYCAP	8	4,6196	,30190
RDOS_ACT	8	4,0417	,41547
RDOS_FUT	8	4,2083	,53266
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	8	2,2500	,23844
N válido (por lista)	8		

Tabla 4.9. Descriptivos de las principales variables_BD inicial Empresa 4

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	10	4,6800	,31552
PSYCAP	10	4,6478	,68667
RDOS_ACT	10	2,9333	,75031
RDOS_FUT	10	4,0000	,41574
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	10	2,4214	,24617
N válido (por lista)	10		

Tabla 4.10. Descriptivos de las principales variables_BD inicial Empresa 5

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	17	4,0353	,57112
PSYCAP	17	4,2788	,42239
RDOS_ACT	17	2,7255	,74755
RDOS_FUT	17	3,4314	,76162
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	17	2,7143	,36246
N válido (por lista)	17		

Los análisis realizados en las cinco empresas en un primer momento antes de la intervención muestran valores elevados de algunas variables clave como la actitud hacia el cambio o el Psycap. Asimismo, se observan valores bajos del locus de control externo, lo que significa que los miembros de los diferentes equipos

directivos piensan que pueden controlar el entorno y que su éxito o fracaso no depende principalmente de factores externos a la empresa.

Mostramos a continuación los descriptivos por empresa en un segundo momento del tiempo después de la intervención.

Tabla 4.11. Descriptivos de las principales variables_BD final Empresa 1

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	10	4,0000	,29814
PSYCAP	10	4,2522	,76929
RDOS_ACT	10	3,4000	,84327
RDOS_FUT	10	3,5000	,72436
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	10	2,4786	,15449
N válido (por lista)	10		

Tabla 4.12. Descriptivos de las principales variables_BD final Empresa 2

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	8	3,9000	,23905
PSYCAP	8	4,5525	,60773
RDOS_ACT	8	3,9239	,70448
RDOS_FUT	8	3,9583	,48591
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	8	2,2217	,26571
N válido (por lista)	8		

Tabla 4.13. Descriptivos de las principales variables_BD final Empresa 3

	N	Media	Desv. estándar
PSYCAP	8	4,0815	,70469
RDOS_ACT	8	3,4583	,24801
RDOS_FUT	8	3,6667	,25198
OPTIMISMO	8	3,8750	,64087
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	8	2,3695	,35736
N válido (por lista)	8		

Tabla 4.14. Descriptivos de las principales variables_BD final Empresa 4

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	10	4,5000	,49216
PSYCAP	10	4,5913	,60842
RDOS_ACT	10	3,0667	,76659
RDOS_FUT	10	4,1667	,50308
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	10	2,4081	,18638
N válido (por lista)	10		

Tabla 4.15. Descriptivos de las principales variables_BD final Empresa 5

	N	Media	Desv. estándar
ACTITUD_CAMBIO	17	3,9412	,50875
PSYCAP	17	4,7315	,44717
RDOS_ACT	17	2,7255	,74755
RDOS_FUT	17	3,8235	,56664
LOCUS_DE_CONTROL EXT.	17	2,3487	,27880
N válido (por lista)	17		

Como se puede observar en los descriptivos por empresa en un segundo momento del tiempo después de la intervención, los análisis realizados en las cinco empresas muestran resultados muy similares y también elevados de algunas variables clave como la Actitud hacia el cambio o el PsyCap y se observan también valores bajos del locus de control externo.

2.2. Comprobación de las hipótesis del modelo

Iniciamos ahora el análisis de las diferentes hipótesis planteadas objeto del presente estudio. Dado el reducido tamaño de la muestra, se ha utilizado principalmente el análisis de correlaciones para analizar las relaciones propuestas en las diferentes hipótesis planteadas.

Cuadro 4.1. Hipótesis planteadas

Hipótesis planteadas	
H1	Existe una relación positiva entre PsyCap y la orientación al cambio de los directivos.
H2	La existencia de una actitud positiva hacia el cambio está relacionada con la obtención de mejores resultados organizativos.
H2a	La interacción entre la actitud positiva hacia el cambio y el Psycap de los directivos está positivamente relacionada con los resultados organizativos.
H3	A mayor madurez y experiencia en el puesto, menor percepción de desarrollo o mejora (o mayor percepción de declive o mala situación económica)
H4	A menor percepción de locus de control externo, mayor percepción de crecimiento o desarrollo/menor percepción de declive.
H5	La existencia de un Capital Psicológico desarrollado está positivamente relacionado con un mayor desempeño de la organización.
H6	Existe una relación entre Autoeficacia y Locus de Control Interno.

La primera hipótesis hacía referencia a la existencia de una relación positiva entre el constructo que mide el Capital Psicológico del equipo directivo y la orientación al cambio de estos mismos directivos. En concreto, la hipótesis afirma que:

H1.- Existe una relación positiva entre el PsyCap y la orientación al cambio de los directivos.

Para comprobar la hipótesis se ha realizado un análisis de correlaciones entre la variable *Psycap* (formada por cuatro sub-variables: Autoeficacia, Esperanza, Resiliencia y Optimismo) y la variable *Actitud hacia el cambio*. Los resultados del análisis de correlación realizado se muestran en la Tabla 4.16.

Tabla 4.16. Correlaciones entre Psycap y Actitud hacia el cambio.

	1.
1.Actitud hacia el cambio	
2.PSYCAP	0,352**

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ N=53

Como se observa en la Tabla 4.16, la correlación entre ambas variables es positiva y significativa, lo cual quiere decir que sí existe esta relación a nivel estadístico, y por tanto se corrobora lo que establece nuestra hipótesis 1. Es decir, una actitud del equipo directivo que considera que el cambio interno es necesario para ser competitivo, que ven el cambio como un reto y una forma de mantener la ventaja en el mercado está significativamente relacionado con la posesión de un elevado capital psicológico por parte de esos mismos directivos.

A continuación, y con el objeto de profundizar en el concepto de capital psicológico, realizamos el mismo análisis, pero con cada uno de las dimensiones que componen el PsyCap. Los resultados se muestran en la Tabla 4.17:

Tabla 4.17. Correlaciones entre componentes del PsyCap y Actitud hacia el cambio

	1.	2.	3.	4.
1. Actitud hacia el cambio				
2. Autoeficacia	0,169			
3. Esperanza	0,379**	0,713**		
4. Resiliencia	0,119	0,516**	0,385**	
5. Optimismo	0,398**	0,330**	0,560**	0,410**

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ N=53

Tras realizar el análisis, nos damos cuenta de que las dos dimensiones del PsyCap significativa y positivamente relacionadas con la actitud al cambio del directivo son la Esperanza (0,379) y el Optimismo de una manera bastante intensa (0,398). Este análisis no solo corrobora la H1 sino que contribuye a identificar, en el ámbito de nuestra muestra, cuáles son las dimensiones que realmente impulsan la actitud positiva de los directivos hacia el cambio. Podemos señalar, por tanto, que son la *Esperanza* (que podemos definir como la capacidad de desarrollar vías o caminos para conseguir las cosas que desean, lo que les proporciona la habilidad para generar vías alternativas en el caso de que las vías originales no hayan funcionado) y el *Optimismo* (variable esta que incorpora no sólo lo cognitivo sino también componentes emocionales y motivacionales, y que supone atribuir los eventos positivos a causas internas, permanentes y globales y los eventos negativos a causas externas, temporales y específicas de una situación) las variables

clave que se relacionarán e impulsarán la adopción de una actitud positiva hacia el cambio por parte de los directivos.

La segunda hipótesis afirma que existe una relación positiva entre la Actitud al Cambio y la satisfacción de los directivos con los resultados actuales y futuros de la organización. En concreto, la segunda hipótesis afirma que:

H2.- La existencia de una actitud positiva hacia el cambio está relacionada con la obtención de mejores resultados organizativos.

Para comprobar la hipótesis hemos realizado un análisis de correlaciones entre la variable Actitud al Cambio y la variable Resultados de la empresa, que son analizadas en dos momentos temporales: actual y a futuro.

En la variable Resultados Empresariales hemos planteado el incremento de las ventas, la percepción de satisfacción sobre los beneficios y la mejora de la capacidad competitiva de la empresa, tanto respecto a los años de la crisis hasta el momento de realización del cuestionario, como la percepción a medio plazo de beneficios futuros. Los resultados del análisis de correlaciones realizados se muestran en la Tabla 4.18.

Tabla 4.18. Correlaciones entre Actitud hacia el cambio y Resultados Empresariales actual y futuro.

	Actitud hacia el cambio.
1. Actitud hacia el cambio	
2. Resultados actuales	0,152
3. Incremento de ventas actual	0,147
4. Beneficios actuales	- 0,026
5. Capacidad competitiva actual	0,250+
6. Incremento de ventas futuro	-0,165
7. Beneficios futuros	-0,022
8. Capacidad competitiva futura	0,042
9. Resultados futuros	-0,048

Nota: †p<0.1; p<0.05; **p<0.01 N=53

Como se puede observar en los datos obtenidos, sólo existe una relación positiva y significativa al 10% ($p < 0,1$) entre Actitud al Cambio y Mejora de la Capacidad competitiva actual (con un coeficiente de correlación de 0,250) por lo que, a priori, no se cumple la Hipótesis 2. Es decir, los directivos participantes no creen que exista una correlación entre su actitud al cambio y la mejora de los resultados de su empresa a futuro; pero de algún modo si se observa esa relación en la actualidad, al menos respecto a una variable de resultados como es la *capacidad competitiva actual de la empresa*. Este resultado podría ser debido a la posible influencia de aspectos externos ajenos a los propios directivos y a su apertura y capacidad de adaptación. La crisis económica de los últimos años puede haber influido en gran medida en el hecho de que los resultados, en general, no se perciban como muy positivos).

Profundizando en esta cuestión, planteamos la segunda parte de la hipótesis 2 que hace referencia al papel que juega el PsyCap en la relación entre la Actitud al Cambio de los directivos y la mejora de los resultados organizativos.

H2a.- La interacción entre la actitud positiva hacia el cambio y El Psycap de los directivos está positivamente relacionada con los resultados organizativos.

Para comprobar esta hipótesis hemos creado una nueva variable, Psycap*Actitud hacia el cambio, que trata de medir la interacción conjunta entre ambas variables. Esta ha sido introducida en el análisis de correlaciones realizado, junto al PsyCap de los directivos, la Actitud hacia el Cambio y la Capacidad competitiva actual, variable esta última que aparecía como única afectada por la actitud abierta al cambio de los directivos.

Tabla 4.19. Correlaciones entre Actitud hacia el cambio y Resultados Organizativos

	1.	2	3
1.Actitud hacia el cambio			
2. PSYCAP	0,352**		
3. PSYCAP * Actitud hacia el cambio	0,840**	0,800**	
4. Capacidad competitiva actual	0,250†	0,234†	0,287*

Nota: † $p < 0.1$; $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ N=53

Los resultados muestran que la nueva variable creada como interacción o producto de la Actitud favorable al cambio y el Psycap afecta significativamente y con mayor intensidad a la variable de resultados escogida (a la capacidad competitiva actual). Como se observa en la Tabla 4 y ya hemos comentado en el anterior análisis, existe una relación positiva (0,250) entre la capacidad competitiva actual y la actitud al cambio. De la misma manera, se observa una relación positiva (0,287), significativa y más intensa entre la capacidad competitiva actual y la variable interacción entre Psycap y actitud favorable al cambio; por lo que podríamos decir que la orientación al cambio de los directivos, junto a un elevado capital psicológico de los mismos (PsyCap, basado en elevados niveles de autoeficacia, esperanza, resiliencia y optimismo) contribuyen a obtener una mejora en la capacidad competitiva actual de la empresa. Al menos para esta variable de resultados, la interacción entre la orientación al cambio y el Psycap actúa de manera más intensa sobre los resultados. Por tanto, podemos decir que esta hipótesis se cumple parcialmente, tan solo para una variable de resultados de las analizadas.

A continuación, nos planteamos analizar la relación inversa (teóricamente formulada en el capítulo dos de la presente tesis) existente entre la madurez y experiencia en el puesto de trabajo desempeñado con la percepción de desarrollo y recogida en la hipótesis 3 que afirma:

H3.- A mayor madurez y experiencia en el puesto, menor percepción de desarrollo o mejora (o mayor percepción de declive o mala situación económica)

Los resultados del análisis de correlación se muestran en la Tabla 4.20. La Tabla 4.20 es una tabla cruzada entre las variables “Experiencia como directivo” (superior a cinco años; Si experiencia= 1; No experiencia= 0) y la percepción de declive (entendida como la diferencia entre la percepción de resultados futura y la percepción de resultados actual; es decir, se entiende que hay declive si el valor de esta diferencia es negativo).

Como se observa, de entre los que presentan percepción de declive, 8 poseen experiencia y solo 1 no la posee. De entre los que prevén un escenario de estabilidad o mejora, 28 poseen experiencia y 16 no la poseen.

Como se observa también, de entre los que poseen experiencia (36), 8 poseen percepción de declive (22,22%); Y de entre los que no poseen experiencia (17) solo 1 posee percepción de declive (0,06%). Estos últimos resultados están en la línea de la hipótesis formulada, mostrando que el porcentaje de percepción de declive cuando se posee una mayor madurez y experiencia en el desempeño del puesto directivo (en nuestro caso, una experiencia mayor a 5 años) es mayor. Por lo que parece que la hipótesis 3 se sustenta.

Tabla 4.20. Tabla cruzada entre la experiencia del directivo y la Percepción de declive

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válido		Perdido		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
SI=1; NO=0 (Exp)*	53	100,0%	0	0,0%	53	100,0%
PERCEP_DECLIVE						

Tabla cruzada SI=1; NO=0*PERCEP_DECLIVE

Recuento	PERCEP_DECLIVE																			Total				
	-1,33	-1,33	-1,00	-1,00	-.67	-.67	-.33	-.33	,00	,33	,33	,33	,67	,67	1,00	1,33	1,67	2,00	2,00		2,00	2,33		
SI=1; NO=0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	6	0	3	1	1	0	1	2	1	0	0	0	1	17	
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	0	2	1	8	2	4	1	1	1	1	0	36
Total	1	1	1	1	1	1	1	2	1	8	4	5	1	3	1	9	4	5	1	1	1	1	1	53

Percepción de declive			
	N	Media	Desviación típica
0= Experiencia directiva menor de 5 años	17	0,549	0,735
1= Experiencia directiva mayor de 5 años	36	0,574	0,948
t=-0,096 P=0,924			

A través de un análisis de diferencias de medias observamos, sin embargo, que la experiencia no genera diferencias significativas sobre la percepción de declive. Por tanto, el análisis de la hipótesis 3 no es concluyente.

Ahondando en la investigación sobre percepción de declive o percepción de desarrollo planteamos la relación de esta variable con el Locus de Control Externo. En concreto, la hipótesis 4 afirma:

H4.- A menor percepción de locus de control externo, mayor percepción de crecimiento o desarrollo/menor percepción de declive

Los resultados del análisis de la correlación realizada se muestran en la Tabla 4.21.

Tabla 4.21. Correlaciones entre Locus de Control Externo y percepción de declive/percepción de desarrollo o crecimiento

	1.	2
1.Resultados Futuros		
2.Percepción de declive	0,443**	
3.Locus de control	-0,188	0,164

Nota: †p<0.1; p<0.05; **p<0.01 N=53

La hipótesis formula una relación inversa, es decir, cuando el locus de control externo es menor (o lo que es lo mismo, cuando se percibe por parte del directivo que los factores externos a la organización poseen menor influencia sobre su éxito empresarial) la percepción de desarrollo o crecimiento se incrementa. Para corroborar esta hipótesis hemos relacionado el Locus de Control Externo tanto con los resultados futuros previstos para la empresa, como con la variable percepción de declive. Como se observa, la Tabla 6 muestra una correlación negativa pero no significativa entre el Locus de Control Externo y el incremento de resultados futuros, lo que no nos permite corroborar nuestra hipótesis 4.

Con el objetivo de averiguar si alguna de las variables específicas que forman el constructo *locus de control* exhiben esta relación inversa realizamos un análisis de correlaciones con todas las variables que definen el locus de control (Ver Tabla 4.22).

Tabla 4.22. Correlaciones entre Locus de Control Externo con los resultados futuros previstos.

	RESULTADOS FUTUROS
Buena planificación (RC)	-,375**
Capacidad de influir en el mercado (RC)	-,154
La suerte influye	,149
La empresa tiene capacidad para lograr sus objetivos (RC)	-,192
El entorno es fruto de factores no controlables	-,257†
Plan estratégico poco útil, situaciones no controlables por la empresa	,142
La empresa fracasa si no aprovecha sus oportunidades (RC)	,097

	RESULTADOS FUTUROS
Las empresas son víctima de fuerzas externas que determinan la competencia	-,262†
Relación directa entre el seguimiento de los competidores y el éxito de la empresa (RC)	-,050
Las empresas influyen directamente en el entorno (RC)	-,018
Una empresa puede hacer muy poco por cambiar las reglas de la competencia	-,375**
Solo las empresas grandes y poderosas pueden influir en la industria	,079
Una empresa puede cambiar la forma en que compite en su sector (RC)	-,119
La suerte no tiene que ver con el éxito empresarial (RC)	,111

Nota: † $p < 0.1$; $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ N=53

En particular, la Tabla 4.22 de correlaciones muestra qué variables específicas de locus de control exhiben esta relación inversa, es decir, menores valores de estas variables que definen el locus de control, mejor percepción de resultados. En concreto, la variable que habla de una buena planificación (“Creo que, en general, una buena planificación puede evitar muchos de los problemas que se dan en los negocios”) es significativa, siendo una de las que se codificaban al revés (-0,375). Con lo cual, podemos establecer que los directivos de las empresas analizadas piensan que, a mayor planificación en la empresa, mejores resultados futuros se obtendrán. Con respecto a la variable que hace referencia al grado de control del entorno (“El entorno competitivo suele ser fruto de una serie de factores que la empresa no puede controlar”) obtenemos de nuevo un valor negativo y significativo para $p < 0,1$ (-0,257), lo cual debe interpretarse como que cuanto más percibimos que el problema para ser competitivos no lo podemos controlar y resude fuera de la empresa, los resultados esperados futuros son menores. Se obtienen resultados y conclusiones similares con respecto a la variable “Las empresas son víctima de fuerzas externas que determinan la competencia “ (-0,262); y, por último, estos resultados se corroboran con los obtenidos para la variable que hace referencia a la capacidad de implementar cambios de la empresa (“Una empresa puede hacer muy poco para cambiar las reglas de la competencia en una industria”) siendo significativa inversamente (-0,375). Esto significa que si la empresa piensa que no puede hacer nada por modificar las condiciones en las que compite, sus resultados futuros serán peores, corroborando así nuestra hipótesis de partida, al menos para estas cuatro sub-variables que componen el constructo “locus de control”.

Podemos plantear, a partir de estos datos, que en la empresa el Locus de Control Interno (relacionado con cambiar las reglas del juego competitivo, y con una buena planificación) sí estaría relacionado con la capacidad para obtener mejores resultados en el futuro. En este sentido, podemos afirmar que nuestra hipótesis se cumple parcialmente.

En la siguiente hipótesis planteamos que existe una relación positiva entre el PsyCap y el desempeño de los directivos medios. Así, la hipótesis afirma:

H5.- La existencia de un Capital Psicológico desarrollado está positivamente relacionado con un mayor desempeño de la organización

Para comprobar la hipótesis hemos realizado un análisis de correlaciones entre la variable PsyCap y sus cuatro componentes: Autoeficacia, Esperanza, Optimismo y Resiliencia y la variable Resultados Empresariales Actuales. Los resultados del análisis de correlación realizado se muestran en la Tabla 4.23.

Como se observa en la Tabla 4.23, existe una relación positiva entre el PsyCap y el incremento de las Ventas actuales (0,346) y el PsyCap y los beneficios actuales (0,290) y también respecto al PsyCap con la capacidad competitiva actual de la empresa (0,234) aunque esta relación es solo significativa al 10% ($p < 0,1$). Por otra parte, al analizar por separado la influencia de los diferentes componentes del PsyCap sobre los resultados, observamos que existe una relación positiva entre la Esperanza y las tres variables de Resultados Empresariales Actuales, en concreto (0,516) con Incremento de Ventas actuales, (0,318) con Beneficios actuales y (0,261) con Capacidad Competitiva actual. Le sigue la relación positiva existente entre Resiliencia con los Beneficios actuales (0,231). Por su parte, la variable Autoeficacia sólo correlaciona con el Incremento de Ventas actuales, (0,271) y el Optimismo no correlaciona con ninguna de las variables de resultados analizadas. Estos resultados permiten corroborar nuestra quinta hipótesis, señalando la relevancia de algunas dimensiones del capital psicológico como sobre todo la *esperanza* (capacidad de desarrollar vías o caminos para conseguir las cosas que desean, lo que les proporciona la habilidad para generar vías alternativas en el caso de que las vías originales no hayan funcionado) y también en menor medida la *autoeficacia* (confianza de una persona en su habilidad para movilizar la motivación, los recursos cognitivos y los cursos de acción necesarios para ejecutar una acción determinada) y la *resiliencia* (que supone una firme aceptación de la realidad, una creencia profunda en que la vida vale la pena y la habilidad para improvisar y adaptarse a los cambios significativos) en esta relación.

Tabla 4.23. Correlaciones entre componentes del PsyCap y los Resultados Empresariales Actuales.

	1	2	3	4	5	6	7
1. PSYCAP							
2. AUTOEFICACIA	,794**						
3. ESPERANZA	,843**	,713**					
4. RESILIENCIA	,747**	,516**	,385**				
5. OPTIMISMO	,746**	,330*	,560**	,410**			
6. Incremento de ventas actual	,346*	,271*	,516**	,152	,109		
7. Beneficios actuales	,290*	,181	,318*	,231+	,154	,508**	
8. Capacidad competitiva actual	,234+	,179	,261+	,149	,127	,401**	,296*

Nota: + $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ N=53

La última hipótesis propuesta hace referencia a la relación negativa que planteamos entre el componente del PsyCap, Autoeficacia y el Locus de Control Externo o, lo que es lo mismo pero a la inversa, la relación positiva entre Autoeficacia y Locus de Control Interno. En concreto, la hipótesis afirma que:

H6.- Existe una relación entre la autoeficacia y el Locus de control interno.

Los resultados del análisis de correlación realizados se muestran en la Tabla 4.24.

Tabla 4.24. Correlaciones entre Autoeficacia y Locus de Control.

	Autoeficacia
1. Autoeficacia	
2. Locus de control	-,176

Nota: + $p < 0.1$; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ N=53

Como podemos observar tras los resultados del análisis, y en contra de la hipótesis propuesta, no existe una correlación significativa entre la autoeficacia y

el locus de control. Para seguir profundizando en el análisis, llevamos a cabo un análisis de correlaciones entre los diferentes componentes del Locus de control y la variable del Psycap “autoeficacia”.

Tabla 4.25. Correlaciones entre Autoeficacia y Locus de Control

	AUTOEFICACIA
Buena planificación	,131
Capacidad de influir en el mercado	-,081
La suerte influye	,053
La empresa tiene capacidad para lograr sus objetivos	-,237+
El entorno es fruto de factores no controlables	,179
Plan estratégico poco útil, situaciones no controlables por la empresa	-,143
La empresa fracasa si no aprovecha sus oportunidades	,089
Las empresas son víctima de fuerzas externas que determinan la competencia	-,048
Relación directa entre el seguimiento de los competidores y el éxito de la empresa	-,168
Las empresas influyen directamente en el entorno	-,207
Una empresa puede hacer muy poco por cambiar las reglas de la competencia	,048
Solo las empresas grandes y poderosas pueden influir en la industria	-,163
Una empresa puede cambiar la forma en que compite en su sector	-,329*
La suerte no tiene que ver con el éxito empresarial	-,160

Nota: †p<0.1; p<0.05; **p<0.01 N=53

Como se puede observar en la Tabla 4.25, la hipótesis 6 se cumple y es significativa sólo para dos variables que miden el locus de control. En concreto para la variable 4 (“Una empresa puede lograr cualquier objetivo que se plantee conseguir”) (-0,237) y, con la variable 13 (“Una empresa puede cambiar la forma en la que compite en su sector o sectores) (-0,329).

Estos últimos datos significan que la Autoeficacia está inversamente relacionada con algunos aspectos del Locus de Control externo. O lo que es lo mismo, que la autoeficacia está relacionada positivamente con el logro de objetivos que la empresa se plantea conseguir y que además posibilita a la empresa cambiar la forma en la que la misma compite en su sector.

Para terminar el análisis cuantitativo, con los datos obtenidos de las encuestas y con las variables trabajadas hemos planteado la obtención de los datos referentes a la Cuestión 1 de investigación ya que los datos obtenidos posibilitan ahondar en la relación existente entre el PsyCap y el Locus de Control. En concreto, la Cuestión 1 de investigación plantea:

C1.- ¿Cómo se relaciona el PsyCap con el locus de control? ¿Existe una relación entre los elementos que componen el PsyCap (estados) y el locus de control externo?

Hemos relacionado las variables PsyCap y cada uno de sus componentes con el Locus de Control Externo. Los resultados del análisis de correlación realizado se muestran en la Tabla 4.26.

Tabla 4.26. Relación entre el PsyCap y sus componentes con el Locus de Control Externo

	1	2	3	4	5
1. P SYCAP					
2. LOCUS_DE_CONTROL EXTERNO	-0,290*				
3. AUTOEFICACIA	,794**	-,176			
4. ESPERANZA	,843**	-0,327*	,713**		
5. RESILIENCIA	,747**	-,096	,516**	,385**	
6. OPTIMISMO	,746**	-0,292*	,330*	,560**	,410**

Nota: †p<0.1; *p<0.05; **p<0.01 N=53

Como se observa en los datos obtenidos, existe una correlación significativa e inversa (-0,290) entre el PsyCap y el Locus de Control Externo, es decir, el PsyCap está positivamente relacionado con el Locus de Control Interno. Además, analizando de manera individual cada uno de los componentes del PsyCap vemos que aparece una relación significativa inversa tanto para el componente Esperanza (-0,327) como para el componente Optimismo (-0,292). Sin embargo, no existe

relación significativa ni con Autoeficacia (ya corroborado en la hipótesis 5) ni con Resiliencia.

Los resultados de este análisis cuantitativo nos permiten intuir que reforzar el capital psicológico de los equipos directivos, en particular influir sobre la Esperanza y el optimismo, entendidos ambos como la adopción de actitudes activas hacia la asunción de nuevos retos y hacia la forma de abordar los problemas estratégicos de la empresa, están relacionados y pueden favorecer actitudes empresariales orientadas a la planificación estratégica y al desarrollo de acciones estratégicas que influyan o modifiquen la forma de competir en el sector, y por ende, concedan mayor ventaja competitiva a la empresa.

2.3. Comprobación de las hipótesis del modelo tras la intervención

Como se ha expuesto en la metodología, la encuesta se volvió a administrar entre 3 y 6 meses más tarde de la realización de la intervención y del pase del primer cuestionario. Se han analizado los datos y no se observan diferencias significativas en ellos, ni tampoco en los resultados obtenidos.

Realizados los análisis correspondientes para comprobar si las muestras son independientes (prueba de Levene y t de Student) se observa que las diferencias entre ambas muestras no son significativas; es decir, se puede concluir que, para las principales variables del análisis, las medias de ambos grupos no son significativamente distintas.

En nuestro caso, para la variable *Actitud hacia el cambio*, el valor de $F=1,774$ $p=.186$. Como la probabilidad es mayor que 0.05 se asume que las varianzas son iguales. La prueba t para varianzas iguales consta de un valor: 1,955 y una probabilidad 0.053, mayor que 0.05; por tanto, podemos decir que no existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de la variable *Actitud hacia el cambio* en los dos momentos analizados, antes y después de la intervención sobre el cambio estratégico, planificación y Psycap.

Algo similar ocurre para las variables Psycap y Locus de control. Para la variable Psycap $F=1,733$ $p=.191$, con lo que las varianzas son iguales también para esta variable. Y respecto a la prueba t, su valor es de 0,750 y una significatividad de $p=0,455$, lo que implica que las medias de esta variable no son significativamente distintas en los dos momentos analizados. Para la tercera variable, Locus de control, los resultados son también similares, aunque en este caso el test de Levene ($F=14,068$ $p=0,001$) dice que las varianzas son distintas entre ambas muestras. Respecto a la t de Student, su valor es 0,196 con $p=0,845$. Esto supone también aceptar la Hipótesis nula de igualdad de medias.

Los valores de las medias de esos constructos en los dos momentos del tiempo analizados son los siguientes (ver Tabla 4.27) :

Tabla 4.27. Medias de los constructos en los dos momentos analizados.

	tiempo	N	Media
ACTITUD_CAMBIO (escala de 1 a 5)	1,00	53	4,2755
	2,00	53	4,0868

	tiempo	N	Media
PSYCAP (escala de 1 a 6)	1,00	53	4,5726
	2,00	53	4,4895

	tiempo	N	Media
LOCUS_DE_CONTROL (escala de 1 a 5)	1,00	53	2,3827
	2,00	53	2,3684

Aun teniendo en cuenta que no existían diferencias significativas entre ambas muestras, se repitieron los análisis con la segunda base de datos, obtenida tras la intervención. Los resultados obtenidos son muy similares. Se mantiene la correlación positiva y significativa entre el Psycap y la *Actitud al cambio* (0,255), solo que en este caso es significativa con la variable del Psycap *Resiliencia* (0,33). Los resultados muestran relación positiva con la actitud hacia el cambio, aunque en este caso la relación significativa se produce con los Resultados futuros, en concreto con las ventas futuras esperadas. Con respecto a la Hipótesis 3, de entre los que poseen experiencia (36), 5 poseen percepción de declive en la muestra obtenida en un segundo momento del tiempo (13,9%); Y de entre los que no poseen experiencia (17) solo 1 posee percepción de declive (0,06%). Estos últimos resultados están en la línea de la hipótesis formulada, y coinciden con los resultados de la primera base de datos antes de la intervención.

Se mantiene la relación inversa y significativa propuesta entre el Locus de control externo y los resultados futuros (0,332). Sin embargo, sí que se observa una diferencia en la relación entre el Psycap y las variables de resultados actuales. En este caso, con los datos obtenidos tras la intervención, el Psycap no muestra relaciones significativas con los resultados, por lo que aquí la H5 no se corrobora. Por último, se sigue manteniendo la relación negativa entre la autoeficacia y el Locus de control externo corroborando la Hipótesis 6.

Esta es una de las relaciones que nos interesaba analizar, es decir, si el hecho de llevar a cabo una intervención en la que se trabajaba explícitamente el concepto y los caminos para desarrollar el PsyCap de los Directivos se podía medir, y como consecuencia, si se podía obtener una diferencia significativa en el valor y las relaciones en que está involucrado este constructo, que significara que la intervención había modificado, en algún sentido, la percepción por parte del Directivo del desarrollo de su PsyCap, con lo cual afectaría a la toma de decisiones estratégicas y al cambio estratégico.

Los resultados obtenidos después de la intervención, como hemos mencionado, no muestran diferencias significativas respecto a los dos momentos temporales en los que los participantes han cumplimentación del cuestionario inicial y final ya que solo parecen diferenciarse un poco respecto a la orientación al cambio. Esta evidencia nos hace reflexionar sobre los motivos por los que no aparecen diferencias significativas entre los dos pases de los cuestionarios y nos aventuramos a plantear varios motivos. El primero de ellos, sería debido a que no ha pasado mucho tiempo (entre 3-6 meses) desde la cumplimentación del cuestionario inicial y final, por lo que quizá los Directivos no han tenido suficiente tiempo para poner en marcha o para interiorizar los ejercicios y conceptos planteados; en segundo lugar, que el efecto “novedad” o “concienciación” se ha disipado debido a las exigencias del “día a día” en el puesto de trabajo. En este segundo caso, pensamos hubiera sido necesario una tutorización, de un refuerzo de formación más estructurado para conseguir que los Directivos apliquen adecuadamente lo mostrado en la sesión de intervención.

Así, en los resultados de la primera fase, existía una relación positiva entre alguna de las variables de resultados y el PsyCap que no se da en este segundo momento. Nos preguntamos por qué y argumentamos, apoyándonos en las opiniones mostradas en las entrevistas personales a los Directivos que, en la segunda fase de nuestro estudio, los participantes son más realistas y por ende, pesimistas, es decir, que tras recibir formación sobre la importancia de planificar estratégicamente, se ha generado en los Directivos una concienciación de la importancia de todas las variables analizadas, desconocidas hasta que han sido mostradas, que les hacen reflexionar y evaluar de manera más pesimista sobre su propia actuación y sobre el resultado futuro de la empresa.

También debido a que los resultados de la Hipótesis 3 no son concluyentes, debemos indagar más en el efecto que la experiencia y la antigüedad en el puesto posee sobre los resultados futuros previstos y la percepción de declive.

3. ANÁLISIS CUALITATIVO

3.1. Introducción al análisis de los casos

En este apartado del capítulo cuatro vamos a describir los resultados de los análisis de los cinco casos que se han llevado a cabo mediante entrevistas semiestructuradas en profundidad. Como ya se ha descrito en el capítulo tres de la presente Tesis sobre metodología de investigación, contamos con 5 equipos directivos pertenecientes a 5 empresas, todas ellas ubicadas en la Comunidad Valenciana que, además de complementar los cuestionarios inicial y final, participaron en entrevistas semiestructuradas con 2 personas entrevistadas por empresa, ocupando la posición siempre de CEO más Directivo de área clave (relacionada con la estrategia) o responsable de RRHH.

Como se ha señalado en el capítulo de metodología, los cinco equipos directivos de las empresas pertenecientes a nuestra investigación han accedido a participar por mantener relación profesional directa y/o indirecta con la autora de la presente Tesis. El nexo de unión de nuestros 5 casos de investigación es la larga trayectoria empresarial (más de veinte años en 2019) con el mismo *core business*, el crecimiento sostenido a lo largo de toda su andadura profesional, la superación de la crisis económica 2007-2013 incluso con resultados positivos precisamente en esos años (para la mayoría de las empresas estudiadas), con haber vivido cambios profundos en los modelos de negocio en los que operan, debido a factores externos como, por ejemplo, la introducción de nuevas tecnologías, la globalización de la economía en general y la irrupción de competidores internacionales, los grandes cambios en los mercados y en las necesidades de los clientes (industrial y consumidor final), la desaparición de competidores directos y aparición de nuevos competidores agrupados, entre otros factores.

Este apartado recoge, para cada caso estudiado, la descripción del contexto de la empresa apoyado con datos económicos, las características del equipo directivo y la relación de la empresa con las tres variables estudiadas a lo largo de la investigación: Actitud al cambio, Locus de control y PsyCap mediante el análisis de las fuentes de información primaria analizadas, para intentar dar respuesta a las cuestiones de investigación planteadas.

3.2. Análisis de los casos

3.2.1. Caso Equipo Directivo Empresa 1

- Contexto del caso

La Empresa 1 es una empresa del sector servicios, más concretamente del sector asegurador, que en 2019 cumple 41 años de antigüedad. Podemos decir que

es una empresa familiar ya que la propiedad, la gestión y el control están en manos de la familia y en la empresa trabajan 5 miembros de la misma. Cuenta en la actualidad con 3 delegaciones y con 12 empleados, con una media de edad de 35 años. Si bien la Empresa 1 no ha desarrollado ningún Plan Estratégico ni ha contado con ayuda profesional externa como consultoría, su metodología de actuación es muy profesional por trabajar en un ámbito liderado por multinacionales del sector asegurador que exigen a sus *partners* seguir ciertos procedimientos y registros, así como un específico tratamiento y uso de tecnologías de la información. Cabe decir que es un sector muy competitivo y dinámico, en el que la Empresa 1, aunque no posee un plan estratégico detallado posee un cuadro de mando desarrollado según sus objetivos estratégicos que sí tienen prefijados. El CEO entrevistado nos informa que obtiene una buena rentabilidad y nos explica las inversiones que están realizando.

El CEO de la Empresa 1, al ser preguntado por la orientación estratégica y el posicionamiento competitivo de la empresa, corrobora los datos anteriormente analizados, y explica lo siguiente:

“Ahora mismo estamos en máximos históricos y realmente las previsiones que tenemos realizadas para los siguientes tres años, estamos hablando de un crecimiento de más del diez-quince por cien. Vamos a seguir aumentando la facturación y además también estamos intentando conseguir la apertura de una nueva oficina, una agencia exclusiva de seguros la cual va a estar situada en un punto estratégico para acaparar un mercado muy importante. También comentar que estamos en la apertura del mercado online y, bueno, esto también nos va a traer unos crecimientos en el mercado online que no existe, muy altos, de más del veinticinco por ciento”.

Por todo ello podemos decir que la Empresa 1, incluso operando en un sector muy competitivo, donde las grandes empresas multinacionales dirigen el mercado, ha conseguido adaptarse a esta situación de manera adecuada lo cual le permite mantener unos buenos niveles de rentabilidad.

• Comentario a las variables clave

A lo largo de los casi 41 años de andadura profesional muchos han sido los cambios que la Empresa 1 ha ido implementando. Para contextualizar y conocer mejor este caso la Misión de la Empresa 1, proporcionada por el CEO reza así “Proporcionar tranquilidad y seguridad patrimonial a través de una amplia gama de productos y servicios de asesoramiento y seguros de calidad a precios muy competitivos” con la Visión de liderar y ser referente a nivel nacional (especialidades en ramos) en el mercado de asesoramiento e intermediación de seguros. Respecto a las características del equipo directivo de la Empresa 1, tal y como se observa en el análisis descriptivo inicial, está equilibrado en cuanto a nivel de experiencia, donde 6 de sus miembros poseen una experiencia en puestos directivos

menor a 5 años y 4 de ellos poseen una experiencia superior así como también está equilibrado el género aunque no se haya tenido en cuenta esta variable en la investigación. Sin embargo, influido por la trayectoria de la empresa y por su menor tamaño, de los diez directivos solo 2 poseen formación universitaria superior. Hay que decir que el CEO ocupa la posición desde el inicio de la actividad, es decir, desde hace 41 años, por lo que estamos ante una persona hecha a sí misma, sin formación superior, aunque sí específica del sector, con una clara orientación emprendedora, comercial nato y con unas aptitudes para detectar oportunidades de negocio reconocidas tanto por los resultados empresariales como por los empleados. En estos momentos sus descendientes están asumiendo, de modo, progresivo, las funciones de Gerencia; la principal diferencia con la nueva generación es que está última posee formación superior universitaria además de acreditaciones específicas del sector.

Como hemos comentado, la Empresa 1 no dispone de un Plan Estratégico, escrito y definido, más bien es el CEO, la persona reconocida como líder, quien toma decisiones estratégicas y define las líneas de trabajo además de tomar decisiones sobre asignación de recursos y contratación de nuevos recursos. Sin embargo, la empresa cuenta con un Cuadro de Mando desarrollado, como se ha comentado en la descripción previa, que permite conocer las acciones, productividad y rentabilidad de cada delegación, producto/servicio, persona y cliente. La formación que reciben tanto los empleados como la Dirección es continua, tanto orientada a mercados como a productos y clientes, por lo que el conocimiento del sector y de los competidores es muy amplio. Hay que destacar la generación de alianzas estratégicas con empresas mucho más potentes y tecnológicamente más avanzadas, lo cual les ha permitido, a través del proceso de transferencia de conocimiento intrínseco al proceso de cooperación llevado a cabo, adquirir nuevos conocimientos y competencias que se han convertido en parte de su ventaja competitiva.

Una primera apreciación que se desprende de las entrevistas realizadas es que los directivos que participan en la investigación poseen una clara actitud proclive al cambio estratégico, demostrada por las innovaciones que se han ido introduciendo en las actividades del negocio a lo largo de todos estos años, que van desde inversión y adopción de innovación tecnológica, apertura de nuevas delegaciones a innovación en servicios ofrecidos a los clientes. Además, se caracterizan por reconocer explícitamente que el locus de control que detentan es claramente interno como se desprende del siguiente comentario realizado por el CEO al ser preguntado por la necesidad de fomentar la actitud abierta al cambio en la organización y orientarla hacia aspectos internos sin referencia al entorno:

“al final queremos que la gente, desde el primer empleado, empezando por la base, hasta el último que este más arriba que es mi caso, todos podamos trabajar con equipos

de alto rendimiento y para ello debemos fomentar la confianza para poder proponer cambios en la toma de decisiones y en las planificaciones. O sea, que podemos seguir fomentando este cambio de actitud abierta”.

Y, aunque no presentaban conocimiento específico en cuanto al concepto de Psycap ni de sus componentes, esta Empresa 1 se caracteriza por su capacidad para reconocer los factores que forman parte de ese concepto y para aplicarlos a su vida laboral y personal inmediatamente como se ilustra a continuación con el siguiente comentario de la Responsable de RRHH al ser preguntada por cómo afecta el PsyCap a la empresa:

“En general, positivamente y en particular, yo soy una persona que utilizo los 4 factores prácticamente y si puedo más y me parece muy positivo.”

• Análisis de las cuestiones de investigación

Pasamos ahora a detallar las principales conclusiones obtenidas en las entrevistas en profundidad tanto al CEO como a la persona Responsable de RRHH sobre nuestras cuestiones de investigación que primero resumimos en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2. Resumen de las principales cuestiones de investigación planteadas

Cuestión de investigación	Planteamiento
C1	¿Cómo se relaciona el PsyCap con el locus de control? ¿Existe una relación entre los elementos que componen el Psycap (estados) y el locus de control interno/externo?
C2	¿Alguno de los componentes del Psycap posee más peso en el proceso de toma de decisiones estratégica, o en la forma en que se enfrenta al cambio el directivo? ¿Por qué?
C3	¿Cómo determinadas variables, como el tiempo que lleva en el puesto, influyen sobre la apertura al cambio del directivo?
C4	¿Influye la actitud del CEO hacia el cambio sobre la percepción que tienen los directivos sobre el futuro de su organización?
C5	La formación en PsyCap ¿ha servido para incrementar el nivel de capital psicológico de los directivos? ¿Qué aspectos de la formación han sido más relevantes y por qué? ¿A través de qué procesos o mecanismos, aparte de los asociados a la formación, se ha producido el cambio?

Con respecto a la primera de las cuestiones de investigación planteadas respecto a cómo se relaciona el PsyCap con el Locus de Control, con los datos cuantitativos de los casos analizados ya se realizó una primera aproximación a esta cuestión, obteniendo que existe una relación positiva entre el Psycap y el locus de control interno, en particular entre dos de sus dimensiones, la Esperanza y el Optimismo, entendidos ambos como la adopción de actitudes activas hacia la asunción de nuevos retos y hacia la forma de abordar los problemas estratégicos de la empresa. En el caso del Equipo Directivo de la Empresa 1 podemos decir que ambos entrevistados consideran que su orientación es claramente al locus de control interno (es decir, consideran que tienen el control de sus decisiones sobre como competir en el mercado) afirmación que ya se ha ilustrado más arriba y que se complementa en la afirmación que realiza la Responsable de RRHH cuando comenta,

“Yo veo al Sr. Soriano como un visionario que lleva muchos años y está constantemente adaptándose a los tiempos y evolucionando... Incluso, de hecho, yo creo que va por delante... Sí. Lo veo en el cambio...”

Así, desde el conocimiento que tienen los entrevistados del concepto de Locus de Control, con la formación recibida en su momento y recordada en el inicio de la entrevista, el CEO es de la opinión de que:

“sí que tiene una relación, sobre todo a nivel interno”

Más concretamente la persona Responsable de RRHH lo relaciona con aspectos internos al afirmar:

“si tienes esperanza de que las cosas van a ir bien... todo lo demás te va a salir... Serás autosuficiente...tendrás capacidad... resiliencia. Una vez que estas motivado, tendrás alegría, optimismo”

De la información obtenida se percibe que el desarrollo del locus de control interno le lleva a poderse enfrentar a los continuos cambios, a la adaptación permanente a los mismos y a la aparición y búsqueda de oportunidades. Y destaca, de entre las diferentes variables que componen el Psycap, la **Esperanza** como variable clave, lo cual coincide con los resultados del análisis cuantitativo llevado a cabo para las cinco empresas analizadas.

Con respecto a la segunda cuestión señalada, referida a la mayor o menor influencia de los componentes del Capital Psicológico en el modo en que los directivos toman las decisiones estratégicas en la empresa, o se enfrentan a las necesidades de implementar cambios, ninguno de los dos directivos entrevistados sabría decantarse por uno en concreto. Ambos nombran, de manera espontánea, la resiliencia. El CEO afirma que:

*“Nombraría la **resiliencia**, porque creo que lo más importante es, pero ya no solo en el negocio sino en todas las situaciones de la vida, caer y levantarse lo más rápido posible para poder seguir enfrentando lo que venga ya sea en la organización o en la vida personal”*

Aunque el CEO también nombra la Autoeficacia. Sin embargo, la persona Responsable de RR.HH destaca la Esperanza, la capacidad para motivarse a uno mismo, para definir metas y submetas, como ese componente del capital psicológico que de alguna manera determina e influye sobre el resto de componentes del PsyCap y sobre la toma de decisiones estratégicas.

Es más, los directivos entrevistados, de manera espontánea llegan a plantear que el PsyCap de los directivos influye sobre la actitud hacia el cambio (al hablar de perder el miedo a enfrentarse con nuevos y grandes clientes, a las nuevas oportunidades...) y los resultados organizativos, ya que ambos entrevistados dan por hecho que los factores o componentes del PsyCap son los que contribuyen a la eficacia de su trabajo y, como consecuencia, a una mejora de los resultados. En este sentido, el CEO afirma que:

“Importantísimo porque al final, tienes que ser resolutivo y eficaz en tu tarea diaria en todos los ámbitos de la organización, desde la producción hasta la gestión de sinistros”, “Pólizas más complicadas. Clientes muy grandes... si le pierdes ese miedo, tienes muchas más posibilidades de éxito al captarlos”.

Con respecto a la cuestión, formulada según lo que afirma determinada literatura, sobre en qué medida el tiempo que lleva el directivo en el cargo puede influir sobre su actitud hacia el cambio o su apertura al cambio, ninguno de los dos entrevistados (CEO y responsable de RRHH) parecen considerar el tiempo como una variable clave en el análisis. En particular, para el CEO el estilo de liderazgo es la variable clave que aparece en el análisis. En este sentido, el CEO afirma que la apertura al cambio del directivo depende más bien:

“de la actitud que tenga como persona o lo abierto o cerrado que sea”. En el caso de un “perfil autoritario, cuánto más tiempo lleva en el puesto y en el poder, más se aferra a él y por ende más autoritario es. Entonces yo diría que sí, sí tiene que ver el tiempo que llevas en el puesto con tu apertura al cambio directivo, sí tiene muchísimo que ver”.

Por tanto, el CEO entrevistado plantea que es la actitud individual, sus actitudes y características personales, las que realmente tienen que ver con la forma en que se enfrenta a los cambios, más conservador si su actitud es reactiva o protectora, y más abierto al cambio si su actitud es más proactiva y estratégica y posee menos aversión al riesgo. Sin embargo, señala que el estilo de liderazgo autoritario es la variable fundamental, la cual asocia a una actitud más conservadora, de aferrarse al poder y rechazar los cambios, la cual se acentúa cuanto más tiempo

pasa aferrado al cargo. Sin embargo, considera que el tiempo es clave solo cuando el directivo adopta un rol autoritario y conservador hacia el cambio.

Sin embargo, la persona Responsable de RRHH relaciona la apertura al cambio directivo con los requerimientos externos que la empresa exige al directivo (cumplimiento de objetivos) y de nuevo con características individuales del directivo, en este caso con la edad, asociando la juventud a la apertura al cambio. Por todo ello plantea, respecto a la apertura al cambio y el tiempo en el cargo, que lo relevante es:

“Tener unos objetivos y buscar cumplirlos... No estar acomodados... La gente joven no queremos estar acomodados... Siempre prosperar. Hay que evolucionar constantemente... Los tiempos van corriendo y hay que amoldarse...”

De alguna manera, la persona entrevistada señala a la juventud como la principal razón de la apertura al cambio, dejando entrever que los jóvenes directivos, que han nacido trabajando en un entorno turbulento y en ocasiones muy competitivo, con cambios tecnológicos que modifican continuamente las formas de obtener ventaja competitiva y que generan nuevos modelos de negocio, saben que el cambio forma parte de la “rutina” de trabajo, y así lo perciben y aplican en contraposición con otros directivos de mayor edad que coexistan en estos momentos en el modelo de negocio.

Con respecto a la penúltima cuestión de investigación analizada, sobre si la actitud del CEO hacia el cambio influye sobre la percepción que tienen los directivos sobre el futuro de su organización, tanto el CEO como la responsable de RRHH coinciden en afirmar que es cierto, y que su forma de abordar y enfrentarse al cambio, su estilo de liderazgo, marcará el camino de sus subordinados. Ambos perciben la importancia de un liderazgo fuerte en este aspecto, en concreto el CEO reconoce esta afirmación cuando comenta que:

“Al final, es el que marca la pauta...El CEO debe ser el que marca el camino, el líder y el ejemplo; de lo contrario sus subordinados no saben por dónde ir y quizás si no es buen ejemplo ellos actuarán como mejor crean”.

Y que se complementa con un comentario del CEO a la pregunta de qué comportamientos debemos fomentar en los directivos, entre los cuales se incluye:

“...(todo aquello que permita) que el directivo pueda ser activo hacia al cambio tanto venga desde una esfera superior como si viene de una esfera inferior ,es decir, de sus posibles jefes hasta sus subordinados”

Por último, el análisis realizado nos llevaba a profundizar en el concepto de Psycap, sobre el que los directivos de la empresa recibieron formación específica. En principio, nos preguntábamos por la eficiencia y eficacia de esta formación, es

decir, en qué medida, tras la formación, el capital psicológico de los directivos se ha incrementado, indagando en diferentes aspectos de la formación impartida, desde una perspectiva cualitativa. Es decir, pretendíamos conocer qué aspectos de la formación han sido más relevantes y por qué, y a través de qué procesos o mecanismos, aparte de los asociados a la formación, se ha producido un cierto cambio (si es que ha tenido lugar) en la forma de tomar decisiones estratégicas y enfrentarse al dinamismo del entorno.

En este sentido, ambos entrevistados coinciden en afirmar que la formación recibida ha servido para incrementar el nivel de Capital Psicológico de los Directivos y que, sobre todo *“les ha hecho pensar”*.

En este sentido, el CEO es quién manifiesta que:

“desde que se impartió dicho curso sí que hubo una pequeña actitud más proactiva hacia todos estos temas de poder cambiar, porque todo al final influye en la toma de decisiones. Pero sí que es necesario reforzarlo con una formación continuada ya que, con simplemente un curso, a lo mejor, ciertos directivos, mandos medios incluso empleado del núcleo operativo no pueden llegar a interiorizar esos conceptos”,

En clara alusión a que son conceptos novedosos que necesitan ser recordados, trabajados de manera externa porque el día a día de la actividad laboral apenas deja tiempo para la reflexión o para trabajarlos de manera autónoma e individual como manifiesta el CEO al ser preguntado sobre la aplicación de lo aprendido en el puesto de trabajo de su equipo:

“sí, pero a veces a una velocidad un poco pausada, haciendo las cosas detenidamente”.

Lo que al CEO le ha parecido más relevante en la formación recibida es que

“al final se trató de fomentar habilidades o conceptos como la miopía estratégica, la inercia y el riesgo estratégico ¿que tratamos de decir con esto?: que el directivo puede ser activo hacia al cambio tanto (el estímulo) venga desde una esfera superior como si viene de una esfera inferior, es decir, de sus posibles jefes hasta sus subordinados”.

Respecto a qué otros mecanismos se han empleado para fomentar el cambio, aparte de los asociados a la formación, el CEO también destaca:

“que puedan tener la capacidad de proponer cosas, cuando vean que una cosa se puede hacer de alguna forma diferente y que va a ser más productiva, por tanto, a la organización, le va a dar mejores resultados, aunque la estrategia que estemos tomando ya sea buena. Es una de las maneras de ser abierto con tus empleados para que ellos tengan la confianza de poder proponerte cosas, que son los que tocan al final del día a día con tus clientes”.

En este sentido, la empresa establece dos variables clave: por un lado, la necesidad de crear cauces de participación, y por otro lado la confianza, importante en una empresa pequeña como la de nuestro análisis. De algún modo, los directivos medios tienen que saber que deben ser proactivos, pues esa es la línea que se ha marcado. Y que las nuevas propuestas o decisiones, pueden ser fácilmente transmitidas a la alta dirección por mecanismos establecidos al efecto (desde la existencia de una estructura plana a la facilidad de acceder al CEO, en una reunión o por correo electrónico), siendo la base de estos procesos de comunicación “bottom up” la existencia de confianza en la alta dirección, y su liderazgo integrador y abierto al cambio.

• Relación con las Prácticas de Recursos Humanos

Antes de finalizar el análisis el Equipo Directivo de la Empresa 1 parece interesante relacionar la información obtenida en las entrevistas en profundidad respecto al PsyCap y su relación e influencia sobre las Prácticas de RRHH, ya que los entrevistados dan por supuesto que el PsyCap está totalmente relacionado con el desempeño de los directivos medios y nos lo corrobora expresamente la responsable de RRHH con el siguiente ejemplo:

“Porque una vez que tenemos claro que queremos ser optimistas, tener unos objetivos, queremos que la gente que queremos seleccionar tenga los mismos parámetros que tenemos, o que buscamos... Viene una persona quejándose, o una persona pesimista... Evidentemente, me costará el doble que una persona que tenga buena disposición, (...) En tomar decisiones... No tener miedo a cambios y... ¿Cómo te lo explico?... Estar siempre preparados para lo que pueda pasar... En plan, avanzar siempre más... Ser proactivos”.

De algún modo se señala claramente que el perfil de individuo que marca el PsyCap (optimista, resiliente, con esperanza y autoeficacia) es el perfil ideal para este tipo de empresa, y por tanto este perfil se puede buscar en los procesos de selección de personal puesto que algunos de los trabajadores actuales ya manifiestan cierto grado de las características del PsyCap, en concreto, las dos personas entrevistadas. Por ello, podemos afirmar que los entrevistados han relacionado claramente el PsyCap con la política de selección de personal y, en concreto, el CEO manifiesta

“Respecto a la selección, en nuestra empresa prevalecen perfiles con una alta puntuación de PsyCap porque tienen más autonomía y son más abiertos a cambios radicales. Desde el punto de selección sí que es importante”.

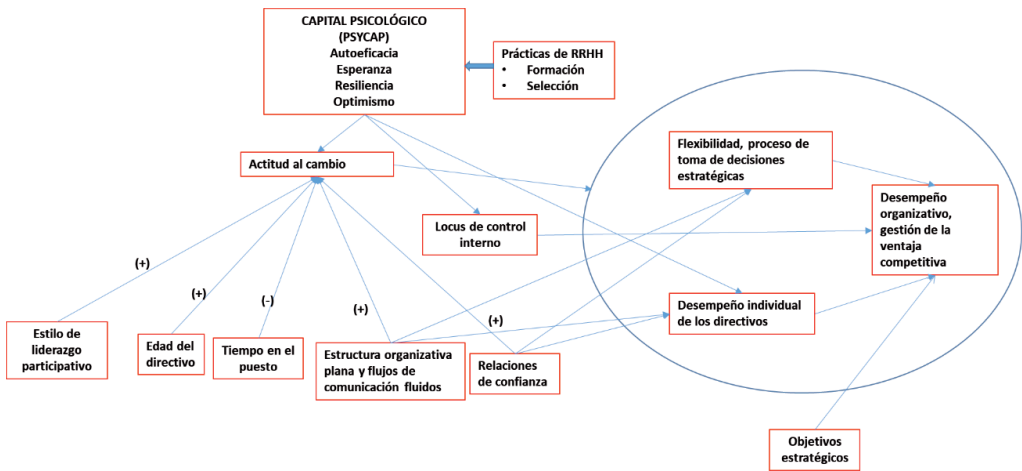
De la misma manera, señalan también que la política de formación contribuye a mejorar el PsyCap de los directivos, y por tanto contribuirá de manera clara a la apertura al cambio de estos directivos y a la mejora del desempeño de la organización.

En este sentido el CEO entrevistado afirma que:

“Desde el punto de vista de la formación, como hemos mencionado anteriormente, después de la formación hay que reforzar la formación continua porque si no, al fin y al cabo, por qué un día des un curso y les puede entrar, pero reforzando todo esto con una periodicidad semanal o incluso con la formación continuada sí que redundaría positivamente...”

Por tanto, podemos concluir que la empresa valora la importancia de la formación en PsyCap, en relación a la apertura al cambio, la toma de decisiones y el desempeño de sus directivos. Y que se plantea la importancia y eficacia de la formación continua en esos conceptos, junto a la formación estratégica (miopía, riesgo estratégico), de cara al desempeño de los directivos y la mejora de la eficiencia de la organización, a la hora de enfrentarse a los entornos actuales. A continuación, presentamos el modelo de relaciones que se desprende del análisis del caso del Equipo Directivo de la Empresa 1:

Figura 4.3. Modelo de relaciones para el Equipo Directivo de la Empresa 1:



Para finalizar, presentamos los resultados agregados del análisis de la Empresa 1 en un cuadro resumen. Para señalar la relación positiva entre dos dimensiones que hemos analizado y detectado, lo representamos con el símbolo “+” y para señalar una relación negativa entre dos dimensiones, utilizamos “-“. En caso de mostrar relación muy intensa, utilizados dos signos positivos “++” o dos signos negativos “--“.

Cuadro 4.3. Síntesis de los principales resultados para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 1

Elementos analizados	Locus de control interno	Actitud hacia el cambio	Resultados		
			Desempeño organizativo	Flexibilidad y toma de decisiones estratégicas	Desempeño individual del directivo
PSYCAP (constructo)	++	++	++	++	++
Autoeficacia					
Esperanza	++	++		++	++
Resiliencia	+	+	++		++
Optimismo	+	+			
Características personales de los directivos					
Edad (juventud)		++			++
Tiempo en el puesto		--			--
Nivel de estudios/formación					
Experiencia profesional previa (conocimientos del sector)					
Otros elementos de influencia sobre la toma de decisiones					
Estilo de liderazgo		++	++		
Confianza			++	++	++
Estructura organizativa					
Canales de comunicación			++	++	++
Formación Interna y continua		+	++	++	++
Plan estratégico (objetivos)			++		++

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Caso Equipo Directivo Empresa 2

- Contexto del caso

La Empresa 2 es una firma valenciana con más de 25 años de presencia en el mercado nacional e internacional cuya actividad se centra en la fabricación de soluciones de techos metálicos y de perfiles para tabiquería. En 2015 la empresa fue adquirida por un grupo empresarial valenciano con lo que se inicia un cambio en la gestión de la misma contratando a un CEO profesional que impulsa el modelo de negocio a seguir en los próximos años e inicia la formulación del Plan Estratégico con inicio en 2016. El análisis del entorno exhaustivo, tanto externo como interno, y la definición de las nuevas líneas estratégicas a seguir produce un crecimiento de estructura vinculado al crecimiento en ventas por lo que, en la actualidad, cuenta con cerca de 60 empleados con una media de edad de 43,7 años. Decir que la actividad de esta Empresa 2 está muy relacionado con el sector de la construcción en general y del canal *contract* en particular, por lo que la crisis económica sufrida por nuestro país durante el periodo 2007-2013 le afectó sobremedida y fue uno de los motivos por los que la propiedad decidió la contratación de un Gerente profesional. Somos conocedores del contenido del Plan Estratégico así como a los indicadores y objetivos planteados, además de los resultados empresariales resumidos en el cuadro de mando que utilizan y que es revisado periódicamente por el Comité de Dirección. Podemos decir que la rentabilidad de la empresa es muy buena y que fruto de ella están realizando inversiones, desarrollando nuevas líneas de productos y la expansión a nuevos mercados internacionales.

Al ser preguntado por la orientación estratégica y el posicionamiento competitivo de la empresa, el CEO de la Empresa 2, nos corrobora la información mostrada y nos detalla:

“Hemos triplicado ventas en 2018... (hemos pasado) de ser una empresa en quiebra, somos una empresa que vende a 20 países... hemos ampliado capacidad, hemos invertido, hemos cambiado la organización, tenemos beneficios... Va a continuar.... Probablemente continúe... ¿A la misma velocidad que hasta ahora?... pues... puede ser difícil”.

Podemos añadir aquí que, de ser una empresa técnicamente en quiebra por coyuntura sectorial ha sabido aprovechar los mecanismos de reflote como la entrada de capital que le ha permitido seguir desarrollando la estrategia de internacionalización y de desarrollo de nuevos productos además de realizar cambios organizativos que le han permitido un crecimiento muy destacado y la obtención de muy buenos niveles de rentabilidad.

- Comentario a las variables clave

Con respecto a las características del equipo directivo de la Empresa 2, como se observa en el análisis descriptivo inicial, de los 8 directivos que participan sólo

1 presente menos de 5 años de experiencia directiva y, del total, 6 directivos poseen formación universitaria. En esta Empresa 2, no hay ninguna mujer directiva aunque la variable género no ha sido tenida en cuenta. Hay que decir que el perfil del equipo directivo, en su conjunto, es un perfil muy técnico, es decir, todos los integrantes presentan formación superior principalmente en Ingeniería y, aunque están interesados en cuestiones estratégicas y de desarrollo del modelo de negocio, cada uno de ellos son especialistas exclusivamente en su área. Precisamente, y lo comentamos el día de la intervención de la doctoranda para la investigación cuantitativa, el equipo directivo destaca que el Plan Estratégico ha servido para desarrollar una visión de conjunto respecto a los resultados esperados, las dificultades de cada área, las acciones a emprender en colaboración entre áreas y, toda esa información ha sido expuesta de manera planificada. Esto ha servido para, además de plantear y decidir sobre qué estrategia seguir, subsanar la orientación técnica de procedencia. Decir también que ese fue precisamente el motivo por el que accedieron a participar en la presente investigación, para conocer más y en equipo sobre el pensamiento estratégico, liderados por el nuevo CEO.

Con la llegada del CEO profesional se impulsa también la creación de órganos de gobierno como el Comité de Dirección y el Consejo de Administración en los que se aportan datos cuantitativos obtenidos de herramientas ERP y CRM, además del cuadro de mando con los indicadores operativos y estratégicos. Siguiendo el Plan Estratégico establecido, se realizan reuniones periódicas tanto interdepartamentales como de área en la que se revisan objetivos, acciones, indicadores y se revisa el proceso de toma de decisiones estratégicas. De hecho, uno de los frutos del mismo consistió en la revisión de la **misión** que transcribimos aquí, tras ser consultada en su página web y que reza así:

“Ser referente en la producción y comercialización de soluciones de techo y perfilería generando valor para los clientes de manera diferenciada, eficiente y competitiva con un modelo sostenible en el tiempo”

Podríamos destacar como característica más notable del equipo directivo de esta Empresa 2 que conviven personas que ya estaban trabajando anteriormente en la empresa ostentando puestos de mucha responsabilidad en la toma de decisiones empresarial, junto con nuevas incorporaciones que han pasado a ocupar puestos de mayor responsabilidad que las personas “antiguas,” con un peso mayor a la hora de tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Así nos lo corrobora el Director Financiero de la empresa, que realiza también la función de RRHH:

“Tuvimos un par de personas que no funcionaron. Y tuvimos otro grupo que se bajaron de nivel ...Y te causa impresión, porque es muy duro... Pero esos mostraron una mayor adaptación porque pasaron de labores de mayor responsabilidad a labores de

gestión en las que hace falta una buena disposición y resiliencia para la adaptación a una nueva situación completamente distinta a la anterior, y que generó muchas dudas porque eran personas con edades por encima de la media...”

A lo largo de toda la entrevista se corrobora que, si bien no todos los directivos iniciales en 2015, cuanto tuvo lugar el relevo en la dirección de la empresa, supieron hacer frente a los requerimientos competitivos y operativos generados en el nuevo proceso de dirección estratégica, y que comportó también cambios en el organigrama, los directivos que han participado en la presente investigación demuestran actitud positiva hacia el cambio estratégico demostrado por el cambio incluso de puesto y la aceptación de un superior que marque el paso y tome las decisiones estratégicas, ocasionado y justificado este cambio por la grave situación financiera previa de la empresa. Esta actitud al cambio está fomentada por el nuevo CEO que comenta al respecto

“lo que te he comentado... el fomentar el cambio... Es el ser abierto al cambio. Es darles la confianza a todas las personas que hay... Que las propuestas de cambio... que se está abierto a escuchar y lo haces siempre. Que va a ser oído...”

Respecto a la variable Locus de Control, durante la intervención llegaron a verbalizar que se había producido un cambio de pensamiento desde la predominancia del Locus de Control Externo en la época de crisis y anterior, a un Locus de Control Interno propiciado por el ejemplo y las prácticas de gestión y liderazgo del nuevo CEO, basadas principalmente en la delegación, en el análisis y en compartir la información, como comenta el Director Financiero

“Yo creo que en ellos también se generó esa capacidad a reaccionar realmente... bueno ponerse pilas. Yo creo que sí, que desde el punto de RRHH ayuda mucho, si tienes activos que valen le sacas el mayor partido que les puedes sacar, pero si tienes activos que no, entonces el planteamiento es otro”.

Respecto al *PsyCap*, como veremos a continuación, aunque no conocían este concepto, les parece interesante tanto su definición como estructuración y su potencial desarrollo, así como su metodología de aplicación, tal como nos ilustra el Director Financiero y responsable de RRHH:

“(ha servido) Totalmente, al menos por el hecho de que se abran ventanitas en la cabeza y en la forma de pensar. A ver más allá del concepto que es algo que si tú le preguntas ahora a alguien que es que la esperanza y la autoeficacia, seguramente no lo va a enfocar como capital psicológico para el cambio y para el pensamiento estratégico... pero obviamente ese debate que tuvimos, esa experiencia que contamos al final enriquece a todos...”

• Análisis de las cuestiones de investigación

En este Caso 2, realizamos entrevista semiestructurada, tanto al CEO como a la persona que desempeña la función de RR.HH. aunque compartiendo esta posición

con la de Director Financiero. Seguimos el guion prefijado para cada uno de los puestos y que se envió previamente por mail unos días antes para su conocimiento. En el Anexo se adjunta el guion de las entrevistas semi-estructuradas realizadas.

Respecto a la primera de las cuestiones de investigación planteadas, la relación entre el PsyCap y el Locus de control, en el caso de la Empresa 2 podemos decir que sí se observa una relación positiva entre ellos y además se promueve el Locus de Control Interno, ya que el CEO promueve e incita, por ser una de las características que el CEO más valora en el equipo directivo, a que tengan iniciativa. Es más, lo valora y lo motiva como lo detalla a continuación

“Para mí es importantísimo la iniciativa y yo además la motivo que la tengan... Y la manera de motivar que tengo... Ellos saben muy bien... y lo he hecho en otras empresas, tanto un puesto de director general como cuando he sido responsable de departamento, es el derecho a equivocarse, un poco reforzar la idea de que todo el mundo se equivoca... Simplemente que sirva, ese proceso de equivocarte, para analizar los procesos de la empresa y mejorarlos”.

Desde esta perspectiva, se puede observar que el análisis, la perseverancia y la constancia, en la definición de objetivos, en seguir un camino prefijado aunque no exento de cambio está relacionado con los elementos que componen el PsyCap y el locus de control interno. Además, ambas posiciones entrevistadas siempre relacionan el crecimiento o desarrollo con aspectos internos para promover o iniciar el cambio a nivel de personal en los directivos de su empresa, como se ejemplifica en el rediseño organizacional interno que ha llevado a la empresa a tomar decisiones sobre el rol que debían desempeñar ciertas personas, con antigüedad en la empresa, en el proceso de cambio y búsqueda y explotación de oportunidades.

Con respecto a la segunda cuestión señalada, referida a la mayor o menor influencia de los componentes del Capital Psicológico en el modo en el que los directivos toman las decisiones estratégicas en las empresas o se enfrentan a la necesidad de implementar cambios en la misma, en un principio los dos entrevistados consideran que los cuatro componentes del PsyCap son importantes, sin embargo, al insistir por parte de la doctoranda sobre la necesidad de destacar alguno de ellos, ambos nombran la resiliencia. Así, el CEO afirma que

“A mí las cuatro me parecen muy importantes... La resiliencia por ejemplo, muy importante... Es al final... tu sabes que las cosas no salen bien y es lo normal si me equivoco... no tienes lo que quieres... ahora, es también parte de su trabajo profesional y no lo sólo lo tienes que admitir... que la mejor manera es aceptar, sobreponerse, aceptar que esto es un problema”

De igual manera opina el Director Financiero, es decir, nombra explícitamente la resiliencia y acaba relacionando la resiliencia con los cambios en la Dirección y en la estrategia de la compañía y con los resultados obtenidos por la misma desde entonces.

“Para mí, sobre todo la resiliencia, para recuperarse y afrontar nuevos retos”. Por los cambios de Dirección en estos cuatro años, de un tipo de dirección a un formato de dirección nuevo. El nuevo formato de dirección, por así decirlo, no está implicado en el accionariado directamente. Quieras o no al final lo que cambia, sobre todo cambia de dentro a afuera, el capital está fuera de la gestión, aunque la gestión la elige el capital. A partir de ahí nos encontramos con un grupo de gente... y con ese grupo de gente, bueno, la verdad es que al principio no teníamos muy claro hacia dónde ir, un poco por la falta de plan estratégico. Una vez que lo tenemos determinado, a partir de ahí, teníamos un objetivo.

Los directivos entrevistados, posiblemente por la situación en la que se encontraba la empresa en 2015, han relacionado directamente el PsyCap con la actitud al cambio del equipo directivo y con los resultados empresariales conseguidos y, lo que se lee entre líneas es que el nuevo CEO, en algún momento, ha evaluado las características personales de todos ellos para implantar e impulsar el plan estratégico de la empresa. En este sentido, el CEO afirma que:

“Me parece bien (el Capital Psicológico) y es muy importante porque para muchos puestos es muy importante el Capital Psicológico, más que los conocimientos técnicos. Y en muchos casos, yo creo que cuanto más subes (...se necesita más). Y yo digo que incluso la persona que está en una máquina; allí también es necesario, porque, aunque solo esté operando una máquina,... Creo que a medida que vas subiendo en el organigrama ya es mucho más importante...”

Con respecto a la cuestión formulada, según lo que afirma determinada literatura, respecto a que el tiempo que lleva el directivo desempeñando el cargo puede influir sobre su actitud o apertura al cambio, deseamos destacar, en primer lugar, la explicación que da el CEO puesto que va más allá de lo planteado inicialmente y relaciona la apertura al cambio con el locus de control interno al afirmar:

“es independiente del tiempo que lleve en el puesto ... y tiene que ver con la educación y el background de la persona... En mi caso, yo creo que soy más abierto que antes... Yo creo que tiene que ver con el ser de la persona y la formación y el pasado de la persona que en general te va modelando...”, “no sé... yo creo que también esto va un poco más por la educación y el tipo de educación que te han dado tus padres... educación de base mucho antes que de la educación universitaria... el hecho de ser abierto, de estar abierto al cambio. Yo creo que lo vas aprendiendo... Desde pequeño en el patio... con sus compañeros. Lo que pasa es que no te das cuenta...”

Sin embargo, el CEO sí que resalta la variable edad como un factor negativo a la hora de la apertura al cambio y lo ejemplifica en la figura del fundador:

“Una persona que era la fundadora, la que siempre había estado, con cierta edad, es probable que pueda tender menos a la delegación. Eres el fundador, eres el dueño... eres más mayor... pues quizás puede ser que la delegación sea menor y eso lo nota la gente... creo que sí notaron el cambio de propiedad y de dirección...”

Sin embargo, para el Director Financiero y responsable de RRHH cuya incorporación es consecuencia de la entrada de la nueva dirección con la necesidad de revertir la situación previa de crisis empresarial y que aporta nuevos planteamientos, nuevas metodologías, nuevos objetivos, el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo sí es determinante. Según lo expresa él:

“Sobre el tiempo que llevan en el mismo puesto de trabajo para mí es contraproducente... A priori es contraproducente, porque a veces la gente normalmente le gusta la zona de confort, se resiste al cambio...”

Así, el Director Financiero lo explica en primera persona al relatar

“Yo tengo cuarenta y cinco años y esta es mi octava empresa... y al final yo no he tenido trabajos, yo he tenido mini proyectos en mi vida profesional”; (...) “yo me comparo con otros amigos míos que tienen en la misma empresa toda la vida y seguro que es positiva para ellos. Con pocos cambios hechos, entonces tienen miedo a no poder controlar una situación...”

Con lo cual, podemos concluir que el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo es una variable a tener en cuenta a la hora de propiciar la apertura al cambio del directivo y, de las entrevistas con ambas posiciones se deduce que, a mayor madurez y experiencia en el puesto, en algunas personas y, posiblemente relacionándolo con su nivel de PsyCap, menor percepción de desarrollo o mejora.

Con respecto a la penúltima cuestión de investigación analizada, sobre si la actitud del CEO hacia el cambio influye sobre la percepción que tienen los directivos sobre el futuro de la organización, el Directivo entrevistado insistió mucho en la cesión de autonomía (delegación, en boca del directivo entrevistado), en el estilo de dirección del nuevo CEO basado en la delegación e incluso lo definió como un rasgo cultural de su empresa en la actualidad; y acto seguido conecta esta relación con la creación del equipo directivo:

“Sí, aquí hemos tenido suerte de verdad en parte con el team que llevamos estos cuatro años... Así es, insisto, el tema de la delegación de funciones. Cada uno sabe que la toma de decisión básicamente es de él, aunque entre en un debate y se consensue o se imponga, porque por supuesto llega un momento en que hay que decidir...”

Podríamos decir aquí que en esta Empresa 2 que ese ha sido el rol precisamente que ha adoptado el CEO como él mismo apostilla:

“el fomentar el cambio... Es el ser abierto al cambio; es darles la confianza a todas las personas que hay... Que las propuestas de cambio... que se está abierto a escuchar y lo haces siempre. Que va a ser oído...” (...).

“...cuando alguien me dice... (y puedo parar a alguien a mitad de una frase), que esto siempre se ha hecho así...De hecho, yo diría lo contrario... Si siempre se ha hecho así segu-

ramente ahora se esté haciendo mal...Porque hay muchas cosas que cambian; ante las cosas que siempre se han hecho así, podría haber un momento que deberían dejar de hacerse así”.

La conclusión que se desprende en esta Empresa 2 es que el hecho de que la empresa estuviera en pérdidas y el fundador decidiese dejar su posición de dirección y que entrase un socio inversor con la decisión de contratar a un gerente profesional ha ejemplificado la actitud abierta al cambio y ha propiciado el trabajo posterior del nuevo CEO, con el nuevo planteamiento estratégico y cambio organizacional.

Por último, hemos profundizado en el constructo de PsyCap, sobre el que el equipo directivo recibió formación específica. Nos preguntábamos sobre la eficiencia y eficacia de la formación, es decir, en qué medida se ha incrementado el Capital Psicológico de los directivos tras la formación recibida desde una perspectiva cualitativa. Por otra parte, queríamos conocer qué aspectos de la formación han sido más relevantes y porqué y a través de qué mecanismos o procesos, además de los asociados a la formación, se ha producido un cierto cambio (si es que ha tenido lugar) respecto a la forma de tomar decisiones estratégicas y enfrentarse al dinamismo del entorno.

Respecto a si la formación en PsyCap ha servido para incrementar el nivel de Capital Psicológico de los directivos, el CEO insiste en que es importante esta formación en PsyCap pero duda sobre el grado de asimilación de los conceptos expuestos y este hecho posiblemente sea debido al conocimiento de las características cognitivas respecto a cada uno de ellos y de la necesidad de una tutorización más específica e individual. Esta es la razón para que relate,

“... Tengo mis dudas si a través de formaciones tradicionales la gente en general pueda entender esto y adaptar todo esto a una mejora del trabajo en el día a día... Pienso que esto, o lo tienes y es a lo largo del tiempo.... digo años... Diferentes trabajos, educación, tu familia... Y todo esto lo vayas trabajado y lo vayas formando... O que se aprenda... y mientras más joven mejor... y mientras más edad tengas, más difícil formar en estas cuatro componentes...”.

Sin embargo, el Director Financiero que, como hemos dicho, además gestiona los Recursos Humanos, es muy positivo a la hora de evaluar el nivel de PsyCap del equipo tras la formación dada y lo relaciona con qué ha sido más relevante ya que, según afirma:

“(Ha sido relevante) Totalmente, al menos por el hecho de que se abran ventanitas en la cabeza y en la forma de pensar. A ver, más allá del concepto, que es algo que, si tú le preguntas ahora a alguien que es la esperanza y la autoeficacia, seguramente no lo va a enfocar como capital psicológico para el cambio y para el pensamiento estratégico... pero obviamente ese debate que tuvimos, esa experiencia que contamos al final enriquece a todos...”

Y el mismo Director Financiero nos argumenta que el PsyCap se puede desarrollar; y lo hace expresamente al ser preguntado por qué conclusiones saca del Capital Psicológico para la práctica profesional:

“Cuando no las conocía, pues la verdad es que son características personales y las supones... y cuando lees un poco y te das cuenta que hay estudios y demás... Yo, para mi conclusión es que se deben tener más en cuenta en los procesos de selección... y era algo más. Y sobre todo es algo de lo que, si lo piensas y realmente te interesas por lo que es, incrementas su desarrollo, porque al final no dejan de ser habilidades que no puedes tener, pero que con el tiempo lo puedes tener... Yo seguro que aun pincharé, pero yo creo que ahora soy mejor que cuando tenía 5 años de experiencia. Porque esto lo puedes enfocar en tu vida particular, pero en tu vida particular si eres un tío pesimista, seguro que lo serás toda tu vida, pero en tu vida profesional, en el trabajo, con la confianza de la experiencia, sabes y sabiendo que controlas un tema además parece que ganas en estos valores”.

En cuanto a los mecanismos utilizados para fomentar los cambios, además de la formación, ambos resaltan:

“Es en cada momento... en las reuniones, frente a una máquina de café... Es una cultura... defiendes un punto en una reunión del comité... en un bis a bis...”

Podemos concluir que la empresa establece dos variables determinantes: por una parte, la existencia de mecanismos de comunicación que propicien comentar y compartir información tanto de un modo formal (reunión) como informal (máquina de café) y, por otro lado, la confianza en que te puedes equivocar, pero que vas a analizar y a proponer mecanismos de corrección. Los directivos medios saben, porque así se les ha comunicado, que la apertura al cambio, el estar dispuesto a analizar nuevos aspectos, y a proponer nuevas acciones y planteamientos son comportamientos deseados; saben que van a ser escuchados y que incluso, se van a destinar recursos para comprobar, e investigar las nuevas propuestas, y que incluso puede fallar o no dar los resultados esperados y aun así no hay represalias sino asunción de riesgos y tolerancia a la ambigüedad.

• Relación con las Prácticas de Recursos Humanos

Antes de concluir el análisis del Equipo Directivo de la Empresa 2, nos parece interesante relacionar la información obtenida sobre el PsyCap con la relación e influencia sobre las Prácticas de RRHH, ya que los entrevistados relacionan espontáneamente el PsyCap con el desempeño de los directivos medios. De este modo, desde las respuestas dadas por los directivos entrevistados, ambos apuestan por continuar con la formación dada y con el empleo del PsyCap a nivel de prácticas de RRHH; y el CEO responde ante su utilización en RRHH

“Yo, sin ninguna duda... Es verdad que en los procesos de selección... yo lo que intento evitar... Más que en la parte técnica, yo sí que los entiendo... No los evalúo”

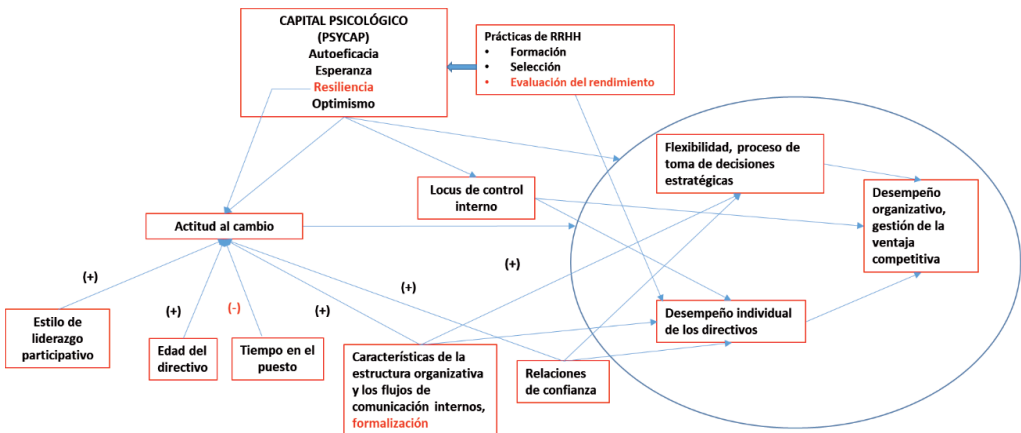
sobre capacidades técnicas... les pregunto más sobre cuestiones de actitud y seguramente tienen que ver más sobre Capital Psicológico positivo... Cuando has tenido un problema... como los has superado,.. Confianza en ellos mismos...”, “Y yo digo que incluso la persona que está en una máquina... allí también es necesario porque aunque solo esté operando una máquina... Creo que a medida que vas subiendo en el organigrama ya es mucho más importante...”.

Sin embargo, el Director Financiero con función de RRHH va más allá al relacionar el PsyCap no sólo con selección sino también con evaluación del desempeño y desarrollo del talento como explica a continuación,

“Buenos, para mí son indispensables los cuatro apartados o cuatro características del Capital Psicológico.... Desde el punto de vista de recursos humanos y a la hora de, sobre todo, en seleccionar a la gente; y a la hora de pensar quién va a desempeñar mejor una opción qué otra ... incluso ya no para la gente nueva que vaya a entrar, sino por la gente que ya está aquí... la que ya tengas... Entonces para mí, sobre todo en el tema de recursos humanos y en el tema de la delegación de tareas es básico ... si quieres entramos en cada una de ellas “

Por tanto, podemos concluir que el Equipo Directivo de la Empresa 2 considera que la formación en PsyCap está relacionada con el desempeño de sus directivos precisamente por la relación con la actitud de cambio y la toma de decisiones. De hecho, consideramos que relaciona el resultado empresarial directamente con el pensamiento estratégico al analizar, con apertura al cambio, otras opciones, metodologías y el fomento de la delegación, la confianza, el análisis y las relaciones abiertas entre los directivos medios y de estos con el resto de la empresa. Presentamos a continuación el modelo de relaciones que se desprende del análisis del caso del Equipo Directivo de la Empresa 2:

Figura 4.4. Modelo de relaciones para el Equipo Directivo de la Empresa 2:



Para finalizar, presentamos los resultados agregados del análisis de la Empresa 2 en un cuadro resumen. Para señalar la relación positiva entre dos dimensiones que hemos analizado y detectado, lo representamos con el símbolo “+” y para señalar una relación negativa entre dos dimensiones, utilizamos “-“. En caso de mostrar relación muy intensa, utilizados dos signos positivos “++” o dos signos negativos “--“.

Cuadro 4.4. Síntesis de los principales resultados para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 2

Elementos analizados	Locus de control interno	Actitud hacia el cambio	Resultados		
			Desempeño organizativo	Flexibilidad y toma de decisiones estratégicas	Desempeño individual del directivo
PSYCAP (constructo)	++	++	++	++	++
Autoeficacia					
Esperanza					
Resiliencia	++	++	++	++	++
Optimismo					
<i>Características personales de los directivos</i>					
Edad (juventud)		++			
Tiempo en el puesto		--			
Nivel de estudios/formación		+			
Experiencia profesional previa (conocimientos del sector)		++		++	++
<i>Otros elementos de influencia sobre la toma de decisiones</i>					
Estilo de liderazgo		++	++	++	++
Confianza		++	++	++	++
Estructura organizativa		++	++	++	++
Canales de comunicación		++	++	++	++
Formación Interna y continua		++	++	++	++
Plan estratégico (formalizado)		++	++	+	+

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Caso Equipo Directivo Empresa 3

- Contexto del caso

La Empresa 3 es una empresa valenciana fundada hace casi 25 años con el objeto de ofrecer al sector de la construcción soluciones y productos para la cerámica. Inició su andadura profesional en el mercado nacional aunque en la actualidad tiene presencia internacional con sede en otros países. Es una empresa familiar, 100% de capital valenciano en la que varios puestos directivos están desempeñados por personas de la familia. La Empresa 3 cuenta con Plan Estratégico desde 2014, en su afán de profesionalizar tanto la gestión como los órganos de gobierno, puesto que varios hermanos trabajan juntos. Es una empresa familiar de primera generación que cuenta con cerca de 60 empleados, con una media de edad de 40 años y con presupuesto específico para I+D ya que la innovación de producto es clave en su modelo de negocio.

El sector de la comercialización de productos cerámicos es un sector muy competitivo, dominado por soluciones técnicas procedentes, sobre todo, de empresas italianas y alemanas en la que la guerra de precios exige ofrecer un servicio excelente, además de innovar continuamente en nuevos productos y darse a conocer a nivel internacional gracias a la presencia en ferias, principalmente en el extranjero. Esta empresa diseña, comercializa y distribuye productos por lo que el conocimiento de las tendencias y gustos del cliente, la búsqueda de distribuidores y dar servicio en tiempo y forma a los clientes intermedios exigen una organización interna muy ágil, dinámica, estructurada. En este sentido, la empresa obtiene una buena rentabilidad como se ha podido observar en el cuadro de mando que nos mostraron en el que están definidos los indicadores periódicos que son medidos y mostrados a los directivos medios en el Comité de Dirección que se celebra cada dos meses independientemente de que, gracias al proceso de digitalización abordado desde hace dos años, la información de control es compartida en reuniones mensuales de gestión.

El CEO de la Empresa 3 corrobora los datos que acabamos de mostrar y, al ser preguntado por la orientación estratégica y el posicionamiento competitivo de la empresa comenta;

“Hay un buen horizonte en estos momentos. Siempre parece que el que da visiones negativas sale ganando porque si sale bien nadie se acuerda de él y si sale mal, pues, ya lo había dicho yo... Pero pienso que estamos en un buen momento y las expectativas son buenas.”

Podemos decir que la Empresa 3 aun operando en entornos internacionales dominados por empresas con fuerte posicionamiento tanto en diseño como con

marca ha logrado una buena rentabilidad de su negocio y sigue apostando por la localización de distribuidores, nuevos países y nuevos productos en su afán de adaptarse a las necesidades de diferentes mercados y luchando por no perder su posición competitiva frente a empresas y grupos empresariales de mayor tamaño y con mayores recursos.

- **Comentario a las variables clave**

Esta Empresa 3 se caracteriza por haber profesionalizado los puestos directivos desde la decisión de implantar el Plan Estratégico. Esto significa que ha habido cambios de personas en puestos directivos desde la formulación del Plan Estratégico 2015 y que las nuevas incorporaciones poseen formación superior, formación especializada tipo Master y experiencia contrastada en otras empresas. Cabe decir que la formación tipo Master ha dotado a los nuevos directivos de conocimientos prácticos sobre Pensamiento y Planificación Estratégica (como analizar e implantar) que incluso desconocía el CEO. Respecto a las características del equipo directivo de la Empresa 3, como se observa en el análisis descriptivo inicial, está totalmente equilibrado en cuanto a nivel de experiencia, donde 4 de sus miembros poseen una experiencia en puestos directivos menor a 5 años y 4 de ellos poseen una experiencia superior. Respecto a la formación universitaria ocurre exactamente lo mismo, es decir, 4 directivos poseen formación universitaria del total de 8. En cuanto al número de hombre y mujeres también está equilibrado aunque esta variable no ha sido tomada en cuenta en la presente investigación.

Los órganos de gobierno están totalmente instaurados a lo largo de estos últimos años y existe un sistema de información (ERP y CRM) con el que se reporta y evalúa a las distintas áreas y a las personas de forma individual. Podríamos decir que esta empresa se caracteriza por un sistema de control estricto en el que la Dirección (Familia) toma las decisiones estratégicas sobre dónde y cómo competir y sobre la asignación de recursos, y los directivos cumplen la función de desarrollar actuaciones que siempre van a ser supervisadas, aunque sigan el plan estratégico formulado entre los directivos con la ayuda de una empresa experta en consultoría estratégica.

La misión de esta empresa, obtenida de su página web es “*ser referente en la comercialización y distribución de productos cerámicos mediante la amplia oferta de productos de alto diseño diferenciándonos en calidad y servicio*”. Por este motivo, la Empresa 3 está continuamente formando a todo el personal especialmente al equipo directivo y las competencias digitales son imprescindibles. Por otra parte, invierte recursos en tener presencia en Ferias (nacionales pero sobre todo internacionales), en participar en charlas, eventos y actuaciones comerciales diversas para potenciar el posicionamiento de la marca y asesorar al prescriptor.

Además, la empresa está muy profesionalizada a nivel de procedimientos y procesos y cuentan con certificación de Calidad ISO 9001:2015.

Podríamos decir que el conocimiento de los diferentes mercados, la innovación de productos y soluciones, la búsqueda de proveedores y la generación de alianzas estratégicas con los mismos, así como la continua formación interna se han convertido en sus ventajas competitivas, además de permitirles generar competencias distintivas por las que son conocidos y reconocidos en el sector.

En relación a las variables clave en la presente investigación, respecto a la Actitud al Cambio, si bien es cierto que es una demanda expresa de la dirección respecto a los directivos, no todos ellos presentan la misma orientación, y este hecho parece estar relacionado con el tiempo que llevan desempeñando el puesto de trabajo y con la formación superior. El CEO lo relaciona con la participación activa, con mostrar iniciativa en el plan estratégico y las acciones a desempeñar como se deduce de su comentario;

“Lo fundamental es conseguir que el directivo participe en lo que es la planificación estratégica. Conseguir que se sienta un participe activo, que no sea simplemente una cuestión que viene del propio negocio o de la dirección general, sino que lo que se plantea en la estrategia lo sientan como propio.”.

Con este comentario, el CEO ya nos da a entender que la apertura al cambio por parte de los directivos depende de **aspectos o características personales** y se puede observar en el comentario realizado por el CEO ante la dificultad de seguir el plan estratégico por algún directivo,

“(…) reduciendo el miedo a los cambios y aumentando esa disponibilidad. Pero para eso, eh... claro, hay directivos y directivos. No con todos se puede conseguir lo mismo con las mismas herramientas. Hay quien tiene mejores capacidades que otros. Hay que ir viendo con cada uno...”

Respecto a la variable Locus de Control relacionan el Locus de Control Interno con el PsyCap ya que el CEO plantea la relación entre ambos gracias a la generación de esquemas mentales pero no a nivel individual sino de equipo directivo,

“El entender cuáles son los mejores esquemas mentales que llevan al éxito en lo que es el desarrollo como directivo e intentar aterrizarlo al caso propio de la empresa... podría ayudar”

Y, aunque no tenían conocimientos específicos sobre Capital Psicológico, el CEO relata cómo puede ayudar en el pensamiento estratégico,

“Yo creo que sí, además eso contribuye a generar ese esquema mental que ayuda, por un lado, a definir la estrategia, y por otro, a sentirse participe y desarrollar esa estrategia de negocio.”

- **Análisis de las cuestiones de investigación**

Vamos a resaltar los principales aspectos que se obtienen de las entrevistas en profundidad sobre las Cuestiones de Investigación que planteamos a continuación. Recordar aquí, que se ha entrevistado al CEO y a la posición de RRHH que, en este caso, no participa en el Comité de Dirección.

Respecto a la primera de las cuestiones de investigación planteadas, la relación entre el PsyCap y el Locus de control, en el caso del Equipo Directivo de la Empresa 3, podemos decir se da una relación positiva entre ellos y, más concretamente con el Locus de Control Interno ya que el CEO relaciona automáticamente el Locus de Control interno con el PsyCap:

“Sí, pienso que sí. Porque al final lo que tiene que fomentar, me parece, el capital psicológico es sobre todo, el interno, intentar emparejar la capacidad y el esfuerzo con lo que se plantea como retos....Por eso lo más importante era la resiliencia y ser capaces de ver una oportunidad donde hay una dificultad...”

De este comentario se desprende que, posiblemente, una de las dificultades de esta empresa sea conseguir que las personas que llevan más tiempo en la empresa muestren una orientación a un Locus de Control más interno que externo pero, indudablemente, lo relacionan con el PsyCap de los directivos y con la capacidad competitiva de la empresa al ser capaces de asumir los retos como propios y no como una implantación de dirección.

Con respecto a la segunda cuestión señalada, referida a la mayor o menor influencia de los componentes del Capital Psicológico en el modo en el que los directivos toman las decisiones estratégicas en las empresas o se enfrentan a la necesidad de implementar cambios en la misma, los dos entrevistados nombran la misma característica, la resiliencia. Así el CEO comenta

“la resiliencia y la autoeficacia. Ser capaces de tener esa confianza, ser capaz de hacer las cosas y asumo el que puede que no salgan bien”. Lo más importante era la resiliencia y ser capaces de ver una oportunidad donde hay una dificultad...”

Aunque, la persona responsable de RRHH nombra también el optimismo, además de la resiliencia, por considerar que ambas características suponen una predisposición a aceptar y promover los cambios como se muestra a continuación:

“La resiliencia para mí es importante porque al final es tener... pues... el nivel de frustración. Muchas veces es complicado gestionarlo porque a veces las cosas no salen cómo quieres... Y poder enfrentarte a esos nuevos retos sabiendo que pueden haber errores y que se pueden modificar y cambiar, para mí es fundamental, aparte de la resiliencia...que además creo que es un aspecto donde muchos podríamos mejorar... luego el optimismo... e incluso la autosuficiencia (autoeficacia) me parece una competencia fundamental, pero es verdad que igual en segundo plano pondría más el optimismo.”

De los comentarios realizados por el directivo y el propio CEO se desprende que la forma en la que actualmente los directivos se enfrentan a los cambios y toman decisiones posiblemente esté condicionada por aspectos más conservadores por parte de los directivos que les impiden o frenan a la hora de ser más innovadores o proactivos, cuestión señalada por el CEO cuando comenta:

“Lo fundamental es conseguir que el directivo participe en lo que es la planificación estratégica. Conseguir que se sienta un participante activo, que no sea simplemente una cuestión que viene del propio negocio o de la dirección general, sino que lo que se plantea en la estrategia lo sientan como propio.”

Con respecto a la cuestión formulada, según lo que afirma determinada literatura, respecto a que el tiempo que el directivo lleva desempeñando el cargo puede influir sobre su actitud o apertura al cambio, es necesario resaltar que el CEO hace dos aportaciones muy interesantes en las que acaba relacionando la edad y el tiempo que lleva en el puesto de trabajo con el locus de control interno:

“al final uno puede llevar un tiempo repitiendo siempre lo mismo, o llevar un tiempo que al final lo que ha aportado es conocimiento y expertise porque no han sido las repeticiones del mismo escenario, son actores distintos...”

Y el CEO acaba haciendo una puntualización ya que sugiere que ni la edad ni el tiempo desempeñando el puesto son los factores relevantes en la apertura al cambio del directivo sino que es más bien el factor “vocación u orientación estratégica vs operativa” del responsable o directivo medio. ¿Y cómo podríamos medir esta orientación estratégica vs operativa del directivo? Quizá el capital psicológico, empleado como herramienta de selección y / o formación sea una buena opción que nos permita conocer el perfil de los directivos antes de asignarles tareas como el CEO plantea a continuación,

“Desde el punto de vista de aquellos directivos que verdaderamente tienen esa vocación directiva afecta a ser más abiertos al cambio, tener más tiempo. Y aquellos más operativos, más hacia la sistemática asumiendo un conocimiento adquirido que es una repetición de situaciones a lo largo de ese tiempo. Y con respecto a otros factores u otras variables... Yo pienso que el tener una capacidad de visión de conjunto y de entender cuál es la orientación de un negocio en términos generales, no en concreto como el nuestro, sino en términos generales, al final eso es algo que ayuda mucho.”

La posición de RRHH es más taxativa en este sentido, posiblemente debido a la estrecha relación con los directivos y con sus características personales para afrontar el cambio y las acciones derivadas del mismo por lo que sugiere la formación continua y el planteamiento de nuevos retos como método para generar evolución en los directivos y lo plantea de la forma siguiente

“Es verdad que cuanto más tiempo llevas en una organización, es posible que sea más complicado tener más motivación a los cambios porque llega un momento, y yo lo vivo

en primera persona, que la gente se acomoda en las organizaciones... entonces, hay que darles algo para que eso no suceda.”

El CEO acaba relacionando edad y tiempo desempeñando el puesto con capacidad para formarse y actualizar conocimientos con el Locus de Control Interno al comentar:

“Si, una filosofía personal de ser capaz de transmitir a los directivos que el cambio comienza en uno mismo... Al final no es algo que vengan a contarme y que tenga que asumir de fuera, sino que he de ver dentro de mí mismo...”

“(Porque generalizar es malo), pero a determinadas edades, parece que el reinventarse es más complicado Y en cuanto a los estudios, también, al final no se trata de todos los estudios que se tienen sino ser capaces de superar un reto y tener la iniciativa de conseguirlo”.

Con respecto a la penúltima cuestión de investigación analizada, sobre si la actitud del CEO hacia el cambio influye sobre la percepción que tienen los directivos sobre el futuro de la organización, ambas posiciones entrevistadas coinciden en afirmar que dicha relación existe y es positiva, y la relacionan directamente con estilo de dirección, liderazgo y creación de esquemas mentales. Así, la responsable de RRHH afirma

“Es el líder de la organización ... todos le siguen... entonces es para mí, un líder democrático como pueda ser un CEO es imprescindible para que la empresa vaya moviéndose hacia su misma dirección, ya que esos cambios sí él no está impregnado en esos cambios, es difícil que se impregne al resto de las personas”.

Desde la posición de CEO lo relaciona con esquemas mentales:

“Yo creo que sí, además eso contribuye a generar ese esquema mental que ayuda por un lado a definir la estrategia y por otro sentirse participe y desarrollar esa estrategia de negocio”.

La última cuestión de investigación profundiza en el constructo de PsyCap sobre el que el equipo directivo recibió formación específica. Aquí nos preguntábamos, por una parte, sobre la eficacia de la formación desde una perspectiva cualitativa, en la medida en que se ha incrementado el Capital Psicológico de los directivos y, por otra parte, nos gustaría conocer qué aspectos de la formación impartida han sido más relevantes y porqué, y a través de qué mecanismos o procesos, además de los asociados a la formación, se ha producido un cierto cambio (si es que ha tenido lugar) respecto a la forma de tomar decisiones estratégicas y enfrentarse al dinamismo del entorno.

En este sentido, ambas posiciones coinciden al afirmar de manera positiva que la formación impartida ha contribuido a aumentar el nivel de PsyCap de los directivos. Así, el CEO relata:

“Quitar el miedo sobre todo y dentro de eso, que uno no tenga esa tendencia a repetir siempre lo mismo, salir del área de confort. El entender cuáles son los mejores esquemas mentales que llevan al éxito en lo que es el desarrollo como directivo e intentar aterrizarlo al caso propio de la empresa... podría ayudar”.

Respecto a qué aspectos de la formación y los procedimientos utilizados tienen que ver con la participación del directivo tanto en la toma de decisiones estratégica como en la implementación y comunicación de las acciones, así el CEO relaciona la **resiliencia**, una de las cuatro características del PsyCap con la capacidad para afrontar oportunidades en la forma de actuar en la empresa.

“A través de prácticas como las que hemos comentado, de la participación en lo que es la definición de la estrategia. La resiliencia también es muy importante. Ser capaces de entender que los errores son una oportunidad para la mejora. Son una oportunidad para redefinir estrategias. Una estrategia no es darle a la bola de cristal y que se cumpla... Hay que ir en una dirección... Y cuando se produce un cambio en esa dirección, entender el por qué estás en esa situación; y ser capaces de aprovecharla.”

• Relación con las Prácticas de Recursos Humanos

Nos parece interesante para la presente investigación relacionar toda la información que hemos recabado con los entrevistados sobre la relación del PsyCap con las Prácticas de RRHH, debido a la relación espontánea que plantean entre el PsyCap y el desempeño de los directivos. Así, el CEO relaciona el PsyCap directamente con la selección de directivos y con las competencias:

“Para mí es una parte fundamental... no hay que obviarlo. Al final sí que es importante la experiencia de las personas, pero lo que nos diferencia del resto son las partes competenciales.... En este caso el optimismo, la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia son cosas que nos diferencian del resto de las personas... entonces, para mí sí que es determinante a la hora de elegir una persona u otra...” por lo que deben prevalecer perfiles con alta puntuación en Capital Psicológico siendo considerado incluso más importante que la otra parte más objetiva, que es la experiencia...”

De la misma opinión es la persona responsable de RRHH, es decir, asume que el PsyCap está relacionado directamente con las competencias, como muestra en el siguiente comentario:

“Para mí es igual o más importante que el conocimiento, la experiencia que puedan tener los miembros de la organización, porque al final estamos hablando de competencias. Y si trabajamos con personas... es una parte que no podemos obviar. Está demostrado que los líderes democráticos son los mejores... los buenos... los que mejor funcionan en la mayor parte de las empresas... Y coincide con el perfil deseado en un buen líder. Un buen líder es un apasionado... es motivador... Esperanzador, optimista. Las personas lo siguen y admiran, por tanto, la influencia que puede tener a nivel interno en las prácticas de recursos humanos puede ser determinante”.

Así que, desde la posición de Responsable de RRHH se insiste en la necesidad de que prevalezcan perfiles con alta puntuación en PsyCap. Incluso le dan más importancia

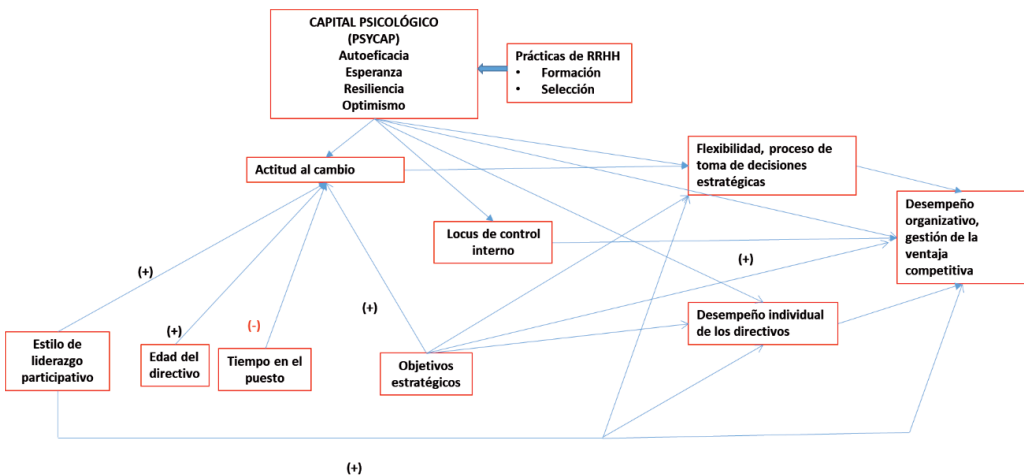
“Para mí, (CEO) incluso más importante que la otra parte más objetiva, que es la experiencia...”

Para RRHH es también determinante:

“En los colegios se nos enseña a sacar resultados... a conseguir la mejor nota... El plan de estudios no contempla incluir asignaturas tales como trabajo en equipo, la solución de conflictos, de comunicación... sino que son habilidades que con el paso de los años vas aprendiendo a través de las experiencias, incluso al momento del aprendizaje, en muchas ocasiones, ni siquiera se es consciente... Así que concienciarse en formar a las personas o la importancia de estas habilidades a la hora de poder desarrollar un mejor futuro laboral es fundamental. Porque las empresas estamos hechas de personas y al final es un poco el valor que nos diferencia los unos de los otros...”

Con respecto al Equipo Directivo de la Empresa 3, podemos concluir que el PsyCap está positivamente relacionado con la apertura al cambio de los directivos, con el desarrollo de sus competencias y por ende, en el desempeño de los directivos. Relacionan el PsyCap con el estilo de dirección en el que fijar objetivos, trazar el camino y saber superar obstáculos, tanto provenientes del mercado como de los clientes, mejora el desempeño de los directivos y los resultados de la organización. A continuación, presentamos el modelo de relaciones que se desprende del análisis del caso del Equipo Directivo de la Empresa 3:

Figura 4.5. Modelo de relaciones para el Caso del Equipo Directivo de la Empresa 3



Para finalizar, presentamos los resultados agregados del análisis de la Empresa 3 en un cuadro resumen. Para señalar la relación positiva entre dos dimensiones que hemos analizado y detectado, lo representamos con el símbolo “+” y para señalar una relación negativa entre dos dimensiones, utilizamos “-“. En caso de mostrar relación muy intensa, utilizados dos signos positivos “++” o dos signos negativos “--“.

Cuadro 4.5. Síntesis de los principales resultados para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 3.

Elementos analizados	Locus de control interno	Actitud hacia el cambio	Resultados		
			Desempeño organizativo	Flexibilidad y toma de decisiones estratégicas	Desempeño individual del directivo
PSYCAP (constructo)	++	++	++	++	++
Autoeficacia		+			
Esperanza					
Resiliencia		++			
Optimismo		+			
<i>Características personales de los directivos</i>					
Edad (juventud)	++	++			
Tiempo en el puesto	-	--			
Nivel de estudios/formación					
Experiencia profesional previa (conocimientos del sector)					
<i>Otros elementos de influencia sobre la toma de decisiones</i>					
Estilo de liderazgo		++	++	++	++
Confianza					
Estructura organizativa					
Canales de comunicación					
Formación Interna y continua					
Plan estratégico (objetivos)		+	++	+	++

Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Caso Equipo Directivo Empresa 4

- Contexto del caso

La Empresa 4 es una empresa valenciana, de capital valenciano 100%, empresa de referencia en la distribución e integración de productos tecnológicos para el sector de la automatización industrial. Con más de 30 años de experiencia en los principales sectores industriales, la Empresa 4 está posicionada como empresa referente en la distribución de soluciones tecnológicas para distintos procesos productivos. Marcas internacionales de referencia confían en la Empresa 4 para la distribución de sus productos a nivel nacional ya que ofrece asesoramiento especializado que, junto con una extensa gama de productos y un modelo basado en cubrir las necesidades de sus clientes ayudan a las empresas a alcanzar la transformación industrial aportándoles una solución completa que les permita superar los retos tecnológicos del mercado. La dificultad de este modelo de negocio, en la industria 4.0 es dar servicio, en tiempo y cantidad, a las diversas necesidades industriales de sus clientes. Clientes, por otra parte, fidelizados por la diversidad de los componentes que la Empresa 4 les ofrece. Es necesario destacar aquí que la presión de la automatización industrial supone que los clientes operan con su maquinaria veinticuatro horas al día, siete días a la semana por lo que la localización, presupuestación y entrega de los productos/ materiales, además de ofrecer soluciones de automatización industrial, son la clave para competir a nivel nacional.

La Empresa 4 implementó el Plan Estratégico en 2017 así que este es el segundo año de alcance del mismo. Cuenta con más de 60 empleados con una media de edad 45 años y algunos de ellos llevan cerca de 20 años trabajando ininterrumpidamente en la misma. Como se deriva de esta información y, sin experiencia en cuanto a la planificación estratégica, supone un reto ahora mismo desarrollar todas las líneas estratégicas definidas y seguir los planes de acción establecidos. Estamos en un sector con mucho recorrido a nivel comercial y es necesario que la Empresa 4 sea muy estricta con ciertas medidas de control interno para ser capaz de dar respuesta a las necesidades de sus clientes actuales y del futuro desarrollo de la industria. Hemos tenido acceso al cuadro de mando y podemos decir que la rentabilidad está muy ajustada y que depende del margen comercial, aspecto sobre el que se está trabajando ya desde distintos departamentos.

El CEO de la Empresa 4 al ser preguntado por la orientación estratégica y el posicionamiento competitivo de la empresa, corrobora los datos anteriormente analizados y detalla lo siguiente

“De resultados económicos, a ver... lo visualizo de una manera positiva y con crecimientos estables no muy elevados, pero manteniéndonos un poco y mejorando día a día... Lo que no veo que vaya a pasar es que, por el tipo de actividad que lleva la empresa y demás, que ocurra un pelotazo que multiplique la facturación y el benéfico por tres...”

Por todo lo expuesto podemos decir que la Empresa 4 que, hasta la fecha, ha obtenido una rentabilidad ajustada tiene por delante importantes retos internos para mejorar dicha rentabilidad puesto que el sector está en crecimiento.

- **Comentario a las variables clave**

La Empresa 4 se caracteriza por estar inmersa en un proceso de cambio interno de cierta envergadura cuyo detonante es la formulación del Plan Estratégico en 2017 con alcance 2018-2020. El actual CEO es hijo del anterior Gerente y propietario que creó la empresa desde cero y ocupó el cargo hasta 2015. El anterior CEO poseía formación industrial sin conocimientos empresariales y el actual CEO posee formación superior en Administración y Gestión de Empresas, además de cursos superiores de cierta especialización tanto en España como a nivel internacional, por lo que su formación empresarial podemos decir que es amplia. Podemos afirmar que sus respectivas visiones del modelo de negocio a seguir chocan bastante, aunque el nexo de unión es la misión de la empresa obtenida de su página web, que reza: *“Colaborar día a día con nuestros clientes en la optimización de sus procesos directivos mediante soluciones de automatización industrial”*.

Respecto a las características del equipo directivo de la Empresa 4, tal y como se observa en el análisis descriptivo inicial, está equilibrado en cuanto a nivel de experiencia, donde 6 de sus miembros poseen una experiencia en puestos directivos menor a 5 años y 4 de ellos poseen una experiencia superior. Sin embargo, nueve de los diez directivos posee formación universitaria y, aunque hay más hombres que mujeres directivas, el número es muy similar. El equipo directivo de 2017 participó activamente en los análisis previos a la formulación estratégica y fueron liderados por un equipo de consultores de probada experiencia. Fruto del análisis e implementación de la toma de decisiones derivado de este Plan Estratégico han habido múltiples y complejos cambios: desde clasificación de clientes actuales y potenciales buscando el interés futuro de los mismos, análisis de mercados y definición de planes operativos de ventas a modificación de procesos, redefinición del organigrama y de los puestos de trabajo, definición de nuevas responsabilidades y cambios de puestos de trabajo, nuevas contrataciones (también a nivel directivo) y mejora de los recursos tecnológicos internos para potenciar la redefinición de la metodología interna de trabajo para lograr ser más eficientes,

más rápidos al servir al cliente, más rentables y estar mejor y más conectadas las distintas áreas de la empresa.

Como decimos, el equipo directivo ha sido “modificado” durante estos dos últimos años aunque las actuales personas que detentan la responsabilidad de las distintas áreas son personas con formación superior y formación especializada en su área de actuación además de experiencia contrastada en otras empresas. Existe una revisión anual del Plan Estratégico y las nuevas incorporaciones son conocedoras del mismo en la medida en las que les atañe por lo que son incorporadas al futuro análisis y toma de decisiones.

Respecto a la variable Actitud al Cambio del equipo directivo, y de los responsables que han participado tanto en la investigación cuantitativa como en las presentes entrevistas, existe una disparidad importante entre las “personas antiguas” y las nuevas incorporaciones que se manifiesta en la mayor iniciativa y proactividad de las nuevas incorporaciones, aunque no sean tan conocedoras del modelo de negocio. Así lo ejemplifica el CEO al relatar la necesidad de afrontar el cambio estratégico por parte de la empresa,

“Es lo que justifica esa actuación... De hecho, en un escenario B... que no creo que eso se vaya a producir por sí solo... Cuando las empresas asisten a cambios rápidos en los parámetros de mercado; y nuestra situación como empresa, que no dejamos de ser una pyme con cierto tamaño pues, sabes que esa disposición... decir que estamos adaptándonos un poco a los cambios del mercado... por eso es básico fomentar esos cambios en el día a día.”

Respecto a la variable Locus de Control, podríamos decir lo mismo: existe claramente una división entre personas con Locus de Control externo e interno. Este hecho se ve corroborado por la opinión de la persona Responsable de Marketing, que lleva 1 año en el puesto (puesto de nueva creación), y que comenta lo siguiente respecto a sus compañeros,

“también afloran esos miedos porque a veces son cambios, bueno, no radicales, pero al final tú estás en una posición cómoda... Yo hago las cosas de esta manera, incluso a lo mejor hasta me va bien... pero si cambio todo esto, ¿seré capaz de cambiar toda la organización? y; sobre todo, ¿qué me salga bien? Allí influye mucho los dos valores que tú estabas comentando.

Y añade,

“Es como ser consciente de que yo puedo actuar y que mis acciones van a tener resultado porque lo que es externo está... Entonces hay que analizarlo, mirar cómo pueden influir en ti la actual consecuencia porque eso no lo vas a poder cambiar”.

Respecto al PsyCap, ninguno de los participantes había oído hablar del mismo como concepto pero sí de algún factor como la resiliencia y, por supuesto, el op-

timismo (aunque quizá no con el mismo significado que el concepto técnicamente le otorga).

- **Análisis de las cuestiones de investigación**

En esta Empresa 4 hemos entrevistado a la posición de CEO y a la Directora de Marketing que, como hemos señalado anteriormente, lleva un año en el puesto, colaborando estrechamente con el CEO para dar notoriedad a la marca y a la empresa más allá de los clientes actuales y de los competidores conocidos. En definitiva, muchos son los cambios internos que debe abordar la empresa para dar respuesta al mercado y seguir las directrices definidas en el plan estratégico. A continuación detallamos los aspectos más relevantes que hemos obtenido sobre las Cuestiones de Investigación que nos planteamos.

Respecto a la primera de las cuestiones de investigación planteadas, la relación entre el PsyCap y el Locus de control, en el caso del Equipo Directivo de la Empresa 4, podemos decir se da una relación positiva entre ellos y, más concretamente con el Locus de Control Interno ya que el CEO nos sorprende con su respuesta ya que categóricamente señala:

“Relación tienen que tener sí y o sí; y porque en el fondo los parámetros del locus de control tienen un componente psicológico muy importante... No sé cómo nombrarles... es como una serie de preceptos que uno tiene asentados y que hay que romper...y es como si hiciéramos una evolución y el Capital Psicológico fuera el parámetro 2.0 del locus de control... Es decir que haya superado esa etapa y ampliado mucho más... No depende de la suerte... La suerte depende del optimismo y de variables y que no están en ese precepto, sino en el Capital Psicológico...”Lo que es determinante es cómo uno se adapta a esos factores externos”

Sin embargo, el Directivo de Marketing señala rápidamente que el Capital Psicológico se desarrolla mejor en una persona con Locus de Control interno y apostilla,

“Es como ser consciente de que yo puedo actuar y que mis acciones van a tener resultado porque lo que es externo está... Entonces hay que analizarlo, mirar cómo pueden influir en ti la actual consecuencia porque eso no lo vas a poder cambiar”

De la información aportada se observa que los directivos de esta Empresa 4 perciben una relación directa entre Locus de Control Interno y PsyCap que les permite enfrentarse a las cuestiones externas, porque lo que hay que hacer es analizar lo externo y actuar, venciendo el miedo al cambio.

Con respecto a la segunda cuestión señalada, referida a la mayor o menor influencia de los componentes del Capital Psicológico en el modo en el que los directivos toman las decisiones estratégicas en las empresas, o se enfrentan a la

necesidad de implementar cambios en la misma, ambas posiciones señalan que todos los componentes del PsyCap son importantes y que es difícil discriminar uno en concreto. Sin embargo, ambos acaban por señalar la **resiliencia cómo el factor más importante en el proceso de toma de decisiones estratégicas o en la forma en que el directivo se enfrenta al cambio. El CEO puntualiza,**

“No podría generalizar... depende de la configuración mental de cada uno de nosotros que esté ocupando en determinados momentos.... Unos tendrán que verse reforzados más en los temas de confianza, otros tener la capacidad de levantarse a superar las adversidades que te encuentras en el camino. Pero no creo que haya uno que digas este va ser...“El de la resiliencia me gusta tenerlo en cuenta. Porque tal como funcionan las cosas en el mercado hoy día; y cuando uno elabora o desarrolla un proyecto, nunca sale al 100% como hemos planificado. Entonces tener la capacidad y asumir previamente de que eso va a ocurrir y que no hay que venirse abajo y que es simplemente una piedra en el camino que hay que sortear. O darle la vuelta es perfecto...”

La posición de Marketing señala también la **resiliencia** como componente clave para enfrentar el cambio y tomar decisiones y lo expone así:

“A ver... Yo creo que son todos muy importantes, pero es verdad que el que me parece clave es el de resiliencia... Porque al final la motivación, la optimización es importantes, pero el ser capaz de “oye, pues no pasa nada, esto no ha salido bien, pues tenemos que intentar otra cosa por otro lado” ... es muy importante, porque yo creo que todos los demás dependen de este”

Con respecto a la cuestión formulada, según lo que afirma determinada literatura, respecto a que el tiempo que el directivo lleva desempeñando el cargo puede influir sobre su actitud o apertura al cambio, es vista por el CEO que tiene relación tanto con la **estructura organizativa** que se va creando para adoptar ciertas decisiones como con el impacto que el cargo pueda tener en la misma y se puede extraer una conclusión muy interesante respecto a que el directivo utiliza o puede utilizar el poder en su propio beneficio y que se debería motivar para no llevarlo a cabo. El CEO lo relata así:

“A ver,... el tiempo que una persona lleva en el equipo directivo es una variable que puede ser peligrosa porque puede ser tomada en base a dos ciclos: primero que uno lleva mucho tiempo y va asentando unas costumbres, son la manera de hacer las cosas que dificultan cualquier estrategia de cambio; y la segunda que sería el punto que hay que derribar, es que una persona que lleva mucho tiempo en el puesto tiene una capacidad de impacto en la toma de decisiones sobre la propia actividad mucho más importante que una persona que lleva mucha menos experiencia.. Al final, sí es una variable... En positivo y negativo, depende de lo que prime en cada uno de los objetivos...Pero sí, es una variable el tiempo.”

Cuando el CEO es preguntado sobre la influencia de variables demográficas del directivo de la empresa en la apertura al cambio se le invita a reflexionar sobre

qué puede influenciar y el CEO destaca, sobre todo, la **experiencia** que incluso llega a nombrar como **“experiencia adaptada”**:

“Yo no creo tanto en análisis demográficos o variables tipo género, o rangos de edad... ni siquiera nivel de estudios porque eso en el fondo es una aptitud. Sí es cierto que, en la medida en que esa persona profesionalmente haya vivido otras experiencias similares, es mucho más fácil reconducirla. Pero simplemente porque haya vivido otras experiencias similares o haya visto cómo se trabajó parámetros de esta naturaleza en otras empresas... Esto sí que es una variable, que es la experiencia adaptada, que sí es más definitoria; y no el tiempo que lleve en la empresa, o el puesto... o variables de género, la edad... los estudios...”

La posición de Directivo de Marketing, que lleva desempeñando sólo un año este puesto de trabajo y en la que el departamento es de nueva creación, vive de forma más directa la apertura al cambio por parte del resto de directivos de la empresa y su respuesta está totalmente relacionada,

“Yo creo están menos abiertos. Sí, porque además creo que cuando tú entras nuevo, con esa frescura tu locus de control es más interno... es decir, tú piensas que puedes cambiar muchas cosas y muchas veces luego en la organización te das cuenta que por aspectos o el sector externo o incluso de la cultura de la empresa... que a lo mejor que por mucho que me esfuerce voy a chocar luego con la cultura de la empresa con las formas de hacer.... no me van a dejar hacer tal cosa, entonces digamos que va minimizando tu optimismo, tu esperanzatiene mucho que ver con la dirección de la Empresa”.

De alguna manera las personas entrevistadas están relacionando la experiencia en el puesto, incluso en otras empresas, con el locus de control interno y con la valoración personal en cuanto a modificar estructuras organizativas para valorar la posibilidad de realizar cambios y ven la edad y el tiempo de permanencia como contraproducente para proponer y afrontar cambios. También aparece el concepto de “cultura” como uno de los principales incentivos que puede ralentizar o favorecer el cambio.

Con respecto a la penúltima cuestión de investigación analizada, sobre si la actitud del CEO hacia el cambio influye sobre la percepción que tienen los directivos sobre el futuro de la organización, ambas posiciones son de la misma opinión y destacan, sobre todo, el estilo de dirección y que se permita equivocarse en la toma de decisiones. La opinión del CEO aporta mucha información,

“Intentamos en la empresa que sea así... El problema viene muchas veces cuando, lógicamente, desde la Dirección, cuando no se apoya ese precepto... Si tú al final no otorgas cierto ámbito de actuación y de capacidad para que ellos mismos tomen decisiones, estamos poniendo un muro... y al final las decisiones dependerán de una o dos personas que forman parte de un Comité de Dirección o de la Dirección de la empresa. Y el Director General de una empresa de cierto tamaño no está para tomar decisiones, sino para dirigir la toma de decisiones. Necesitamos reforzar este punto... Me gustaría pensar que ellos sí se sienten con cierta libertad para la toma de decisiones.

Dicha aportación del CEO es corroborada por la posición de Marketing y se entiende su punto de vista porque es un puesto de nueva creación en esta empresa y la persona que lo desempeña apenas lleva un año en el mismo, quien comenta

“En la medida en la que el CEO está realmente convencido de que hay que cambiar y están abiertos a nuevas propuestas y que te dejan actuar, bueno, no sólo proponer sino realizar y a equivocarte y que no pase nada. Entonces que no te infunda miedo sino todo lo contrario,“

La última cuestión de investigación profundiza en el constructo de PsyCap sobre el que el equipo directivo recibió formación específica. Aquí nos preguntábamos, por una parte, sobre la eficacia de la formación desde una perspectiva cualitativa en la medida en que se ha incrementado el Capital Psicológico de los directivos y, por otra parte, nos gustaría conocer qué aspectos de la formación impartida han sido más relevantes y porqué y a través de qué mecanismos o procesos, además de los asociados a la formación, se ha producido un cierto cambio (si es que ha tenido lugar) respecto a la forma de tomar decisiones estratégicas y enfrentarse al dinamismo del entorno.

En este sentido, ambas posiciones entrevistadas señalan la pertinencia y utilidad de la formación recibida y ambos lo relacionan con aspectos rupturistas, es decir, fomenta ver otras opciones, detectar oportunidades y analizar los escenarios sin la connotación negativa que tiene el miedo al cambio. Así, el CEO comenta:

“Sí... cualquier formación que tenga que ver o tenga una relación sobre ámbitos rupturistas, yo creo que es bueno recibirla por todos ya que es mucha más información sobre determinadas técnicas que deberían de permitir mejorar en la Empresa.”

Y la posición de Marketing, en estrecha relación con el mercado, relaciona la utilidad del PsyCap con las decisiones estratégicas y las acciones estratégicas a llevar a cabo y lo comenta:

“Sí... yo creo que el asentar conceptos. Y vinculados a lo que es el tema de Capital Psicológico, sobre todo también al identificar en determinadas acciones actividades o comportamientos que van relacionados a cómo mejorar ese camino estratégico...”

“ Yo creo que en la medida en que abre la mente a todos y que todos reflexionamos internamente en ese sentido...y no sé, darte cuenta dónde tienes los fallos o en qué puedes mejorar en esos cuatro aspectos que comentabas. Y a lo mejor buscas los medios para activar esos cuatro valores... Es sobre todo el estar todos en sintonía con lo mismo.”

Además, la persona responsable de Marketing comenta que la formación le hizo reflexionar sobre sus propias características como menciona a continuación,

“Tu reflexionas y se te mueven cosas... es que yo no soy capaz de hacer esto, es que a lo mejor mi miedo tiene que ver con que yo no tengo las capacidades para tomar mejor las decisiones... pues voy a rodearme de gente que me aporte lo que yo no tengo o voy a formarme si es que es una capacidad ... es algo que yo puedo aprender.”

Respecto a los mecanismos asociados a la formación que emplea el Equipo Directivo de la Empresa 4, el CEO destaca la metodología de Proyectos y las comisiones de trabajo entre áreas para compartir información y metodología:

“Aquí hemos desarrollado y diseñado una serie de proyectos de fusión interna en la que conformamos equipos de trabajo en los que marcamos diferentes perfiles de directivos.

Utilizamos una metodología de gestión de proyectos ágil que nos permite tomar puntos de medida respecto de la efectividad y tenemos formas de modificar y plantear mejoras sobre el proyecto; pues un poco la clave está en fomentar la adaptación a los resultados de lo que es el proyecto, las necesidades que quedan definidas por los proyectos y el equipo que marcamos...”

En este sentido, la Empresa 4 plantea la gestión por proyectos como metodología de trabajo para propiciar la adaptación a las necesidades planteadas respecto a los cambios detectados y los ajustes necesarios y la necesidad de un liderazgo fuerte que fomente el trabajo en equipo.

• Relación con las Prácticas de Recursos Humanos

En el caso particular de este Equipo Directivo de la Empresa 4, el CEO destaca la labor de formación en Psycap, pero, sobre todo, lo lleva a evaluar aspectos más concretos relacionados incluso con la capacitación del directivo, con la evaluación del mismo y con su capacidad de desarrollo de aquellos aspectos necesarios:

“Lógicamente el tema de formación... y sobre todo en estos temas que no están tan consolidados en un sistema de formación para la parte directiva, sino que son más un carácter innovador. La formación es imprescindible para entender o para marcar una situación, un campo de juego de trabajo en el que luego aplicar...”

“Es no solo impulsar temas de formación a fondo... Es aplicar a esos conceptos parámetros que obtenemos de la formación a través de acciones concretas que nos permitan mejorar ese cambio...”

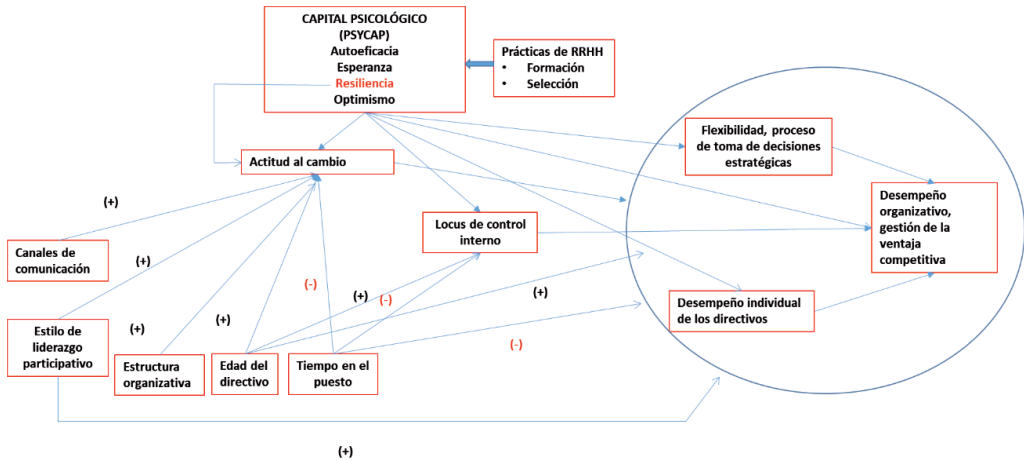
Aunque, como el mismo CEO detalla a continuación, no sepa muy bien cómo aplicarlo,

“Metodológicamente es adecuado. Pero hay que tener en cuenta que para la formación no le veo tanto problemas... para la contratación y para la evaluación parece muy interesante, pero le veo más dificultades de aplicación”

Por tanto, podemos concluir que la empresa valora la importancia de la formación en Psycap, en relación a la apertura al cambio, la toma de decisiones y el desempeño de sus directivos, pero lo condiciona a diferencias individuales en los niveles de PsyCap de los directivos y en su miedo al cambio, en el que la dirección actúa como organizador más que en determinar qué es exactamente lo que hay que hacer.

A continuación, presentamos el modelo de relaciones que se desprende del análisis del Caso del Equipo Directivo de la Empresa 4:

Figura 4.6. Modelo de relaciones para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 4.



Para finalizar, presentamos los resultados agregados del análisis de la Empresa 4 en un cuadro resumen. Para señalar la relación positiva entre dos dimensiones que hemos analizado y detectado, lo representamos con el símbolo “+” y para señalar una relación negativa entre dos dimensiones, utilizamos “-“. En caso de mostrar relación muy intensa, utilizados dos signos positivos “++” o dos signos negativos “--“.

Cuadro 4.6. Síntesis de los principales resultados para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 4.

Elementos analizados	Locus de control interno	Actitud hacia el cambio	Resultados		
			Desempeño organizativo	Flexibilidad y toma de decisiones estratégicas	Desempeño individual del directivo
PSYCAP (constructo)	++	++	++	++	++
Autoeficacia					
Esperanza					
Resiliencia		++			
Optimismo					
<i>Características personales de los directivos</i>					
Edad (juventud)	++	++	++	++	++
Tiempo en el puesto	--	--	--	--	--
Nivel de estudios/formación					
Experiencia profesional previa (conocimientos del sector)					
<i>Otros elementos de influencia sobre la toma de decisiones</i>					
Estilo de liderazgo		++	++	++	++
Confianza					
Estructura organizativa		++			
Canales de comunicación		++			
Formación Interna y continua					
Plan estratégico (objetivos)					

Fuente: Elaboración propia

3.2.5. Caso Equipo Directivo Empresa 5

- Contexto del caso

La Empresa 5 es una empresa familiar que diseña, produce, gestiona y comercializa productos y servicios para el sector de la construcción. Con cerca de

30 años de actividad empresarial, la Empresa 5 actualmente posee una visión de comercialización internacional además de plantear una estrategia multicanal trabajando, de manera muy diferenciada, sobre los distintos segmentos de mercado. Es a principio del año 2000 cuando inicia la actividad exportadora y actualmente está presente y distribuye a varios países principalmente europeos. A principio de 2010 tomaron la decisión de diversificar las actividades de su negocio ampliando así su red de comercialización de los productos y servicios diseñados y producidos.

La Empresa 5 no cuenta con Plan Estratégico formal en la actualidad, aunque trabaja, desde hace años con el Cuadro de Mando, que le permite tener una visión general de los principales indicadores. Esta empresa se caracteriza porque es una empresa familiar en la que ciertas personas pertenecientes a la familia desempeñan puestos directivos y toman las decisiones. Actualmente cuenta con cerca de 90 trabajadores con una media de edad de 47 años. Hay que destacar principalmente su red comercial tanto nacional como de exportación tratando siempre de satisfacer la demanda de los clientes distribuidores, principalmente, grandes cadenas, en todo el mundo.

El CEO de la Empresa 5, cuando le preguntamos por la orientación estratégica y el posicionamiento competitivo de la empresa, corrobora los datos que acabamos de relatar y nos explica:

“Yo creo que la crisis, que se hace muy patente en nuestro grupo en el 2008, primeramente nos deja muy descolocados porque claramente hay que cambiar el chip en todos los sentidos. Nosotros estábamos mirando todavía la etapa anterior y, a ver... y en ese momento pues vamos atravesando un proceso de cambio en el cual contactamos con vosotros y se hace esa formación a nivel directivo que impacta muchísimo en la gente y que realmente nos prepara para el cambio.”

La Empresa 5, operando con distribuidores, principalmente grandes, ha conseguido adaptarse a las nuevas situaciones de mercado llevando a cabo muchos cambios internos que le han permitido mantener la rentabilidad del negocio.

- **Comentario a las variables clave**

Respecto a las características del equipo directivo, decir que hasta la fecha, ha estado constituido por personas de cierta edad y que han desempeñado el puesto de trabajo durante muchos años, veinte años de media. Todos los directivos de la empresa poseen formación superior en la especialidad de su área y hay que destacar tanto su potencial intelectual como su grado de implicación en el desarrollo de su área de negocio invirtiendo mucho tiempo, incluso personal para conseguir desarrollar su área de trabajo. Todos los directivos poseen experiencia de más de

5 años como directivos y todos son hombres aunque esta variable no haya sido tenida en cuenta.

Decir que, durante todo este tiempo transcurrido, la sociedad de la información ha exigido una actualización de conocimientos, sobre todo a nivel informático y de obtención de información, que no ha sido fácil de asimilar por los ocupantes del mismo. De hecho, muchos de ellos relatan que cuando empezaron a trabajar en la empresa no había ordenadores. En la actualidad, el rol de CEO lo desarrolla un empleado que previamente ocupó un cargo directivo en una de las unidades de negocio cuando la familia, por cuestión de relevo generacional y diversificación de las actividades, tomó la decisión de ceder el testigo a una persona con conocimiento del proceso productivo que recibió formación especializada en dirección y gestión de empresas tipo MBA. Al mismo tiempo se produce el periodo de crisis en España (2007-2013) que afecta principalmente al sector construcción y relacionados, es decir, a la actividad de esta Empresa 5. El mismo CEO nos relata,

“Yo he estado prácticamente en este periodo de veinte años, diez años en los que a mí se me planteó así.. Era más joven con lo que yo entendí que eso era la normalidad. Todo era bueno y en lo que había que seguir y además las cosas se conseguían bien de esa manera hasta que bueno...”(refiriéndose a la llegada de la crisis 2007-2013).

Como hemos mencionado, la Empresa 5 no ha tenido hasta la fecha un Plan Estratégico de actuación aunque desde 2017/2018 está empezando a desarrollarlo asesorados por consultores especializados. En este sentido, desde 2018 se ha empezado a crear un Comité de Dirección donde los directivos exponen sus indicadores, su problemática a nivel de gestión y donde se explica el plan de acción a seguir. El nuevo CEO lleva cerca de 5 años impulsando las reuniones de gestión en cada una de las áreas pero hay que decir que todavía prevalecen ciertas personas “de la vieja guardia” cuyo rendimiento es menor que el resto y con cierta influencia en la familia propietaria sobre las decisiones que se toman, tanto estratégicas como operativas, lo cual ha estado condicionando el desarrollo empresarial de estos últimos años.

Respecto a las variables de investigación, abordamos en primer lugar la Actitud al Cambio; lo más ejemplificante son los propios comentarios que nos plantea el actual CEO, en los cuales relata que es precisamente la no apertura al cambio (o elevada resistencia al mismo) por parte de los directivos lo que más destaca.

“ yo te diría que en nuestro grupo... nuestros directivos en la etapa previa a los primeros diez años, el cambio era un problema... era algo de lo que se huía y demás se huía de una forma un poco irracional... estábamos programados para eso, lo bueno era la estabilidad y lo que se había hecho. Y ese cambio...Primero perseguíamos ese cambio como un cambio que teníamos que afrontar y superar....Y si te hablo ahora, después de unos cuantos años, creo que no estamos abiertos al cambio...”

Respecto a la variable Locus de Control, el CEO destaca que, a lo largo de estos años, se han dejado llevar por aspectos externos principalmente y lo detalla como sigue:

“No solamente por la situación como empresa, sino porque el contexto cambió y el entorno previo a la crisis que era de estabilidad... y el entorno actual, independientemente de su situación es de muchísima más rapidez y muchísimo más cambio. Cómo detonante en nuestro caso, la crisis... La crisis nos hace darnos cuenta de que no porque... por muy bien que nos hubiera ido en los diez o los quince últimos años, si igual nos llevaba al abismo conocíamos ya ese camino del abismo... notamos la crisis y eso nos hace abrir los ojos. Luego, otro factor fundamental es el entorno.”

Respecto a la variable PsyCap, desconocían totalmente este término aunque sí eran conocedores, de manera individual, de sus componentes, especialmente la resiliencia y el optimismo. El CEO plantea el ese “darse cuenta de la siguiente forma,

“Si no se hace alguna acción del tipo de la que hicimos nosotros que de alguna forma te reprograma para el cambio... luego hay que ver también que a nosotros nos ocurrió en un contexto económico complicado que también nos llevaba a tener que cambiar por fuerza, no por gusto o por estrategia.”

Hay que tener en cuenta que los directivos de esta Empresa 5 han venido desarrollando su actividad con un estilo de liderazgo más antiguo, paternalista y autoritario así que, aunque son profesionales en su área están acostumbrados a que la antigua dirección les diga cómo deben proceder. Sin embargo, la crisis 2007-2013 posiciona al equipo directivo en un nuevo escenario en el que tomar decisiones estratégicas, construyendo el futuro de la empresa y la adaptación a un nuevo escenario competitivo les lleva a dudar o cuestionarse sus propias competencias y características tanto a nivel individual como de equipo directivo. Aquí, la aportación del Directivo de RRHH es la que mejor detalla la influencia del PsyCap al relacionar directamente con aspectos psicológicos que afectan al desarrollo de la empresa y al relacionar, como veremos más tarde, directamente con el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia,

“En líneas generales algo muy positivo que sacamos del programa, ese punto que indica hacia lo psicológico. La conclusión que saco de este programa es que todos los problemas y virtudes que pueda tener la empresa se pueden controlar, medir, tienes que ser capaz de ir más allá y analizar el mercado de una forma distinta para no estar siempre en la misma dinámica. De alguna forma este programa dio esa visión al equipo directivo y sacó a relucir incluso virtudes que ellos no sabían que ellos tuvieran en una época que hacía falta en la empresa por los cambios que se estaban llevando a cabo en la empresa.”

- **Análisis de las cuestiones de investigación**

A continuación pasamos a resaltar los aspectos más importantes que hemos obtenido al realizar las Cuestiones de Investigación que planteamos. Es importan-

te decir que los directivos de esta Empresa 5 gestionan equipos que en ocasiones pueden ser muy numerosos en cuanto al número de personas y por un tiempo limitado. Las entrevistas, en este caso del Equipo Directivo de la Empresa 5, las hemos realizado al CEO y al Responsable de RRHH.

Con respecto a la primera de las cuestiones de investigación planteadas respecto a cómo se relaciona el PsyCap con el Locus de Control, con los datos de los casos de empresa analizados ya se realizó una primera aproximación a esta cuestión (como ya se señaló en casos anteriores), obteniendo que existe una relación positiva entre el PsyCap y el locus de control interno, en particular entre dos de sus dimensiones, la Esperanza y el Optimismo, entendidas ambas como la adopción de actitudes activas hacia la asunción de nuevos retos y hacia la forma de abordar los problemas estratégicos de la empresa.

Para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 5 que estamos abordando, podemos señalar que el CEO entrevistado es de la opinión de que el Locus de Control interno es el que tiene relación con el PsyCap y lo vincula también con la percepción del cambio por parte del directivo ante la pregunta de la relación del PsyCap con Locus de Control interno vs externo.

“Locus de control interno. Creo, fíjate, en que cambia la manera de ver las cosas, para percibir el cambio... Y que cambia la percepción de ti mismo respecto de ese cambio. Si... Esto te hace pensar que tienes un papel activo y que de lo que te pasa a ti eres el responsable...”

Y, debe ser por la trayectoria empresarial anteriormente relatada que el Responsable de RRHH, aunque no piensa en términos de Locus de Control Interno o Externo, sí lo vincula espontáneamente con características tanto de la esperanza (esa determinación interna para conseguir los objetivos propuestos) como el optimismo al incorporar el componente emocional y motivacional para ver oportunidades y lo relata del siguiente modo

“Bueno, la verdad es que en realidad este tipo de cosas se quedan en un punto un poco abstracto... uno no sabe diferenciar efectivamente lo que es un locus de control interno o externo, Pero si tiene que ver que uno sepa analizarlo para que aunque sea inconscientemente lo utilice en forma positiva. A eso me refería antes, que muchas veces estamos esperando que alguien venga a solucionarnos el problema, pero no es así, tienes que buscar tú la solución y darte cuenta que, aunque el problema venga de afuera tienes que plantear la mejor solución cuanto antes y quitarte el punto de fricción que te impida seguir adelante”.

De esta información obtenida podemos decir que el conocimiento del Locus de Control por parte de los directivos entrevistados les lleva a que estos constaten que deben ser ellos mismos quienes se planteen como enfrentarse a los cambios, desde un planteamiento activo y no pasivo.

Con respecto a la segunda cuestión planteada, referida a la mayor o menor influencia de los componentes del Capital Psicológico en el modo en que los directivos toman las decisiones estratégicas en la empresa, o se enfrentan a las necesidades de implementar cambios, tanto el CEO como el Responsable de RRHH, teniendo en cuenta su trayectoria empresarial y, más concretamente, los acontecimientos de los últimos años en la empresa, coinciden en resaltar el componente de la Autoeficacia precisamente por haber superado una crisis empresarial de cierta envergadura,

Así, el CEO realiza la siguiente reflexión ciertamente interesante al suponer una toma de conciencia por parte del directivo de la verdadera naturaleza del ejercicio de su responsabilidad impactado por el estilo de liderazgo de la Familia propietaria,

“Yo creo que en el proceso de toma de decisiones estratégicas, el que más ha podido impactar en nosotros es la autoconfianza (por autoeficacia). Sí, para nosotros fue fundamental durante la formación el tomar consciencia de cuál era de verdad la responsabilidad del directivo y de qué manera él tenía que ser un impulsor dentro de la empresa. Ese impulso tenía que nacer por fuerza de la autoconfianza, es decir, yo conozco la empresa, conozco la estructura, tengo los medios y yo tengo que generar estrategias de imposición y eso es parte de mi rol... Si no hay autoconfianza... si no te metes en tu cerebro que la que tiene que apoyarte es esa autoconfianza para lanzar esa estrategia... si no lo haces, si te quedas en espera... es uno de los temas que se trabajó mucho en el grupo.”

Como reflexión final, el CEO señala,

“La resiliencia... bueno es fundamental, sobre todo y en nuestro caso, cuando el detonante fundamental es una crisis.”

Sin embargo, el Responsable de RRHH reflexiona,

“Temas como el optimismo y autoeficacia yo sí creo y lo considero bastante importante. Uno no hace las cosas si no cree que las puede hacer. Son muy relevantes desde mi punto de vista...”

Con respecto a la siguiente cuestión, que siguiendo determinada literatura afirma que el tiempo que lleva el directivo en el cargo puede influir sobre su actitud hacia el cambio o su apertura al cambio, los dos entrevistados (CEO y responsable de RRHH) consideran que, tanto la edad como el tiempo que la persona lleva desempeñando el puesto de trabajo directivo influye en la apertura al cambio del propio directivo, aunque con distintas consecuencias. Así, para el CEO, tanto la edad como el tiempo en el cargo tienen un peso negativo y lo expresa,

“influye, porque te hace más perezoso ante el cambio”

Y para el Responsable de RRHH, también tiene un peso negativo en la apertura al cambio de los directivos.

“Sí, porque al final una de las desventajas de que una persona tenga mucho tiempo en un cargo es que se acostumbra a hacer las cosas de la misma manera y se acomoda en su zona de confort en toda su gestión y hace que no vea otras formas de hacer las cosas.”

Este hecho que planteamos aquí, que ha sido crucial en el cambio de modelo de negocio que la Empresa 5 utiliza para garantizar la rentabilidad y continuidad del mismo; en este sentido, ambas posiciones (CEO y responsable de RRHH) establecen que a través de una formación específica sobre el PsyCap (objeto de nuestra investigación) y otras habilidades se puede contrarrestar la inercia que supone para el directivo llevar mucho tiempo en el cargo. Así, el CEO comenta

“Si no haces alguna acción de este tipo, creo que esos parámetros influyen negativamente ... positivamente influiría la cualificación, la formación pero vamos a ver... yo creo que una persona por mucho que sea licenciado o lo que sea si no se hace nada, si se deja estar y permanece en un entorno de completa estabilidad, al final se hace resistente al cambio...”.

Aunque, también son conscientes de la ventaja de permanecer mucho tiempo en el puesto de trabajo. Por ejemplo, así lo relata el Directivo de RRHH.

“Una persona que viene de fuera, de otras compañías y con otra cultura y otras prácticas, siempre tendrá una mente más amplia que una que tiene en el puesto mucho tiempo. Es una de las desventajas de la gente que lleva tiempo; pero la ventaja, posiblemente, es todo el conocimiento de la organización, de la estructura y de cómo trabaja la estructura.”

Y detalla,

“ tú misma pudiste comprobar cómo había distintos roles de directivos. Había gente que llevaba mucho tiempo y que funcionaba haciendo las cosas que siempre se habían hecho así y había gente súper proactiva que sí que creía en el cambio y estaba mucho más adaptada a esa gestión del cambio. Indudablemente influye muchísimo la forma de creer en que uno puede y tiene que cambiar las cosas.”

Como se puede observar, ambas posiciones relatan que, además de los aspectos de edad y tiempo en el cargo, existen aspectos personales (como la experiencia profesional previa) que orientan a la persona a la proactividad y destacan que, en esta Empresa 5, el hecho de haber operado en un entorno con cierta estabilidad y trabajando con una forma de dirección más conservadora ha sido negativo respecto a la postura del directivo frente a la apertura al cambio para anticiparse a la incertidumbre del entorno.

Con respecto a la penúltima cuestión de investigación analizada, sobre si la actitud del CEO hacia el cambio influye sobre la percepción que tienen los di-

rectivos sobre el futuro de su organización, tanto el CEO como el responsable de RRHH son de la misma opinión, al afirmar que la actitud del CEO hacia el cambio influye en la percepción de los directivos de la empresa sobre el futuro de su organización y, al explicarlo, el CEO define también la realidad que han estado viviendo en primera persona al relacionarlo con el estilo de dirección previo de la Familia propietaria:

“Yo creo que es fundamental... porque que al final te vas a reflejar, querrás verte reflejado en la actitud que tenga tu CEO. Si tu CEO no quiere cambio, si tu CEO solamente se fija en los pilares que han funcionado... o eres un iluminado en toda la empresa o si llevamos años con estas cuestiones, adaptados a la manera de entender la empresa... lógicamente la empresa requiere que el CEO sea el primero que vea esto y no sólo verlo desde algún departamento”

Y resaltan, sobre todo, la pertinencia de la intervención realizada en el marco de la presente investigación, al mismo tiempo en que ellos mismos eran conscientes de la necesidad de realizar ciertos cambios y tomar ciertas decisiones, es cierto que liderados por el CEO, pero secundados por los directivos, tal y como el CEO ejemplifica:

“En nuestro caso, ocurrieron muchas cosas... todo esto que estamos hablando, fue un poco providencial que estuviésemos preparando a la gente para aceptar el cambio... su capacidad para trabajar por el cambio... porque vamos, en mitad de todo el proceso de formación ocurre un cambio muy importante en las direcciones de más peso del grupo... Cambios que a la postre han entrado fuerte en la empresa porque había una visión accionarial a nivel cultural.”

Por último, el análisis realizado nos llevaba a profundizar en el concepto de PsyCap, sobre el que los directivos de la empresa recibieron formación específica. En principio, nos preguntábamos por la eficiencia y eficacia de esta formación, es decir, en qué medida, tras la formación, el capital psicológico de los directivos se ha incrementado, indagando en diferentes aspectos de la formación impartida, desde una perspectiva cualitativa. Es decir, pretendíamos conocer qué aspectos de la formación han sido más relevantes y por qué, y a través de qué procesos o mecanismos, aparte de los asociados a la formación, se ha producido un cierto cambio (si es que ha tenido lugar) en la forma de tomar decisiones estratégicas y enfrentarse al dinamismo del entorno.

Ante esta pregunta el CEO insiste en que la formación sobre PsyCap ha servido absolutamente para incrementar el nivel de Capital Psicológico de los directivos y lo detalla,

“Sí. Absolutamente... pero por supuesto todo lo que comentas recuerda la autoeficacia... yo no la describo exactamente, pero para mí es tomar conciencia de qué es lo que yo puedo hacer con todo lo que tengo, mi posición, mi conocimiento de la situación.”

Evidentemente el optimismo y la esperanza cuando marco un objetivo... pues, gracias a eso puedo creer en ellos."

"Totalmente....Totalmente sin haber recibido tu formación y habiendo pasado este proceso yo seguiría pensando que la solución está en lo que antes funcionaba."

De esta forma, tanto el CEO como el Director de RRHH relacionan directamente el PsyCap con la Actitud al cambio y el CEO lo detalla así,

"¿ha incrementado nuestra capacidad para el cambio?.. Absolutamente. Y para mí, la ha incrementado desde una mayor conciencia de su responsabilidad."

Por otra parte, la formación recibida también está relacionada con la toma de decisiones desde el punto de vista del CEO,

"A ver... sí nos ayuda a entender nuestras limitaciones para tomar decisiones...."

Y desde la posición de RRHH se complementa,

"Absolutamente. El programa ayudó muchísimo en ese sentido a todo el equipo. Abrió los ojos al equipo."

Con respecto a qué procesos o mecanismos han apoyado el cambio, comentan herramientas para fomentar las relaciones transversales, pero lo más gratificante es que percibieron la necesidad en la sesión de intervención realizada como comenta el responsable de RRHH,

"de hecho uno de los grandes efectos que vimos que teníamos era con la estanqueidad de los departamentos o de las áreas, que nos hacía no utilizar la potencia de la organización. Formamos grupos de trabajos multidisciplinares y multidepartamentales para conseguir esa velocidad de empresa que necesitábamos".

• Relación con las Prácticas de Recursos Humanos

Antes de finalizar con el análisis de las entrevistas realizadas a los participantes del Equipo Directivo de la Empresa 5 nos gustaría relacionar esta información obtenida con la influencia con las Prácticas de RRHH, puesto que los participantes relacionan el PsyCap con el desempeño de los directivos, con la cultura de empresa y con el trabajo en equipo de los directivos. El Equipo Directivo de la Empresa 5 utiliza el PsyCap en temas de Selección, por ejemplo, y al respecto el CEO comenta:

"Yo no sé hasta qué punto conscientemente o no, pero yo trato de elegir a gente que se parezca lo más posible o que aporte los valores que nosotros precisamente hemos adquirido en este momento....Porque si lo consigo, también estará en conexión, con la sintonía que llevamos los demás..."

Y lo mismos comenta el CEO sobre la formación en PsyCap,

“Es muy difícil porque no habrán vivido unos momentos muy complicados... pero por lo menos tendrán las herramientas para que cuando lleguen esos procesos se pueden adaptar a la manera de reaccionar del equipo directivo.”

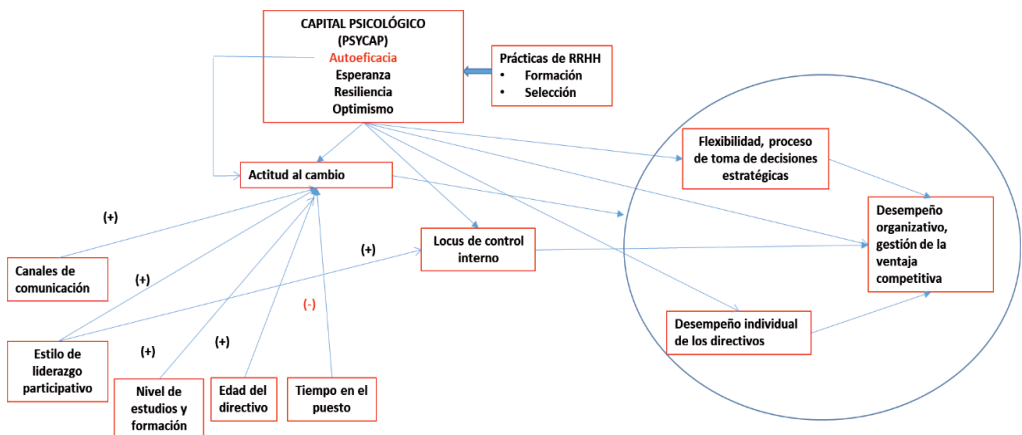
Y el Director de RRHH muestra la necesidad de aplicar el PsyCap, es decir, que deberían prevalecer perfiles con alta puntuación en Capital Psicológico al decir:

“Indudablemente eso es un punto que uno tiene que analizar a la hora de incorporar a la compañía gente que tenga ese pensamiento, esa gestión del cambio y esa capacidad de tener un análisis que ayude lo máximo a la organización”.

“Fundamentalmente y desde mi punto de vista, el optimismo es fundamental... la forma en la que afronta uno la problemática o posibles situaciones adversas de un departamento o un área o en este caso, de recursos humanos es fundamental hacerlo desde ese optimismo y con la esperanza de quererlo hacer lo mejor posible”

Podemos concluir que el Equipo Directivo de la Empresa 5 valora la importancia de la formación en Psycap, en relación a la apertura al cambio y de formar parte activa del cambio, la toma de decisiones y el desempeño de sus directivos. Y que se plantea la importancia y eficacia de la formación continua en PsyCap en relación a enfrentarse al entorno actual al poder entender las limitaciones individuales del directivo para la toma de decisiones, en ser consciente de lo que el directivo puede llevar a cabo, desde su posición, de que el cambio empieza individualmente. A continuación, presentamos el modelo de relaciones que se desprende del análisis del caso del Equipo Directivo de la Empresa 5:

Figura 4.7. Modelo de relaciones para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 5.



Para finalizar, presentamos los resultados agregados del análisis de la Empresa 5 en un cuadro resumen. Para señalar la relación positiva entre dos dimensiones que hemos analizado y detectado, lo representamos con el símbolo “+” y para señalar una relación negativa entre dos dimensiones, utilizamos “-“. En caso de mostrar relación muy intensa, utilizados dos signos positivos “++” o dos signos negativos “--“.

Cuadro 4.7. Síntesis de los principales resultados para el caso del Equipo Directivo de la Empresa 5.

Elementos analizados	Locus de control interno	Actitud hacia el cambio	Resultados		
			Desempeño organizativo	Flexibilidad y toma de decisiones estratégicas	Desempeño individual del directivo
PSYCAP (constructo)	++	++	++	++	++
Autoeficacia		++			
Esperanza					
Resiliencia					
Optimismo					
<i>Características personales de los directivos</i>					
Edad (juventud)		++			
Tiempo en el puesto		--			
Nivel de estudios/formación		++			
Experiencia profesional previa (conocimientos del sector)					
<i>Otros elementos de influencia sobre la toma de decisiones</i>					
Estilo de liderazgo	++	++			
Confianza					
Estructura organizativa					
Canales de comunicación		++			
Formación Interna y continua					
Plan estratégico (objetivos)					

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5

CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

Ante la dinámica competitiva creciente y los cambios tecnológicos alterando los modelos tradicionales de negocio, las empresas y sus equipos directivos necesitan tomar decisiones estratégicas y gestionar el cambio cada vez con mayor rapidez. Cuanta más velocidad de cambio externo hay, más se necesita potenciar la velocidad de cambio interno. Hay que agilizar y mejorar la toma de decisiones estratégicas y dar una mayor velocidad de respuesta organizacional. Sólo así mejora la capacidad competitiva y diferenciadora de la empresa frente a un mercado cambiante.

Con esta Tesis doctoral pretendemos contribuir al desarrollo directivo desde la toma de decisiones estratégicas y el cambio estratégico en las organizaciones, profundizando en como el Capital Psicológico del equipo directivo afecta a sus procesos decisorios, a las decisiones de cambio y a la forma de enfrentarse a esos cambios. Su desarrollo se convierte en una variable facilitadora de este proceso crítico hoy en las empresas. En entornos hostiles como los actuales, las resistencias al cambio e inercias en la organización y en las decisiones, hacen de la renovación estratégica un proceso realmente complejo.

Hemos estudiado y analizado la literatura existente respecto a la toma de decisiones de los agentes relacionándolo con el cambio estratégico teniendo en cuenta no las variables demográficas sino sus características psicológicas y actitudinales asumiendo que, en función de sus cogniciones e interpretación del entorno en el que opera la empresa, los directivos tomarán una u otra decisiones estratégicas que afectan al desarrollo y al cambio estratégico de la misma.

De esta forma, nosotros argumentamos que, a pesar de que en la literatura existente sobre estrategia de empresa, el entorno aparece como un factor de contingencia determinante, también lo es el modo en que los directivos, de manera individual pero también colectiva, al trabajar en equipo en comités de dirección, se enfrentan al cambio estratégico desde el PsyCap en su conjunto y desde sus componentes de manera individual.

Así, en nuestra investigación hay dos aspectos que hemos tenido en cuenta: el cambio estratégico y el proceso de toma de decisiones estratégica y el Capital psicológico (PsyCap) de los directivos referido tanto al CEO como a los integrantes del Comité de Dirección. Y nos marcamos tres objetivos: primero, conocer el potencial que tiene el PsyCap para analizar al equipo directivo de las empresas relacionado con el proceso de toma de decisiones que conduce al cambio estratégico; segundo, conocer en qué medida ciertos rasgos del Emprendedor/Directivo influyen en la Toma de Decisiones Estratégica, en el éxito de esas decisiones y, como consecuencia, en la mejora de la performance de la empresa y, en tercer y último lugar y como conclusión para la práctica profesional, conocer cómo la formación refuerza el desarrollo del PsyCap además de poder establecer recomendaciones para impartir la formación.

A continuación presentamos las principales conclusiones que hemos obtenido tras la investigación tanto cuantitativa como cualitativa realizada, aportando nuevos aspectos que han surgido tras la investigación empírica; y acabamos señalando las principales implicaciones, las limitaciones del presente estudio y planteando las futuras líneas de investigación respecto al tema que nos ocupa.

2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

Como mencionamos en el Capítulo 3 sobre la metodología de investigación seguida para investigar nuestros objetivos y nuestras hipótesis planteadas, se diseñó un Cuestionario Inicial y un Cuestionario Final que fue cumplimentado en dos momentos temporales distintos (entre 3-6 meses entre Inicial y Final) tanto por el CEO como por el Equipo Directivo de cinco empresas con lo que obtuvimos 53 participantes. Los resultados del análisis cuantitativo, al estar enmarcado en el análisis de los casos, únicamente serán generalizables al colectivo de directivos entrevistados.

Nuestra primera hipótesis hacía referencia a la existencia de una relación positiva entre el constructo que mide el Capital Psicológico del equipo directivo y la orientación al cambio de esos directivos. Para comprobar dicha hipótesis hemos llevado a cabo un análisis de correlaciones entre la variable *PsyCap* y la variable *Actitud hacia el cambio* dando un resultado de (0,352) por lo que presenta una relación positiva y significativa entre ambas variables y corrobora nuestra Hipótesis 1.

Con el objetivo de profundizar en el concepto de Capital Psicológico se llevó a cabo el mismo análisis pero con cada una de las dimensiones antes mencionadas del *PsyCap* que mostró relaciones significativas y positivas tanto con *Esperanza*

(0,379) como con *Optimismo* (0,398). Por lo tanto, podemos concluir que se cumple la existencia de una relación positiva entre el PsyCap y la orientación al cambio de los directivos que forman parte de la muestra objeto de estudio, por lo que la actitud positiva del equipo directivo está significativamente relacionada con tener un elevado capital psicológico por parte de los directivos de la empresa y que son la Esperanza y el Optimismo las dos dimensiones clave que impulsarán la adopción de una actitud positiva hacia el cambio por parte de los directivos participantes.

La segunda hipótesis planteada afirma que existe una relación positiva entre la Actitud al Cambio y la satisfacción de los directivos respecto a los resultados actuales y futuros de la empresa, de forma que su actitud positiva hacia el cambio conducirá a mejores resultados organizativos. En este caso, hemos relacionado la variable *Actitud al Cambio* y la variable *Resultados de empresa*, esta última en dos momentos temporales: resultados actuales y resultados futuros. En cuanto a los Resultados de Empresa hemos tenido en cuenta tanto el incremento de las ventas como la percepción sobre los beneficios y la mejora de la capacidad competitiva de la empresa, todos ellos como decimos, en dos momentos temporales.

Los datos obtenidos solo muestran relación positiva y significativa (0,250) entre *Actitud al Cambio* y *Mejora de la Capacidad competitiva actual*, por lo que no podemos afirmar que se cumpla la Hipótesis 2. Sin embargo, podemos decir que sí existe relación entre su actitud abierta al cambio y la capacidad competitiva actual de la empresa. Aventuramos aquí que este resultado puede ser debido a la influencia sobre los directivos de aspectos externos como, por ejemplo, la crisis económica sufrida por nuestro país de 2007 a 2013, que los propios directivos consideran ajena a ellos mismos o a su actitud; y quizá les lleva a tener un comportamiento más escéptico respecto al futuro. Puede influir también el hecho de ser pequeñas empresas que, aunque posean objetivos estratégicos a medio plazo, suelen tener una visión de mayor inmediatez sobre los resultados.

En este punto, consideramos necesario profundizar en esta Hipótesis 2 planteando una segunda parte de la misma y que hace referencia al papel que desempeña el PsyCap en la relación entre Actitud al Cambio de los directivos y la mejora de los resultados organizativos. Así, nosotros planteamos que el PsyCap de los directivos en su interacción con una actitud abierta al cambio de los directivos actúa más intensamente sobre los resultados de la empresa. En este sentido, para medir la interacción conjunta entre ambas variables hemos creado una nueva variable, *PsyCap*Actitud hacia el cambio*, que ha sido introducida en el análisis de correlaciones realizado junto al *PsyCap* de los directivos, la *Ac-*

titud al Cambio y la *Capacidad Competitiva actual* puesto que esta última era la única que aparecía afectada por la actitud al cambio de los directivos como acabamos de mencionar. Los datos obtenidos muestran una relación positiva (0,287), significativa y más intensa entre la variable interacción con la capacidad competitiva actual, por lo que podemos concluir que, para esa variable de resultados, la Hipótesis H2a se cumple aunque parcialmente, lo cual muestra que la orientación al cambio de los directivos junto a un elevado capital psicológico de los mismos contribuye a obtener una mejora en la capacidad competitiva actual de la empresa.

Llegado este punto, nos planteamos analizar la relación inversa entre la madurez y experiencia en el puesto de trabajo desempeñado con la percepción de desarrollo económico de la empresa que formulamos en la Hipótesis 3. Aquí relacionamos la *experiencia* como directivo (superior a 5 años) y la *percepción de declive*, entendida como la diferencia negativa entre la percepción de resultados futuros y la percepción de resultados empresariales actuales. Los datos obtenidos, a través del análisis de las diferencias de medias, muestran que no existen diferencias significativas sobre la percepción de declive, con lo que no podemos confirmar la Hipótesis 3.

Profundizando en la investigación sobre la percepción de desarrollo o declive planteamos en la Hipótesis 4 la relación de esta variable con el *Locus de Control Externo* de manera inversa, es decir, nosotros planteamos que cuando el directivo percibe que los factores externos a la empresa poseen menor influencia sobre el resultado empresarial futuro se incrementa su percepción de desarrollo o crecimiento empresarial y los datos obtenidos muestran una relación negativa pero no significativa por lo que no es posible sustentar la Hipótesis 4. Profundizamos en la correlación entre las variables del Locus de Control y los resultados empresariales futuros y encontramos que hay cuatro variables que exhiben esta relación inversa y son: variable 1 (habla sobre buena planificación) con (-0,375); variable 5 (habla del grado de control del entorno) con (-0,257); variable 8 (habla de fuerzas externas determinadas por la competencia), con (-0,262) y, por último, la variable 11 (habla de la capacidad de la empresa para implementar cambios en la competencia) con (-0,375). Este nuevo análisis corrobora nuestra Hipótesis 4, al menos para estas cuatro variables del Locus de Control y significa que si la empresa considera que no puede hacer mucho para modificar las condiciones en las que compite, sus resultados futuros serán peores; mientras que, si la empresa es capaz de pensar que puede cambiar las reglas del juego competitivo, además de tener una buena planificación, estaría relacionado con obtener resultados empresariales a futuro.

A continuación, en la Hipótesis 5 planteamos que existe una relación positiva entre el *PsyCap* y el desempeño de la organización y llevamos a cabo la correlación entre el *PsyCap* y sus cuatro dimensiones: *Autoeficacia*, *Esperanza*, *Optimismo* y *Resiliencia* y la variable *Resultados Empresariales Actuales* en el que hemos tenido en cuenta tanto el incremento de las ventas como la percepción sobre los beneficios y la mejora de la capacidad competitiva de la empresa, pero en el momento actual. Los resultados obtenidos permiten corroborar esta quinta Hipótesis en la que destacaremos la relevancia, en primer lugar, de la dimensión *Esperanza* y, en menor medida, de la dimensión *Autoeficacia* y *Resiliencia* aunque el *Optimismo* no correlaciona con ninguna de las variables analizadas.

Nuestra última Hipótesis propuesta afirma que existe una relación negativa entre la *Autoeficacia* del directivo y el *Locus de Control Externo* o, a la inversa, la relación positiva entre *Autoeficacia* y *Locus de Control Interno* y los datos obtenidos muestran que no existe relación. Aquí decidimos ahondar en la investigación planteada y correlacionamos los diferentes componentes del *Locus de Control* con la dimensión *Autoeficacia* del *PsyCap* que nos da valores negativos y significativos para la variable 4 que habla de la capacidad de la empresa para lograr objetivos (-0,237) y de la variable 13 que habla de la capacidad de la empresa para cambiar la forma de competir en un sector (-0,329) por lo que podemos afirmar que la *Autoeficacia* está inversamente relacionada con algunos aspectos del *Locus de Control Externo*.

Por último, cabe decir que, puesto que teníamos los resultados cuantitativos en dos momentos temporales, tal y como se detalla en el Capítulo 4 sobre resultados, fueron analizados; sin embargo, no se observan diferencias significativas en los datos aportados ni en los resultados obtenidos, que son muy similares. Tan solo se observan muy ligeras diferencias (no significativas) en la actitud al cambio, pero no respecto al *PsyCap*, como era esperable. Del resultado de las entrevistas se obtuvo la necesidad de que esta formación fuese más continuada en el tiempo, y más intensiva; por ello los resultados de la formación, más allá de permitir que los directivos tomaran conciencia de las necesidades de abrirse al cambio, de su posición competitiva y de la importancia de su capital psicológico, no consiguieron cambiar sustancialmente los resultados del cuestionario administrado en el segundo momento temporal.

Cuadro 5.1. Resumen de resultados de las hipótesis planteadas

Resumen de Resultados de las Hipótesis planteadas.		
H1	Existe una relación positiva entre PsyCap y la orientación al cambio de los directivos.	Se cumple. Esperanza y Optimismo son las dos dimensiones del PsyCap relacionadas con la actitud al cambio del directivo.
H2	La existencia de una actitud positiva hacia el cambio está relacionada con la obtención de mejores resultados organizativos.	No se cumple.
H2a	La interacción entre la actitud positiva hacia el cambio y el PsyCap de los directivos está positivamente relacionada con los resultados organizativos.	Se cumple parcialmente. Sólo en relación a los resultados empresariales actuales pero no para los futuros.
H3	A mayor madurez y experiencia en el puesto, menor percepción de desarrollo o mejora (o mayor percepción de declive o mala situación económica)	No se cumple
H4	A menor percepción de locus de control externo, mayor percepción de crecimiento o desarrollo/menor percepción de declive.	En principio no se sustenta. Analizando las variables de Locus de Control Externo, la hipótesis se cumple para las variables 1, 5, 8 y 11.
H5	La existencia de un Capital Psicológico desarrollado está positivamente relacionado con un mayor desempeño de la organización.	Se cumple. Analizando las dimensiones del PsyCap con resultados actuales, señalar la relevancia sobre todo de la Esperanza seguida de la Autoeficacia y la Resiliencia pero no del Optimismo.
H6	Existe una relación entre Autoeficacia y Locus de Control Interno.	En principio no se sustenta. Analizando las variables de Locus de Control Externo, la hipótesis se cumple y es significativa para las variables 4 y 13.

En conclusión, basándonos en toda la información cuantitativa obtenida, podemos afirmar en primer lugar que, efectivamente y para los cuadros directivos de las cinco empresas analizadas, existe una relación positiva entre el PsyCap y la orientación al cambio de los directivos participantes en la investigación. Es decir, una actitud abierta del equipo directivo que considera, por ejemplo, que el cambio interno es necesario para ser competitivo, está significativamente relacionada con la posesión de un elevado capital psicológico por parte de esos directivos. En segundo lugar, que las dimensiones más significativas e intensas relacionadas con la actitud al cambio del directivo son la Esperanza y el Optimismo. En tercer lugar, que la orientación al cambio de los directivos junto a un elevado capital psicológico de los mismos basado en poseer altos niveles de Autoeficacia, Esperanza, Resiliencia y Optimismo, contribuyen a obtener una mejora en la capacidad competitiva actual de las empresas analizadas. Podemos señalar que el Locus de Control Interno, sí está relacionado con la capacidad para obtener mejores resultados en el futuro desempeño de la empresa pero sólo respecto a la capacidad de cambiar las reglas del juego competitivo y con una buena planificación por parte de las empresas participantes en la investigación; y que la Autoeficacia (en la muestra de directivos analizada) está inversamente relacionada con algunos aspectos del Locus de Control Externo, es decir, que la Autoeficacia está relacionada positivamente con el logro de objetivos que la empresa plantea conseguir y que además posibilita a la empresa cambiar la forma en la que la misma compete en su sector. Por último, la existencia de un PsyCap desarrollado en los directivos de la muestra se relaciona positivamente con mejores resultados de la organización.

Se debería indagar más en el efecto que la experiencia y la antigüedad en el puesto poseen sobre los resultados futuros previstos y la percepción de declive, así como en el papel de la formación sobre capital psicológico. Con esa finalidad, y con la de indagar en otros aspectos más exploratorios de la investigación, hemos desarrollado un análisis cualitativo de los diferentes equipos directivos.

3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CUALITATIVO: ANÁLISIS CONJUNTO DE LOS CASOS

En este apartado vamos a pasar a realizar un análisis conjunto de los aspectos estudiados en el análisis de los cinco casos escogidos, así como de los resultados obtenidos, teniendo como referencia las Cuestiones de Investigación planteadas, para acabar detallando las conclusiones finales que hemos obtenido.

Cuadro 5.2. Análisis conjunto de los equipos directivos de las 5 Empresas participantes en cuanto a las cuestiones de investigación:

Cuestión de investigación	Planteamiento
C1	¿Cómo se relaciona el PsyCap con el locus de control? ¿Existe una relación entre los elementos que componen el Psycap (estados) y el locus de control interno/externo?
C2	¿Alguno de los componentes del Psycap posee más peso en el proceso de toma de decisiones estratégica, o en la forma en que se enfrenta al cambio el directivo? ¿Por qué?
C3	¿Cómo determinadas variables, como el tiempo que lleva en el puesto, influyen sobre la apertura al cambio del directivo?
C4	¿Influye la actitud del CEO hacia el cambio sobre la percepción que tienen los directivos sobre el futuro de su organización?
C5	La formación en PsyCap ¿ha servido para incrementar el nivel de capital psicológico de los directivos? ¿Qué aspectos de la formación han sido más relevantes y por qué? ¿A través de qué procesos o mecanismos, aparte de los asociados a la formación, se ha producido el cambio?

Con respecto a la primera de las cuestiones de investigación planteadas referida a cómo se relaciona el PsyCap con el Locus de Control, con los datos cuantitativos de los casos analizados se realizó una primera aproximación a esta cuestión, obteniendo que existe una relación positiva entre el Psycap y el locus de control interno, en particular entre dos de sus dimensiones, la Esperanza y el Optimismo, entendidos ambos como la adopción de actitudes activas hacia la asunción de nuevos retos y hacia la forma de abordar los problemas estratégicos de la empresa.

En este sentido y de manera totalmente espontánea, y tras el recordatorio del significado de los conceptos de Locus de Control y PsyCap, identificados en la formación impartida, todas las personas entrevistadas relacionan el PsyCap con el Locus de Control Interno. En este sentido, relacionan el desarrollo del Locus de Control Interno con poder enfrentarse a los cambios continuos, a la adaptación permanente y a la búsqueda de oportunidades, además de enfrentarse a los retos. Así, el análisis, la perseverancia y la constancia definiendo objetivos y caminos para lograrlos está relacionando el PsyCap con el Locus de Control Interno y sería determinante para iniciar y/o promover el cambio a nivel personal en la empresa.

Supone, en definitiva, ser consciente de que el directivo tiene un papel activo en el proceso de toma de decisiones, que le permite enfocar la realidad empresarial y los múltiples factores que determinan la competitividad de la empresa, no como un mero espectador, sino como un agente que posee capacidad para cambiar la percepción sobre sí mismo a la hora de enfrentarse a los cambios.

El hecho curioso es la relación inmediata, que parecen emerger de parte de todos los entrevistados, entre el Locus de Control Interno, el PsyCap y la Actitud al Cambio, resaltando la necesidad de que sea algo que parta del propio directivo y no como consecuencia de la aparición de factores externos que obligan a las empresas a tomar decisiones urgentes. En concreto, como veremos más adelante al analizar las implicaciones para las prácticas de recursos humanos, los directivos entrevistados consideran que el desarrollo del PsyCap es determinante en la función directiva.

Con respecto a la segunda cuestión señalada, referida a la mayor o menor influencia de alguno de los componentes del Capital Psicológico en el modo en que los directivos toman las decisiones estratégicas en la empresa, o se enfrentan a las necesidades de implementar cambios, las opiniones respecto a qué componente del PsyCap tienen más peso a la hora de tomar decisiones estratégicas o en el modo en el que el directivo se enfrenta al cambio estratégico son diversas, así como los argumentos esgrimidos en función del componente que nombran.

Sin embargo, un factor que todos nombran es la Resiliencia, es decir, la capacidad de reponerse de las cosas que nos pasan en la vida, de sobreponerse a las circunstancias. El hecho curioso aquí es que plantean la Resiliencia, a nivel directivo, como necesaria, por ser parte inherente al proceso de planificación, puesto que hay que asumir que los proyectos o las acciones que se planifican nunca salen al 100% como estaba planeado, además de que surgen “imprevistos” a lo largo del proceso decisorio que difícilmente podían haber sido previstos con anterioridad. Es decir, no tiene que ver con una falta de planificación ni con ninguna carencia que muestre el directivo, sino con la aparición de hechos fortuitos durante el proceso que van a obligar al directivo a improvisar y a adaptarse a los cambios significativos, consiguiendo incluso niveles superiores de actuación. Sin embargo, en el análisis cuantitativo, la Resiliencia aparece relacionada sólo con la variable “Beneficios actuales” dentro del análisis de los Resultados Empresariales, aunque los datos cuantitativos también muestran la Esperanza y la Autoeficacia como variables a tener en cuenta.

Con respecto a la cuestión formulada respecto a en qué medida el tiempo que lleva el directivo en el cargo puede influir sobre su actitud hacia el cambio o su apertura al cambio (y cuyo análisis obtiene resultados no concluyentes en la lite-

ratura analizada, por ejemplo en los trabajos de Musteen, y tampoco a través de nuestro análisis cuantitativo), todos los entrevistados relacionan el tiempo de permanencia en el puesto de trabajo con la falta de iniciativa, con la falta de apertura al cambio del directivo, incluso lo relacionan con perfiles más autoritarios, con la falta de delegación y de desarrollo de otros directivos.

Hay, sin embargo, una aportación muy interesante por parte del CEO de la Empresa 3 que plantea que, con el tiempo de permanencia en el puesto, hay una evolución del directivo hacia cuestiones más operativas y no tanto estratégicas o tácticas que le lleva a seguir realizando las mismas acciones repetidas. La opinión del CEO 3 sugiere que este aspecto es el que generaría acomodación a la hora de tomar decisiones y de plantear acciones concretas de cambio.

De esta forma, la ventaja que supone permanecer cierto tiempo en el mismo puesto de trabajo, conocimiento de la organización, de la estructura y de cómo trabaja esa estructura, podría ser incluso contraproducente en ambientes munificentes, por un fenómeno de acomodación que todos los entrevistados plantean de manera empírica, desde su experiencia. Quizá la rotación en los puestos directivos debería ser un factor a considerar por parte de las empresas.

Con respecto a la penúltima cuestión de investigación analizada, sobre si la actitud del CEO hacia el cambio influye sobre la percepción que tienen los directivos sobre el futuro de su organización, todas las personas entrevistadas señalan la importancia de que el CEO sea la persona que marque el camino a seguir, que sea líder y ejemplo con sus actuaciones de la necesidad de afrontar el cambio estratégico de manera activa, planteando alternativas a los caminos tradicionales. Y señalan en algunos de los casos la **confianza en el equipo directivo**, la **delegación en el mismo** y el **derecho al error** como factores clave para fomentar las propuestas de cambio. Es más, el CEO de la Empresa 3 incluso lo relaciona con la creación de esquemas mentales que ayudan tanto a la definición de la estrategia como a sentirse parte integrante de esa estrategia y de su desarrollo. En caso contrario, sus directivos actuarán como mejor consideren pero sin tener un guía que les muestre ni la metodología ni el camino a seguir.

Por último, el análisis realizado nos llevaba a profundizar en el concepto de Psycap, sobre el que los directivos de la empresa recibieron formación específica. En principio, nos preguntábamos por la eficiencia y eficacia de esta formación, es decir, en qué medida, tras la formación, el capital psicológico de los directivos se ha incrementado, indagando en diferentes aspectos de la formación impartida, desde una perspectiva cualitativa. Es decir, pretendíamos conocer qué aspectos de la formación han sido más relevantes y por qué, y a través de qué procesos o mecanismos, aparte de los asociados a la formación, se ha producido un cierto

cambio (si es que ha tenido lugar) en la forma de tomar decisiones estratégicas y enfrentarse al dinamismo del entorno. Decir que todas las posiciones entrevistadas han manifestado el potencial de la formación recibida en PsyCap para aumentar el nivel de Capital Psicológico de sus directivos, haciéndoles pensar (al tener que trabajar cada componente y su totalidad), y ayudándoles a salir de su área de confort. Es más, incluso los directivos entrevistados piensan que les ha ayudado a cambiar la percepción del entorno (como menos hostil), al pensar que se pueden realizar pequeños cambios que juntos, pueden llegar a tener un gran impacto, a cambiar el foco. Se verbaliza también la capacidad del PsyCap para generar una visión en el equipo directivo centrada en las virtudes que ellos mismos ni conocían que poseían. Sin embargo, valorando muy positivamente los conceptos y la potencialidad de la formación, piensan que solo de manera continuada influiría significativamente en sus equipos directivos.

Los aspectos relevantes mencionados sobre la formación tienen que ver con cómo conceptos como miopía estratégica, inercia estratégica y el riesgo estratégico, con entender que los errores son una oportunidad para la mejora y para redefinir estrategias, incluso para ser capaces de entender un cambio y saber aprovecharlo. Y señalan también como relevante el hecho de haber recibido esa formación en equipo y escuchar y trabajar todos juntos los mismos aspectos.

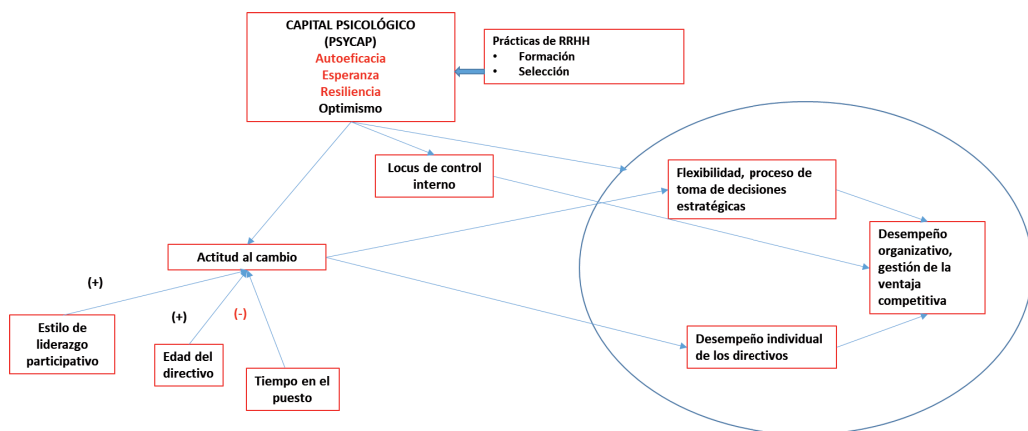
En cuanto a los mecanismos propuestos por las empresas, tienen que ver con fomentar **la comunicación abierta en las reuniones**, frente a la máquina de café por ejemplo, en **generar confianza**, en fomentar la **participación** no sólo en la toma de decisiones estratégica sino también en la implementación y en su comunicación, además de **fomentar relaciones transversales** para huir de la estanquidad de las áreas y utilizar la potencialidad de la organización (es decir, fomentar mecanismos de coordinación transversales entre áreas que permitan obtener sinergias del trabajo conjunto).

De esta forma, podemos señalar que el aspecto más relevante obtenido tras el análisis cualitativo es la relación directa que encuentran los directivos entrevistados con la apertura al cambio y la asunción de responsabilidades en la toma de decisiones estratégica sobre todo de los directivos medios; es decir, en hacer conscientes a esos directivos de la responsabilidad del cargo, de que todo debe partir de ellos mismos, como directivos. Además, relacionan la apertura al cambio con la necesidad de generarlo internamente, es decir, de no tener que esperar a que algo externo suceda para plantear un proceso de cambio. Y, sobre todo, lo relacionan con la necesidad de ser conscientes de que el cambio se produce en las personas. Algunos directivos, incluso han verbalizado la necesidad de que el directivo sea una parte activa del cambio. De otro modo, esto puede llegar a ser incluso un obstáculo, puesto que no hay nadie que venga a solucionarte el

problema, puesto que las soluciones empiezan en uno mismo. En este sentido, la expectativa sobre el directivo es que tenga mayor apertura al cambio, por una parte y, que forme parte activa del cambio, por otra. Es más, el directivo actual, según el análisis realizado, debe tener la capacidad de analizar el mercado y otros factores externos de una forma distinta para poder plantear una dinámica de actuación distinta. Y ahí, la necesidad de formación en aspectos que refuercen la sinergia entre el capital psicológico y la actitud al cambio se convierte también en una cuestión clave.

Presentamos a continuación, un modelo conjunto que intenta reflejar las variables principales sobre las que se producen patrones repetitivos de comportamiento. Y de la misma manera, a través una tabla comparativa, señalar las diferencias observadas respecto a algunas de las variables o conceptos analizados.

Figura 5.1. Análisis conjunto de los cinco casos de estudio, mostrando patrones de relaciones comunes.



Cuadro 5.3. Análisis comparativo de los cinco casos de estudio mostrando principales diferencias para las variables clave

VARIABLE	EQUIPO EMPRESA 1	EQUIPO EMPRESA 2	EQUIPO EMPRESA 3	EQUIPO EMPRESA 4	EQUIPO EMPRESA 5
Destaca del PSYCAP	Todas las variables	Resiliencia	Todas las variables	Resiliencia	Autoeficacia
Locus de control interno	Influye sobre desempeño organizativo	Influye sobre desempeño individual y organizativo	Influye sobre desempeño organizativo	Influye sobre desempeño organizativo	Influye sobre desempeño organizativo
Acreditado al cambio	Se ve influida por: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo participativo • Juventud del directivo • Tiempo en el puesto (neg) • Estructura organizativa plana • Comunicación fluida • Relaciones de confianza 	Se ve influida por: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo participativo • Juventud del directivo • Tiempo en el puesto (neg) • Estructura organizativa plana • Comunicaciones de confianza 	Se ve influida por: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo participativo • Existencia de objetivos estratégicos 	Se ve influida por: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo participativo • Juventud del directivo • Tiempo en el puesto (neg) • Estructura organizativa plana • Comunicación fluida 	Se ve influida por: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo participativo • Juventud del directivo • Tiempo en el puesto (neg) • Comunicación fluida • Nivel de estudios y formación
Estilo de liderazgo participativo			Influye positivamente sobre el desempeño individual y organizativo	Influye positivamente sobre el desempeño individual y organizativo	
Existencia de claros objetivos estratégicos	Influyen sobre los resultados		Influyen sobre la actitud al cambio y los resultados		
Prácticas de RRHH	El psycap se relaciona con las prácticas de selección y formación	El psycap se relaciona con las prácticas de selección, formación y evaluación del rendimiento	El psycap se relaciona con las prácticas de selección y formación	El psycap se relaciona con las prácticas de selección y formación	El psycap se relaciona con las prácticas de selección y formación

Como hemos podido observar en el cuadro anterior, el análisis cualitativo destaca la importancia del PsyCap y de la mayor parte de sus componentes (principalmente la Resiliencia y la Autoeficacia). El Locus de Control Interno no solo está relacionado con el PsyCap, sino con el mejor desempeño de la organización. La actitud abierta al cambio se verá reforzada no solo por el PsyCap sino por múltiples factores, tradicionales en el estudio de equipos directivos como la juventud del directivo o el tiempo que lleva en el puesto (actuando en sentido inverso) y otros más cualitativos como el estilo de liderazgo participativo, la confianza, la comunicación fluida, la ausencia de jerarquía o la existencia de objetivos estratégicos claros que indiquen la necesidad de esa apertura al cambio estratégico. Asimismo, parece desprenderse del análisis que se puede desarrollar el Psycap de los directivos, e utilizarse en distintas áreas del departamento de RRHH de esas organizaciones, no solo mejorándolo a través de la formación, sino teniéndolo presente en los procesos de selección e incluso en la evaluación del rendimiento de los directivos.

4. CONCLUSIONES GENERALES Y DISCUSIÓN

La trayectoria profesional de la doctoranda (Dirección y gestión de Recursos Humanos y la implantación de planes estratégicos, desde la disciplina de la organización de empresas) ha estado relacionada, desde su inicio hace ya 27 años, con el desarrollo empresarial, entendiendo como tal la consecución de resultados empresariales óptimos gracias al desarrollo, consolidación, incorporación y formación del equipo directivo en la empresa. De este modo se ha podido comprobar, basándonos en la experiencia y en la observación directa, que la velocidad, la cantidad y los tipos de cambio que logran generar los equipos directivos están determinando la manera de competir y los resultados que va a obtener la empresa.

En este sentido y, siguiendo las investigaciones desarrolladas por Escribá et al, (2009) en sus estudios sobre directivos o TMT, los autores ponen de manifiesto que una de las principales críticas que se le hacen a la Upper Echelons Theory es que las variables demográficas (como edad, género, nivel de estudios, pertenencia a área funcional, años de experiencia en el puesto de trabajo) no recogen aspectos ni actitudinales ni de emisión de juicios ni de cómo se llevan a cabo los procesos asociados por lo que, para explicar el comportamiento estratégico, los estudios sobre directivos o TMT deben tener en cuenta aspectos cognitivos o socio-cognitivos y de personalidad que pueden impactar en la dinámica del equipo directivo y esta dinámica, en el resultado empresarial.

El motivo de la realización de la investigación que aquí hemos presentado pretende analizar en qué medida las características psicológicas de los directivos, conceptualizadas a través del constructo PsyCap, influyen sobre la actitud al cambio de estos directivos y sobre su proceso de toma de decisiones estratégicas. En concreto, uno de los aspectos que más nos interesaba investigar y conocer es la opinión de los integrantes del Comité de Dirección de las empresas que han deseado participar respecto a analizar, de manera individual y colectiva (puesto que son un equipo directivo analizando información y tomando decisiones conjuntas que afectan a diferentes áreas de la empresa y además de manera transversal) los aspectos que pueden estar afectando a la apertura al cambio estratégico y a la toma de decisiones estratégica de esos equipos directivos y que condicionan su desarrollo personal y empresarial.

Hoy en día, los directivos en las empresas tienen acceso a mucha información sobre el mercado en el que operan, sobre los clientes y competidores, sobre los proveedores, las tendencias futuras de evolución de sus sectores además de los sectores afines, del mismo modo que disponen de herramientas de análisis basadas en los sistemas de información (ERP, CRM, CMI, BI, Inteligencia Competitiva,...) que les permiten conocer, en tiempo real, la evolución de los indicadores que han definido en sus sistemas de gestión.

Por otra parte, los directivos están en continuo aprendizaje, no ya por lo que acabamos de mencionar, sino porque también acceden a puestos directivos que requieren una formación superior y una cierta especialización inicial a lo largo de su carrera profesional, aunque la evolución como directivos en la organización requiere a su vez también una visión general de toda la empresa y sus áreas, por ello muchos realizan algún Master tipo MBA que permite tener una visión general con cierta especialización en todas las áreas de la empresa. Los directivos plantean en estos contextos que son conscientes de que es necesario conocer los objetivos, las tareas, los indicadores, las necesidades e interrelaciones con otras áreas, no ya de su propia área de actuación sino del resto de áreas de la empresa, puesto que son un equipo que comparte información y toman decisiones estratégicas, tácticas y operativas de manera conjunta.

Todo esto lleva a que los directivos observen la necesidad de desarrollar el enfoque estratégico de la dirección, conocer cómo se realiza tanto el análisis de la realidad interna y externa, así como la formulación de las estrategias de cambio y como realizar la implantación de la estrategia en las organizaciones. Es cierto que hay aspectos metodológicos que los directivos han podido ir adquiriendo a lo largo de su práctica profesional; pero los directivos muestran la necesidad de trabajar en equipo para obtener buenos resultados, y la necesidad de conocer además técnicas de dinámica de grupos para, por ejemplo, la realización de reu-

niones eficaces con un tiempo asignado, así como saber gestionar proyectos, con las implicaciones tanto metodológicas como de interrelaciones personales que ello conlleva. Decir aquí que el proceso de aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento, tanto de la organización como de los equipos directivos, está relacionada con la necesidad de innovar y de adaptación continua que exige la realidad empresarial actual, lo cual supone modificar continuamente modelos mentales en los directivos independientemente de su edad o experiencia en el puesto.

Todo lo mencionado supone hacer una separación entre aspectos puramente metodológicos (análisis de mercado, plan estratégico, definición de objetivos, definición de indicadores, definición de herramientas para llevar a cabo el seguimiento de toda la información generada, etc...) que, desde el punto de vista del aprendizaje en la empresa se pueden desarrollar normalmente con profesionales externos (como consultores o formadores en la empresa) como con formación *online* o *blended* (mediante plataformas de formación). Además de las características personales de los miembros de los equipos, que condicionan, posibilitan o frenan el desarrollo profesional del directivo a lo largo de su carrera en la misma o en diversas empresas, y que le pueden permitir o no acceder a puestos superiores, cambiar de puesto o tomar decisiones estratégicas de mayor calado con repercusión sobre la performance de la empresa.

En vista de lo anteriormente mencionado y de las conclusiones de la investigación tanto cuantitativa como cualitativa podemos proponer diferentes cuestiones a considerar, no tanto con una intención prescriptiva sino como fruto de la apertura de nuevos retos a abordar y de posibles implicaciones de esta investigación a tener en cuenta. Consideramos que la actitud del CEO respecto al cambio estratégico influye en la percepción que tiene la organización (áreas funcionales, responsables de esas áreas funcionales y mandos intermedios) sobre su desarrollo futuro y determina la confianza de los directivos y mandos intermedios respecto a sus posibilidades de actuación. Señalamos también que las variables del PsyCap (Autoeficacia, Esperanza, Optimismo y Resiliencia) no sólo pueden ser evaluadas a nivel individual (tanto de manera autoevaluada como evaluada por otro) sino también a nivel de equipo directivo y e incluso de empresa como ente, ya que se puede medir y desarrollar mediante aprendizaje guiado.

El modo en que el CEO y cada uno de los directivos lidera, dirige y gestiona tanto a su equipo como a los recursos actuales y la consecución de futuros recursos podría estar influido por su propia actitud al cambio y por su desarrollo del PsyCap en general y de cada una de sus dimensiones en particular.

Es necesario no sólo formar a los directivos en aspectos metodológicos sobre planificación estratégica sino en aspectos psicológicos relacionados con la actitud

al cambio estratégico, el desarrollo del Locus de Control Interno, el desarrollo del Capital Psicológico y de sus dimensiones a nivel individual, que permitan cambiar modelos mentales con apertura a la innovación, a la creatividad, al aprendizaje continuo, al disfrute en el puesto de trabajo al afrontar las dificultades como retos mentales y de relaciones personales.

La orientación al largo plazo en la definición de objetivos, la toma de decisiones rápida y con ausencia de procesos o elementos burocráticos, la participación de los mandos intermedios, la definición de una estructura organizativa clara y adaptada a la forma de competir de la empresa junto a la creación de canales de comunicación *bottom-up* que permita conocer a los directivos la información operativa, junto a un estilo de liderazgo que permita la delegación y la generación de autonomía en los equipos de gestión, son aspectos necesarios para la mejora de la performance de la empresa. Junto a ello, destaca el papel de la formación para la generación de confianza en las competencias y capacidades individuales de los miembros de los equipos directivos.

Las principales implicaciones de esta tesis descansan, por tanto, en la necesidad de que los equipos directivos, fundamentalmente de las pequeñas empresas que forman la mayor parte de nuestro tejido empresarial, sean conscientes de la necesidad de estar abiertos al cambio y de desarrollar determinados aspectos de su capital psicológico como aspecto clave para la mejora de la toma de decisiones estratégicas y velocidad interna de cambio para la adaptación de la organización a la dinámica competitiva actual. Su desarrollo se convierte en una variable facilitadora de este proceso crítico en las empresas y es la base para la creación de elementos diferenciadores y ventajas competitivas en el mercado desde sus equipos directivos y su capacidad para interpretar las situaciones y tomar las decisiones.

En este sentido, las prácticas de RRHH en las empresas cobrarían un papel fundamental y relevante, en dos áreas principalmente: la de la formación y el desarrollo profesional, y la del reclutamiento y selección de nuevos perfiles.

Por un lado, sería necesario desarrollar formaciones específicas basadas en el desarrollo de los diferentes elementos del capital psicológico, tanto para alta dirección como para directivos medios. Por otro lado, la inclusión de determinados aspectos clave en los procesos de reclutamiento y selección, como puede ser la búsqueda de candidatos con elevados niveles de resiliencia, autoeficaces y con un sentido de locus de control interno desarrollados y capaces de poseer esperanza en que se podrán desarrollar estrategias novedosas que nos conduzcan al éxito o nos muestren nuevas oportunidades son cuestiones clave a tener en cuenta.

No obstante, debemos tener en cuenta que la investigación desarrollada no está exenta de limitaciones. La primera surge del pequeño número de equipos

directivos de empresa analizados, lo cual impide que exista la generalización estadística de los resultados obtenidos. No obstante, esto es algo inherente a la metodología cualitativa utilizada, que se ha intentado paliar o controlar a través de los procesos de triangulación establecidos en el análisis. Por otro lado, se ha tenido un amplio y detallado acceso a la información, lo cual ha permitido analizar las variables de estudio con la profundidad requerida y ello ha contribuido a minimizar la limitación enunciada. El hecho de que solo se haya entrevistado a dos directivos, CEO y posición de RRHH o similar, es también una limitación dada por las dificultades para disponer de tiempo de estos directivos, que por otra parte han mostrado un gran interés y disposición a colaborar en todo momento con la investigadora. El estudio se ha centrado únicamente en los procesos decisivos de equipos directivos de pequeñas empresas de la Comunidad Valenciana, y quizá podría haberse ampliado a otras localizaciones o a otros equipos trabajando en empresas de mayor tamaño o más consolidadas. En este sentido, debemos también considerar como limitación el hecho de que los datos de la muestra de directivos son datos anidados, es decir, cada uno pertenece a una organización y equipo directivo distinto y, por tanto, este hecho puede influir en los resultados obtenidos. Así, nos planteamos, para una futura investigación en la que se amplíe la muestra de equipos directivos analizados, utilizar algún tipo de análisis multinivel que nos permita tener en cuenta la interacción individuo-equipo directivo al que pertenece.

Por último, respecto a las futuras líneas de investigación a desarrollar a partir de la investigación aquí presentada, nos surgen dos grandes líneas:

La primera, centrada en ampliar la investigación cuantitativa iniciada, incrementando el número de equipos directivos para ampliar la muestra, y controlando por variables como el sector o el tamaño poder analizar con técnicas estadísticas más desarrolladas las posibles relaciones causales que podemos intuir.

Como una segunda línea de análisis, y ligada al desarrollo de formaciones específicas conjuntas que relacionen proceso de decisiones, cambio estratégico y Psycap, nos planteamos realizar una intervención formal, impartiendo formación continuada durante un periodo de tiempo amplio, para poder desarrollar un análisis longitudinal y observar si esta formación continua produce efectos significativos en las variables analizadas y sobre todo, en las relaciones de estas variables con los resultados empresariales.

Por último, y relacionado con esta línea de análisis, pero desde una perspectiva aplicada, nos planteamos desarrollar procesos formales de selección de directivos, formación de equipos efectivos basados en PsyCap, y Diseño grupal de puestos de trabajo junto a la propuesta de una Evaluación del Desempeño basado en PsyCap.

Esto permitirá a la empresa, al propio directivo y al equipo que forma el comité de dirección, autoevaluarse individualmente; pero también de manera agregada, y de este modo poder trabajar, desarrollar y potenciar aquellas características o dimensiones relacionadas con las necesidades de cambio para apoyar la toma de decisiones estratégica que ayude a la mejora de la performance de la empresa. Todo ello se debe abordar desde un enfoque metodológico aplicado, introduciendo cada vez más en las organizaciones, sobre todo en las pequeñas, un enfoque profesional, interno (a través de la contratación de profesionales expertos) o externo, a través de la consultoría estratégica profesional. Esta profesionalización de los procesos de cambio y toma de decisiones estratégicas en la empresa es lo que conducirá a mejorar, a medio y largo plazo, el posicionamiento y resultados de nuestro tejido empresarial, formado principalmente por pequeñas y medianas empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahamson, E., & Fombrun, C. J. (1994). Macrocultures: Determinants and consequences. *Academy of Management Review*, 19(4), 728-755.
- Aldrich, H.E. (1979). "Organizations and Environments", Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Allison, G.T. (1971). "Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis", Boston, Little, Brown.
- Andersen y Nielsen (2009). Adaptive strategy making: The effects of emergent and intended strategy modes. *European Management Review*. 6 (2), 94-106
- Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long range planning*, 33(2), 184-200.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1271-99,
- Andersen, T. J., & Segars, A. H. (2001). The impact of IT on decision structure and firm performance: evidence from the textile and apparel industry. *Information & Management*, 39(2), 85-100.
- Andrews, K. (1971). "The Concept of Corporate Strategy". Dow Jones-Irwin, Inc., versión en castellano: El concepto de Estrategia de la Empresa. Pamplona-Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Andrews, K. R. (1980). *The concept of corporate strategy* (Rev. ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, H (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*. 8(6), November/December. 501-515.
- Ansoff, H y McDonell, E. (1990). "Implanting Strategic Management", Prentice Hall Int. 2a edición, Englewood Cliffs, New York.
- Ansoff, H. (1965). "Corporate Strategy", McGraw-Hill Inc., versión en castellano en *La Estrategia de la Empresa*, Ediciones Universidad de Navarra, 1976.

- Ansoff, H. (1991). Strategic management in a historical perspective. *International Review of Strategic Management*, 2(1), 3-69.
- Ansoff, I (1984). "Implanting Strategic Management", Prentice Hall International, New Jersey.
- Armstrong J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3, 197-211.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48-70.
- Avey, J.B., Avolio, B.J y Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22 (2), 282-294.
- Azanza, G., Domínguez, Á. J., Moriano, J. A., & Molero, F. J. (2014). Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(1), 294-301.
- Babalola, S. S. (2009). Women entrepreneurial innovative behaviour: The role of psychological capital. *International Journal of Business and management*, 4(11), 184-192.
- Balbastre, F. (2003) La autoevaluación según los modelos de gestión de calidad total y el aprendizaje en la organización: una investigación de carácter exploratorio. Universidad de Valencia, Tesis Doctoral.
- Balbastre-Benavent, F y Canet-Giner, M. T. (2011). The strategy formation process in the EFQM Excellence Model: a critical review and new perspectives. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(7), 727-742.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Handbook of principles of organization behavior*, 2, 0011-21.

- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual review of psychology*, 52(1), 1-26.
- Barbosa, R. y Canet-Giner, M. (2010). Las Distintas Perspectivas de Toma de Decisiones en el Proceso de Formación de la Estrategia y el Middle Management Role. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 11(2), 271-295.
- Barker III, V. L., Patterson Jr, P. W., & Mueller, G. C. (2001). Organizational causes and strategic consequences of the extent of top management team replacement during turnaround attempts. *Journal of Management Studies*, 38(2), 235-270.
- Barnard, C. I. (1938). "The Functions of the Executive". Cambridge: Harvard University Press.
- Barney, J. B. (1996). The resource-based theory of the firm. *Organization science*, 7(5), 469-469.
- Baron, R. A. (2006). Opportunity recognition as pattern recognition: How entrepreneurs "connect the dots" to identify new business opportunities. *Academy of management perspectives*, 20(1), 104-119.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Bernard, H. R. y Ryan, G. W. (2010): *Analyzing Qualitative Data. Systematic Approaches*, Sage, London.
- Bettis, R. y Hitt M. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 7-19.
- Beugelsdijk, S. (2008). Strategic human resource practices and product innovation. *Organization Studies*, 29(6), 821-847.
- Boeije, H. (2010): *Analysis in Qualitative Research*, Sage Publications, London.
- Boeker, W. (1997). Strategic Change: The Influence Of Managerial Characteristics And Organizational Growth. *Academy Management Journal*, 40(1), 152-170.
- Bonache, J. (1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3(1), 123-140.
- Bourgeois III, L. J. y Brodwin, D.R. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon, *Strategic Management Journal*, 5, 241-264.

- Bourgeois III, L. J., y Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management science*, 34(7), 816-835.
- Bourgeois, J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248.
- Boyd B. K. (1991). Strategic planning and financial performance: A meta-analytic review. *Journal of Management Studies*, 28, 353-374.
- Boyd, Brian K. y Reunning-Elliott, E (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19, 181-192
- Brews, P. y Hunt, M. (1999). Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School/Learning School Debate, *Strategic Management Journal*, 20, 889-913.
- Brisson-Banks, C. V. (2010). Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities. *Library Management*, 31(4/5), 241-252.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84(4), 822.
- Burgelman, Robert A., (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8, 61-70.
- Burgelman, Robert A., (1988), Strategy making as a social learning process: The case of internal corporate venturing. *Interfaces*, 18, 74-85.
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of business venturing*, 12(1), 9-30.
- Canet M. T (2001). "El proceso de formación de la estrategia, su relación con la complejidad organizativa y resultados: análisis aplicado al caso español". Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Canet, M. T., Fernandez, R., y Peris, M. (2010). Changing the strategy formation process in a service cooperative. *Journal of Organizational Change Management*, 23(4), 435-452.
- Canet, M.T. (1997). Mintzberg versus Ansoff, Trabajo de Investigación no publicado.

- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30(6), 749-778.
- Carrión, G. A. C. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (29), 57-82.
- Cepeda, G. (2006). La calidad en los métodos de investigación cualitativa. Principios de aplicación práctica para estudios de caso. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*. 29, 57-82
- Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
- Chang, E. (2005). Employees' overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58, 523-544.
- Chuang, S. H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage an empirical investigation. 27(3), 459-465.
- Clericuzzi, P. (2016). La gestión de la calidad como facilitador del proceso estratégico en las pequeñas y medianas empresas: un estudio múltiple de casos en España y Brasil (Doctoral dissertation, Universitat de València).
- Collier, N.; Fishwick, F. y Floyd, S. W (2004). Managerial involvement and perceptions of strategy process. *Long Range Planning*, 37(1), 67-83.
- Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. 2ª edición. McGraw-hill.
- Covin, J. G. y Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Cuervo, A. (2005). Individual and environmental determinants of entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 293-311.
- Currie, G. y Procter, S. J (2005). The antecedents of middle managers strategic contribution: The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-56.
- Damanpour, F., y Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. . *British Journal of Management.*, 17(3), 215-236.

- Dane, E., & Pratt, M. G. 2007. Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32: 33-54.
- Darkow, I. L. (2015). The involvement of middle management in strategy development—Development and implementation of a foresight-based approach. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 10-24.
- Day, G. S., y Schoemaker, P. J. (2008). Are You a ‘Vigilant Leader’? *MIT Sloan Management Review*, 43-51.
- De Geus A. (1988). “Planning as learning”. *Harvard Business Review Mar/Apr*: 70–74.
- Dean Jr, J. W., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of management journal*, 39(2), 368-392.
- Dess, G.G. y Beard, D. (1984). Dimensions of organizational tasks environments, *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dominguez-CC, M., & Barroso-Castro, C. (2017). Managerial change and strategic change: The temporal sequence. *Journal of Management & Organization*, 23(1), 46-73.
- Duhalme, I. M., & Schwenk, C. R. (1983, August). Cognitive Simplification Processes in Acquisition and Divestment Decision-Making. In *Academy of Management Proceedings 1983 (1)*, 12-16. Briarcliff Manor, NY 10510.
- Dutton J. E., y Duncan R. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic Management Journal*, 8, 103-116.
- Dyer Jr, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments, *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Elbanna, (2008). Planning and participation as determinants of strategic planning effectiveness: Evidence from the Arabic context, *Management Decision*, 46(5), 779-796.

- Elbanna, S, Child, J and Dayan A, M (2013). Model of Antecedents and Consequences of Intuition in Strategic Decision-making: Evidence from Egypt. *Long Range Planning*, 46, 149-176.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making. Process perspectives. *International Journal of Management Review*, 8(1), 1-20.
- Elbanna, S. (2009). Determinants of strategic planning effectiveness: extension of earlier work, *Journal of Strategy and Management*, 2(2), 175-187.
- Elbanna, S. (2016). Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector. *Tourism Management*, 52, 210-220.
- Elenkov, Judge, y Wright. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2009). The influence of top management teams in the strategic orientation and performance of small and medium-sized enterprises. *British Journal of Management*, 20(4), 581-597.
- Finkelstein, S. Hambrick, D.C. & Canella, A.A. (2008). *Strategic leadership: Theory and research on executives top management team and boards*. New York: Oxford University Press.
- Flick, U. (2009): *An introduction to qualitative research*, Sage, London.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic management journal*, 13(S1), 153-167. REPE
- Floyd, S. W., y Wooldridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: the renewal of organizational capability, *Entrepreneurship Theory and Practice*. 23(3), 123-44.
- Floyd, S. W.; Lane, P. J (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-77.
- Floyd, S.W. y Wooldridge, B. (1992). Middle Management Involvement in Strategy and its association with Strategic Type: A Research Note, *Strategic Management Journal*, 13,153-167. REPE

- Fombrun, C. J., y Ginsberg, A. (1990). Shifting gears: Enabling change in corporate aggressiveness. *Strategic Management Journal*, 11, 297-308. MAL ESCRITO FOMBRUN EN TEXTO
- Ford, C. M., & Gioia, D. A. (2000). Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*, 26(4), 705-732.
- Fredrickson, J. W. (1984). The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. *Academy of Management journal*, 27(3), 445-466.
- Fredrickson, J., y Iaquinto, A. (1989). Inertia and Creeping Rationality in Strategic Decision Processes. *Academy of Management Journal*, 32(3), 516-542.
- Fredrickson, J.W. (1984). The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, and Future Directions. *Academy of Management Journal* September 1, 27(3), 445-466.
- Fredrickson, J.W. y Mitchell, T.R. (1984). Strategic Decision Processes: Comprehensiveness and Performance in an Industry with an Unstable Environment, *Academy of Management Journal*, 27(2), 399-423.
- Garg, S., & Eisenhardt, K. M. (2017). Unpacking the CEO-board relationship: How strategy making happens in entrepreneurial firms. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1828-1858
- Giauque, D. (2015). Attitudes toward organizational change among public middle managers. *Public Personnel Management*, 44(1), 70-98.
- Ginsber, A. (1984). Operationalizing Organizational Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy Management Review*, 3(9), 548-557.
- Ginsberg, A., & Buchholtz, A. (1990). Converting to for-profit status: Corporate responsiveness to radical change. *Academy of Management Journal*, 33(3), 445-477.
- Glaser, B. G. y Strauss, A. L. (1967): *The Discovery of Grounded Theory*, Weidenfeld and Nicolson, London.
- Glaser, L., Fourné, S., y Elfring, T. (2015). Achieving strategic renewal: the multi-level influences of top and middle managers' boundary-spanning. *Small Business Economics*, 45(2), 305-327.
- Goll, I. y Rasheed, A. (1997). Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment, *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591.

- Goll, I., y Rasheed, A. (2005). The Relationships between Top Management Demographic Characteristics, Rational Decision Making, Environmental Munificence, and Firm Performance. *Organization Studies*, 26(7), 999-1023.
- Goodstein, J., & Boeker, W. (1991). Turbulence at the top: A new perspective on governance structure changes and strategic change. *Academy of management Journal*, 34(2), 306-330.
- Goold, M. (1992). Research notes and communications design, learning and planning: A further observation on the design school debate. *Strategic Management Journal* (1986-1998), 13(2), 169.
- Grandori, A. (1984). A prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making, *Administrative Science Quarterly*, 29, 192- 209.
- Grant, R. M. (2003) Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6) 491-517.
- Grbich, C. (2012). *Qualitative data analysis: An introduction*. Sage. London.
- Grimm, C., y Smith, K. G. (1991). Management and organizational change: A note on the railroad industry. *Strategic Management Journal*, 12, 557-562.
- Guerras, M. y Navas J. (2007). “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”. 4ª edición. Thomson Civitas
- Hage J., y Aiken M. (1969). Routine technology, social structure, and organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 14, 366-376
- Hambrick C, D., y Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The organizations as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M., y Frederickson, J. (1993). Top executive commitment to the status quo: A test of Some of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14, 410-418. .
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, 69-82.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent, *Harvard Business Review*, May-June, 63-75, versión castellana en *El propósito estratégico*, *Harvard Deusto Business Review*, 1º trimestre, 1990, 75-94.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994a). Competing for the Future, *Harvard Business Review*, July-August, 122-128.

- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1994b). Seeing the future first. *Fortune*, 130(5), 64-68.
- Hannan, M. T., y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Harms, P. D., & Luthans, F. (2012). Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 589-594.
- Hart, S.L. y Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference, *Strategic Management Journal*, 15, 251-269.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1988). The concept of strategy and the strategy formation process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996). "The Strategic Concept and Process. A Pragmatic Approach", Prentice-Hall, Upper Saddle River, 2a edition.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research. *Human Resource Management*, 15, 21-41.
- Hayton, J. C., y Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 45(3), 407-27.
- Hill, S.; Roderick M.; y Martin H. (2000), "Decentralization, integration and the post-bureaucratic organization: The case of R&D". *Journal of Management Studies*, 37, 563-585.
- Hiller, N. J., & Hambrick, D. C. (2005). Conceptualizing executive hubris: the role of (hyper-) core self-evaluations in strategic decision-making. *Strategic Management Journal*, 26(4), 297-319.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., y Sexton, D. L. (2001). Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Review*, 22, 479-91.
- Hodgkinson, G. P. (1992). Research notes and communications development and validation of the strategic locus of control scale. *Strategic Management Journal*, 13(4), 311-317.
- Hodgkinson, G. P. (1997). The cognitive analysis of competitive structures: A review and critique. *Human Relations*, 50(6), 625-654.

- Hofer, C. W., y Shendel, D. (1978). "Strategy formulation: Analytical concepts". St. Paul, MN: West.
- Hopkins, W.E. y Hopkins, S.A. (1997). Strategic Planning-Financial Performance Relationships in Banks: A Causal examination. *Strategic Management Journal*, 18(8), 635-652.
- Hough, J. R., y Ogilvie, D. (2005). An Empirical Test of Cognitive Style and Strategic Decision Outcomes. *Journal of Management Studies*, 42, 417-448.
- Hough, J. R., y White, M. A. (2003). Environmental dynamism and strategic decision-making rationality: an examination at the decision level. *Strategic Management Journal*, 24, 481-489.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of applied psychology*, 78(6), 891.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1), 88-115.
- Huff, A.S. y Reger, R.K. (1987). A Review of Strategic Process Research, *Journal of Management*, 13(2), 211-236.
- Jarzabkowski P., y Balogun J. (2009). The practice and process of delivering integration through strategic planning. *Journal of Management Studies*, 46, 1255-1288
- Jarzabkowski P., y Spee P. (2011) Strategic planning as communicative process. *SAGE Journals*. 32(9), 1217-1245 ojo
- Jelinek. M y Schoonhoven C. B (1990). "The innovation Marathon", Oxford, U.K. Basil Blackwell, Ltd.
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). *Dirección estratégica (Vol. 5)*. Prentice hall.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Judge, T. A., & Zapata, C. P. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five

- personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Jung, D. D., Wu, A., y Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The leadership quarterly*, 19(5), 582-594.
- Ketokivi M., y Castañer X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49, 337-365.
- Krueger Jr, N., & Dickson, P. R. (1994). How believing in ourselves increases risk taking: Perceived self-efficacy and opportunity recognition. *Decision sciences*, 25(3), 385-400.
- Krueger, N. F. (2003). The cognitive psychology of entrepreneurship. In *Handbook of entrepreneurship research*(pp. 105-140). Springer, Boston, MA.
- Kuratko, D., Hornsby, J. S., y Bishop, J. W. (2005). Managers' corporate entrepreneurial actions and job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 275-91.
- Langley, A. (1990). Patterns in the use of formal analysis in strategic decisions. *Organization Studies* 11(1): 17-45.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1986). *Organization and environment: managing differentiation and integration* (Harvard Business School Classics).
- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American psychologist*, 46(8), 819.
- Lazarus, R. S. (1993). From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. *Annual review of psychology*, 44(1), 1-22.
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress and emotion: A new synthesis*. Springer Publishing Company.
- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. y Guth, W.D. (1965). "Business Policy. Text and Cases", Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
- Lee, J. J. and Ok C.M. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84-98.

- Leontiades, M. (1982). Choosing the Right Manager to Fit the Strategy. 3(2), 58-69.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., & Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psicología*, 30(4), 422-438.
- Lindblom, C. (1959). The Science of muddling through, *Public Administration Review*, 19, 79-88.
- López-Cabrales, A., Valle, R., y Herrero, I. (2006). Capital Humano, prácticas de gestión y agilidad empresarial: ¿están relacionadas? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.17, núm. 2, pp.155-178.
- Lounsbury, M., y Glynn, M. A. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal*, 22, 545-564.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(6), 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, Vol.33, No.2, pp.143-160,
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of management*, 33(3), 321-349.
- Luthans, F., Avey, J. B., & Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human resource development quarterly*, 21(1), 41-67.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.

- Luthans, F., Avolio, B. J. & Avey, J. B Norman, (2013). Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource?. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818-827.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel psychology*, 60(3), 541-572. .
- Luthans, F., Luthans, k., y Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological Capital: Developing the human competitive edge* (Vol. 198). Oxford: Oxford University Press.
- MacCrimmon, K. R., & Wehrung, D. A. (1990). Characteristics of risk taking executives. *Management Science*, 36, 422-435.
- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening up: how centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long range planning*, 50(3), 385-396. 2016
- Malik, S. Z., & Masood, S. (2015). Emotional Intelligence and Resistance to Change: Mediating role of Psychological Capital in Telecom Sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 9(2).
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (1995): *Designing Qualitative Research*, Segunda edición, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Martins, G. T.; Lavarda, R. B. (2013). Modelo integrador de formação da estratégia: um estudo de caso. *Revista Organizações em Contexto*, 9(17), 125-153.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American psychologist*, 56(3), 227.
- Maxwell, J. (1997). Designing a qualitative study. In L. Bickman & D. J. Rog (Eds.) *Handbook of applied social research methods* (pp. 69-100). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McClelland, J. L., Botvinick, M. M., Noelle, D. C., Plaut, D. C., Rogers, T. T., Seidenberg, M. S., & Smith, L. B. (2010). Letting structure emerge: connec-

tionist and dynamical systems approaches to cognition. *Trends in cognitive sciences*, 14(8), 348-356.

McDougall, P. P., & Oviatt, B. M. (1996). New venture internationalization, strategic change, and performance: A follow-up study. *Journal of business venturing*, 11(1), 23-40.

McGrath, R. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118-31.

McKenny, A. F., Short, J. C., & Payne, G. T. (2013). Using computer-aided text analysis to elevate constructs: An illustration using psychological capital. *Organizational Research Methods*, 16(1), 152-184.

Menkhoff, L., Schmidt, U., & Brozynski, T. (2006). The impact of experience on risk taking, overconfidence, and herding of fund managers: Complementary survey evidence. *European Economic Review*, 50(7), 1753-1766.

Menon, S., & Prabhu, V. V. (2016). The Impact of Psychological Capital on Resistance to Change. *REVELATION*, 1.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

Miller, C. Chet, Linda M. Burke, and William H. Glick 1998 'Cognitive diversity among upper echelon executives: Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal* 19/1: 39-58.

Miller, C.C. y Cardinal, L.B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of more than two Decades of Research, *Academy of Management Journal*, December, 1649-1665.

Miller, D. y Friesen P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. , *Strategic Management Journal*. 4(3), 221-235

Mintzberg H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2).

Mintzberg H. y Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent Strategic Management Journal, 6, 257-272

Mintzberg, H. (1990). "Strategy Formation: Ten Schools of Thought", en Fredrickson (ed.), *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York.

- Mintzberg, H. (1991). The Innovative Organization, en Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1991): *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 2a edición, 731-746.
- Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*, January-February, 107-114.
- Mintzberg, H. (2000). View from the top: Henry Mintzberg on strategy and management, *The Academy of Management Executive*, August, 14(3), 30-42.
- Mintzberg, H. y Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process, *Sloan Management Review*, Spring, 21-30.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499. 1985
- Mitchell, J., Shepherd, D. A., y Sharfman, M. P. (2011). Erratic strategic decisions: when and why managers are inconsistent in strategic decision making. *Strategy Magement Journal*, 32, 683-704.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2007). The central question in entrepreneurial cognition research 2007. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(1), 1-27.
- Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., McDougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 93-104.
- Mitchell, R.K., Smith, B., Seawright, K.W., & Morse, E.A. (2000). Cross-cultural cognitions and the Venture creation decision. *Academy of Management Journal*, 43(5), 974-993.
- Musteen, M., Barker III, V. L., & Baeten, V. L. (2010). The influence of CEO tenure and attitude toward change on organizational approaches to innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(3), 360-387.
- Musteen, M., Liang, V., y BarkerIII, V. L. (2011). Personality, perceptions and retrenchment decisions of managers in response to decline: Evidence from a decision-making study. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 926-941.
- Nadkarni, S., & Barr, P. S. (2008). Environmental context, managerial cognition, and strategic action: An integrated view. *Strategic management journal*, 29(13), 1395-1427.

- Narayanan, V. K., Zane, L. J., & Kemmerer, B. (2011). The cognitive perspective in strategy: An integrative review. *Journal of Management*, 37(1), 305-351.
- Neisser, U. (1967). *Cognitive psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. E. I., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138.
- Noda, T y Bower, J.L. (1996). Strategy making as iterated processes of resource allocation. *Strategic Management Journal*, 17(S1), 159-192
- Nonaka, I. (1988). Toward a Middle-Up-Down Management: Accelerating Information Creation, *Sloan Management Review*. Spring, 9-18.
- Nystrom, H. (1979). "Creativity and Innovation", New York, Wiley.
- Ocasio, W., y Joseph, J. (2008). Rise and fall-or transformation?: The evolution of strategic planning at the General Electric Company, 1940-2006. *Long Range Planning*, 41(3), 248-272.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European journal of work and organizational psychology*, 15(1), 73-101.
- O'Shannassy, T. (2014). Investigating the role of middle managers in strategy-making process: An Australian mixed method study. *Journal of Management & Organization*, 20(2), 187-205.
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. (2015). Inducements, impediments, and immediacy: exploring the cognitive drivers of small business managers' intentions to adopt business model change. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1011-1032.
- Osiyevskyy, O., & Dewald, J. R. (2014). Incumbent Responses to Disruptive Business Model Innovations: Rational and Behavioral Perspectives. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 15115). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Osorio Tinoco, F. F., & Pereira Laverde, F. (2011). Towards a model of education for entrepreneurship from the standpoint of cognitive social theory: um olhar desde a teoría social cognitiva. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 13-33.
- Oster, S. (1982). Intra-industrial structure and the ease of strategic change. *Review of Economics and Statistics*, 376-383.

- Pangarkar, N. (2015). Performance implications of strategic changes: An integrative framework. *Business Horizons*, 58(3), 295-304.
- Papadakis, V. M., & Barwise, P. (2002). How much do CEOs and top managers matter in strategic decision-making?. *British Journal of Management*, 13(1), 83-95.
- Pappas, J. M., y Wooldridge, B. (2007). Middle managers' divergent strategic activity: An investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 44(3), 323-341.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: the roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of applied psychology*, 83(6), 835.
- Pascale, R. T. (1999). Surfing the edge of chaos. *Creative Management and Development*, 235.
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W., & Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of health psychology*, 21(1), 50-59.
- Perez W. (1999): "El estudio de casos" en Sarabia, F.J. (Ed.): *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas*, Madrid: Pirámide.
- Peters, T.H. y Waterman, R.H. (1982). "In Search of Excellence", New York, Harper and Row.
- Pla-Barber, J., Villar García, C., & Escribá-Esteve, A. (2010). La influencia de las características y percepciones directivas en los nuevos modelos de internacionalización. *Economía Industrial*, 2010, num. 375, p. 101-112.
- Porac, J. F. y Thomas, H. (2002). Managing cognition and strategy: issues, trends and future directions. *Handbook of strategy and management*, 165.
- Porter, M. E. (1980). "Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors".
- Porter, M.E. (1996). "What is Strategy?" *Harvard Business Review*,
- Powell T. C. (1992). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13, 551-558.
- Priem, R. L., Rasheed, A. M., & Kotulic, A. G. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21(5), 913-929.

- Quinn, J.B. (1980). "Strategies for Change: Logical Incrementalism", Richard D. Irwin, Inc.
- Rajagopalan, N., y Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of management review*, 22(1), 48-79.
- Reger, R. K., & Palmer, T. B. (1996). Managerial categorization of competitors: Using old maps to navigate new environments. *Organization Science*, 7(1), 22-39.
- Regné, P. (2003). Strategy creation in the periphery: inductive versus deductive strategy making. *Journal of Management Studies*, 40(1), 57-82.
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571-2582.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*, Editorial Prentice Hall. México (Décima edición).
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional México*: Pearsons.ROBBINS
- Rodríguez, G., Gil, J. y García, E. (1996): *Metodología de la investigación cualitativa*, Aljibe, Málaga.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80, 1-28.
- Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 2016. Vol.37 (3), pp.177-184
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del psicólogo*, 35(1).
- Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). *Psicología Organizacional Positiva*. En F. Palací (Ed.), *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Prentice Hall, 349-376.

- Sánchez, L., Sánchez, E., y Escribá, A. (2010). "Factores determinantes de la intención de cambio estratégico: el papel de los equipos directivos". Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas. Núm.42, marzo 2010, págs.075-112.
- Sánchez-García, J. C. (2014). Cognitive scripts and entrepreneurial success. *Universitas Psychologica*, 13(1), 331-332.
- Saunders, M., Lewis, P. y Thornhill, A. (2009): *Research Methods for Business Students*, Tercera edición, Prentice Hall, Harlow (England).
- Scheier, M.F. and Carver, C.S. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Schendel D. E. y Hofer C. W. (Eds.) 1979. "Strategic management: A new view of business policy and planning". Boston, Little Brown.
- Seligman, M.E.P. (1998). *Learned Optimist*. New York: Pocket Books.
- Selznick, P. (1957). "Leadership in administration: A sociological interpretation". Berkeley.
- Shaik, Z., & Buitendach, J. H. (2015). The relationship between work locus of control and psychological capital amongst middle managers in the recruitment industry of South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 12.
- Sharfman, y Dean. (1997). "The Effects of Context on Strategic Decision Making Processes and Outcomes". In: Papadakis V., Barwise P. (eds) *Strategic Decisions*. Springer, Boston, MA.
- Shepherd, N. G., y Rudd, J. M. (2013). The Influence of Context on the Strategic Decision-Making Process: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 340-364.
- Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M., y Birdi, K. (2005). Managing people to promote innovation. *Creativity and innovation management*, 14(2), 118-128.
- Shipton, West, Dawson, Birdi, y Patterson. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, 16(1), 3-27.
- Shrivastava, P. y Grant, J.H. (1985). Empirically Derived Models of Strategic Decision-making Processes, *Strategic Management Journal*, 6, 97-113.

- Simon, M., Houghton, SM and Aquino, K. 2000. Cognitive biases, risk perception and venture formation: how individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15: 113–34
- Smith, J. B., Mitchell, J. R., & Mitchell, R. K. (2009). Entrepreneurial scripts and the new transaction commitment mindset: Extending the expert information processing theory approach to entrepreneurial cognition research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(4), 815-844.
- Smith, Ken G., Ken A. Smith, Judy D. Olian, Henry P. Sims, Douglas P. O'Bannon, and Judith A. Scully 1994 'Top management team demography and process: The role of social integration and communication. *Administrative Science Quarterly* 39: 412–438.
- Snyder, C. R. (Ed.). (2000). *Handbook of hope: Theory, measures, and applications*. Academic press.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, I. M., Sigmon, S. T., et al. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570–585.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of personality and social psychology*, 70(2), 321.
- Soto, C. J. (2015). Is happiness good for your personality? Concurrent and prospective relations of the big five with subjective well-being. *Journal of personality*, 83(1), 45-55.
- Stake, R. E. (1995): *The art of case study research*, Sage, Thousand Oaks (CA).
- Swanborn, P. (2010): *Case Study Research. What, why and how?*, Sage, London.
- Szilagyi, A., y Schweiger, D. (1984). Matching managers to strategies: A review and suggested framework. *Academy of Management Review*, 9, 626-637.
- Teddle, C. y Yu, F. (2007): 'Mixed methods sampling. A typology with examples', *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77-100.
- Teece, D.J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1961). *Recurrent personality factors based on trait ratings (ASD-TR-61-97)*. Lackland Air Force Base, TX: Aeronautical Systems Division, Personnel Laboratory.

- Tushman, M. L., y Romanelli, E. (1985). "Organization evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation", In B. M. Staw & L.L. Cummings (Eds). *Research in organizational behavior*.
- Ugalde, N. (2013): *Capital intelectual, características del emprendedor e Innovación. El caso de las Mipymes costarricenses*. Tesis doctoral, Universidad de Valencia.
- Vachani, S. (1991). Distinguishing between related and unrelated international geographic diversification: A comprehensive measure of global diversification. *Journal of International Business Studies*, 307-321.
- Van de Ven, A. H., y Poole, M. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.
- Van Der Heijden, K. (1993). Strategic vision at work: discussing strategic vision in management teams. *Strategic thinking: Leadership and the management of change*, 137-150.
- Van der Ven, A.H., Hudson, R. y Schoeder, D.M. (1984). Designing New Business Startups: Entrepreneurial, Organizational, and Ecological Considerations, *Journal of Management*, 10(1), 87-107.
- Volberda, Henk W. (1996). Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science*. 7(4), 359 – 374.
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and psychometric. *Journal of nursing measurement*, 1(2), 165-17847.
- Wally, S., y Baum, J. R. (1994). Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making. *Academy of Management Journal*, 932—956.
- Wally, S., y Becerra, M. (2001). Top Management Team Characteristics and Strategic Changes in International Diversification. *Group & Organization Management*, 26(2), 165-188.
- Walumbwa, F. O., Morrison, E. W., & Christensen, A. L. (2012). Ethical leadership and group in-role performance: The mediating roles of group conscientiousness and group voice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 953-964.
- Webb, J., y Dawson, P. (1991). Measure for measure: Strategic change in an electronics instruments corporation. *Journal of Management Studies*, 28,191-206.

- Whipp, R., Rosemfeld, R., y Pettigrew, A. (1989). Culture and competitiveness: Evidence from two mature UK industries. *Journal of Management Studies*, 26, 561-585.
- Wiersema, M. F., y Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35, 91-121.
- Wiersema, M. F., y Bantel, K. (1993). Top management team turnover as an adaptation mechanism: The role of the environment. *Strategic Management Journal*, 14, 485-504.
- Wijbenga, F. H., & van Witteloostuijn, A. (2007). Entrepreneurial locus of control and competitive strategies—The moderating effect of environmental dynamism. *Journal of Economic Psychology*, 28(5), 566-589.
- Wissemma, J. G., Van der Pol, H. W., y Messer, H. M. (1980). Strategic management archetypes. *Strategic Management Journal*, 1, 37-47.
- Wolf, C. Floyd, S, (2013). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management* 43(6).
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The leadership quarterly*, 13(3), 243-274.
- Yadav, M. S., Prabhu, J. C., y Chandy R, K. (2007). Managing the Future: CEO Attention and Innovation Outcomes. *Journal of Marketing*, 71(4), 84-101.
- Yin, R. K. (1989): *Case Study Research. Design and Methods*, Cuarta Impresión, Sage, Newbury Park, CA.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- Youssef, C.M. (2014). Advancing OB Research: An Illustration Using Psychological Capital. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 2014, Vol. 21(2) 130-140.
- Zajac, E. J., y Kraatz, M. S. (1993). A diametric model of strategic change: Assessing the antecedents and consequences of restructuring in the higher education industry. *Strategic Management Journal*, 14, 83-102.

- Zapata Rotundo, G.J. (2006). Teoría Contingente y Strategic Choice en la organización eficiente del trabajo y el diseño organizativo: Teoría y Estudio Empírico. Tesis doctoral, Universitat de València.
- Zhang, Benedetto, D., y Hoenig. (2009). What contributes to the enhanced use of customer, competition and technology knowledge for product innovation performance?: A survey of multinational industrial companies' subsidiaries operating in China. *Industrial Marketing Management*, 38(2), 207-218.

Anexo 1.

CUESTIONARIO INICIAL

(Ref_INICIAL)

[A] Por favor, indique los siguientes datos con relación a usted a efectos de clasificación.

¿Posee una experiencia como directivo de más de cinco años en esta u otras empresas, sean o no del mismo sector? SÍ / NO.

Tiene formación universitaria? Sí / NO. En caso afirmativo, indique su grado
Grado (licenciatura o ingeniería, máster o doctorado):

[B] Por favor, indíquenos su opinión sobre los siguientes aspectos, utilizando la siguiente escala:

- ↑
(1) *Muy bajo/a*
(2) *Bajo/a*
(3) *Medio/a*
↓
(4) *Alto/a*
+ (5) *Muy alto/a*

	Valoración (escala de 1 a 5)
Probabilidad de que la mayoría de sus competidores sobrevivan a los próximos 5 años	
Cantidad de oportunidades de negocio que detecta actualmente para su empresa	
Grado en que su empresa "tiene bajo control" todo lo que ocurre en su entorno social, legal, económico... más próximo	

[C] Por favor, piense ahora en los **resultados de su empresa:**

[C.1] Grado de satisfacción sobre los **resultados obtenidos por su empresa** en su actividad principal desde que comenzó la crisis internacional (2008-2010) hasta la actualidad. Conteste con la escala:

- ↑
(1) *Muy insatisfecho/a*
(2) *Insatisfecho/a*
(3) *Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a*
(4) *Satisfecho/a*
↓
(5) *Muy satisfecho*
+

(Recuerde: satisfacción entre 2010 - actualidad) Con respecto a...	Valoración (escala de 1 a 5)
El incremento de ventas de su empresa (actividad principal)	
Los beneficios de la actividad principal	
Mejora de la capacidad competitiva de su empresa en su actividad principal	

[C.2] Evolución de los resultados de su empresa en su actividad principal durante los **próximos 5 años** (2017-2021). Utilice la siguiente escala:

- ↑
(1) *Empeorarán mucho*
(2) *Empeorarán*
(3) *Se mantendrán*
(4) *Mejorarán*
↓
(5) *Mejorarán mucho*
+

(Recuerde: resultados esperados entre 2017 y 2021)	Valoración
Con respecto a...	(escala de 1 a 5)
El incremento de ventas de su empresa (actividad principal)	
Los beneficios de la actividad principal	
Mejora de la capacidad competitiva de su empresa en su actividad principal	

[D] Indique **su opinión personal** con respecto a las siguientes afirmaciones. Por favor, piense en el sector o sectores en los que trabaja su empresa y utilice la siguiente escala, donde (1) significa "Totalmente en desacuerdo" y (5) "Totalmente de acuerdo"

Recuerde, denos su opinión pensando en los sectores en los que trabaja su empresa...	Valoración (1 a 5)
Creo que, en general, una buena planificación puede evitar muchos de los problemas que se dan en los negocios	
La mayor parte de las empresas pueden influir en el mercado en el que operan	
Las empresas que no tienen problemas estratégicos es sólo por cuestión de suerte	
Una empresa puede lograr cualquier objetivo que se plantee conseguir	
El entorno competitivo suele ser fruto de una serie de factores que la empresa no puede controlar	
Tiene poco sentido dedicar esfuerzos a realizar un plan estratégico porque a menudo se dan situaciones que la empresa no puede controlar	
Normalmente, las empresas fracasan porque no han sido capaces de aprovechar sus oportunidades	
La mayor parte de las empresas son víctimas de fuerzas externas que determinan el grado o la intensidad de la competencia en los mercados	
Hay una relación directa entre la atención que una empresa presta a las acciones de sus competidores y el propio éxito de la empresa	
Las empresas juegan un papel directo en determinar las características del entorno en el que compiten	
Una empresa puede hacer muy poco para cambiar las 'reglas de la competencia' en una industria	
Sólo las empresas más grandes y poderosas pueden influir en la industria	
Una empresa puede cambiar la forma en la que compete en su sector o sectores	
La suerte tiene poco que ver en tener éxito empresarial	

[E] Valore el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones pensando en lo que **debe hacer su empresa para lograr ser competitiva**, refiriéndose siempre a su empresa y en el presente. Utilice la siguiente escala, donde (1) significa "Totalmente en desacuerdo" y (5) "Totalmente de acuerdo":

	<i>Valoración (1 a 5)</i>
Para ser competitivo es crucial dedicar tiempo y esfuerzos a realizar cambios internos	
La situación en el sector exige muchas veces cambiar aspectos de nuestro modelo de negocio	
Los cambios sólo son efectivos cuando son globales, no cuando se cambian aspectos específicos o por parte de solamente algunas personas	
Iniciar importantes procesos de cambio es ilusionante	
Cualquier organización se acomoda con el tiempo y necesita ser revitalizada, y la nuestra no es una excepción	

Anexo 2

HOJA DE INFORMACIÓN AL PARTICIPANTE Y CONSENTIMIENTO INFORMADO

Hoja de información al participante en el estudio

Este documento ha sido desarrollado con el fin de garantizar que los participantes en esta investigación disponen de una explicación clara de la misma y conocen el rol que jugarán en ella como participantes.

El presente estudio de investigación pretende analizar la importancia de la planificación en el proceso de toma de decisiones estratégicas de la empresa, y cómo el capital psicológico de los directivos responsables, y el modo de afrontar los retos de la empresa influyen en este proceso de toma de decisiones, y en los resultados de las mismas.

Entre las actividades programadas se encuentra la realización de una entrevista personal que se concreta en un cuestionario estructurado, en torno a cuatro apartados:

- A. Valoración de la satisfacción con los resultados de su empresa.
- B. Valoración sobre el papel de la planificación.
- C. Valoración sobre cómo ser competitivos.
- D. Análisis del estado de ánimo con que se afrontan los retos.

Así, si accede a participar en este trabajo, se le solicitará realizar esta entrevista estructurada en forma de cuestionario con una duración aproximada de 10 minutos, y su participación en una acción formativa relacionada con la estrategia y el desarrollo directivo. Posteriormente, tras un periodo de tiempo, deberá rellenar ese mismo cuestionario de nuevo.

La participación en el estudio es libre y estrictamente voluntaria. La información que se recoja será anónima y confidencial, se tratará de manera agregada y no se usará para ningún otro propósito fuera de esta investigación, que es el de contribuir a la realización de una tesis doctoral y a las publicaciones científicas que de ella se deriven (manteniendo, como se ha manifestado, el anonimato de

los datos, que únicamente se tratarán de manera agregada). Si tiene alguna duda sobre el proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas le parece incómoda, tiene el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas. Le agradecemos de antemano su participación.

Consentimiento informado del participante

Por la presente acepto participar voluntariamente en esta investigación dirigida a la realización de una tesis doctoral, conducida por Concha Roig, estudiante predoctoral. La tesis está dirigida por la profesora Teresa Canet, del Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” de la Universitat de València. Recibida la anterior información, considero que he comprendido la naturaleza y propósitos del estudio. Además, con carácter previo a la realización del cuestionario, he sido informado del alcance de mi participación en el estudio y he tenido la oportunidad de proponer y resolver posibles dudas y de obtener cuanta información complementaria he creído necesaria.

Por otro lado, reconozco que la información que proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. En caso de tener preguntas adicionales sobre mi participación en este estudio, puedo contactar con el investigador a través del correo electrónico. Así mismo, puedo pedir información sobre los resultados finales del estudio cuando éste haya concluido, poniéndome en contacto con Concha Roig a través del correo electrónico concha.roig@grupoifedes.com.

Por todo ello, manifiesto que estoy satisfecho con la información recibida y consiento de forma libre y voluntaria en participar en este estudio de investigación.

... de ... de 201...

Nombre y firma del participante

Anexo 3

**EJEMPLOS DE MATERIAL PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO Y DE CAPITAL PSICOLÓGICO**

EL TRIANGULO ESTRATEGICO: LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

El Director es la responsable de iniciar el cambio estratégico y no de estar influenciado por sus propios procesos cognitivos, que suceden en sus acciones, y que van a estar dirigidos por sus visiones y los esquemas de sus pensamientos.

+ FORTALEZA INTERNO

- DEBILIDADES

+ OPORTUNIDADES EXTERNO

- AMENAZAS

$VCI = \frac{\text{Velocidad de Cambio Interno}}{\text{Velocidad de Cambio Externo}} > 1$

ESTRATEGIA:
AUMENTAR VENTILAS COMPETITIVAS (I-O) Y REDUCIR PUNTOS CRÍTICOS (D-A)
¿Cómo? TRABAJAR I/D Y OBSERVAR A/O

PROGRAMA: INTERVENCIÓN DESARROLLO DIRECTIVO 2

EL TRIANGULO ESTRATEGICO: LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

PROBLEMAS ESTRATEGICOS EN EL ENFOQUE DE LA DIRECCIÓN:

- ✓ **MIOPÍA Estratégica**
- ✓ **INERCIJA Estratégica**
- ✓ **RIESGO Estratégico**

PROGRAMA: INTERVENCIÓN DESARROLLO DIRECTIVO 3

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- ¿Qué se pretende?
 - "concebir un futuro deseable para la empresa, orquestar los medios adecuados para conseguirlo, ponerlo en marcha y seguirlo para que así sea"
- Esquema:
 - Proyecto de Empresa/Cultura Corporativa
 - Análisis de la situación
 - Previsiones
 - Definición de los objetivos y metas
 - Formulación de estrategias
 - Implantación
 - Seguimiento

PROGRAMA: INTERVENCIÓN DESARROLLO DIRECTIVO 4

ESTRUCTURACIÓN DE LA IMPLANTACIÓN

CMI

PROGRAMA: INTERVENCIÓN DESARROLLO DIRECTIVO 5

ASPECTOS CLAVE PARA EL CAMBIO ESTRATÉGICO

EXTERNO: Dinámica Competitiva Externa
Estrategia Empresarial
Marketing y Posicionamiento

INTERNO: Misión y Visión
Valores y Cultura
Procesos y Proyectos
Formas de Trabajar
Hábitos y costumbres
Perfil del equipo
Capacidades de liderazgo
Paradigmas...

DESARROLLAR LA VELOCIDAD DE CAMBIO INTERNO PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS DE MERCADO HACER UNA R-EVOLUCIÓN CULTURAL

PROGRAMA: INTERVENCIÓN DESARROLLO DIRECTIVO 6

¿CÓMO SE PUEDE IMPLANTAR EL CAMBIO?

Entorno Competitivo Hostil
Necesidad de Cambio y Renovación Estratégica

Emprendimiento Estratégico

Los líderes estratégicos se basan en modelos mentales para examinar e interpretar las situaciones.
Son procesos mentales clave para la formulación de la estrategia.

Locus de Control

Actitud hacia el Cambio

DESARROLLAR las Aptitudes del Estratega:

- Creatividad (Partipa.VS Paradigmas)
- Pensamiento Conceptual
- Visión Holística (F/S/G/T)
- Capacidad de Expresión
- Previsión / Rápidos en percepción

DESARROLLAR el Capital Psicológico PSYCAP:

- Autoeficacia
- Optimismo
- Esperanza
- Resiliencia

PROGRAMA: INTERVENCIÓN DESARROLLO DIRECTIVO 15

Anexo 4

CUESTIONARIO FINAL

[A] Por favor, indíquenos su opinión sobre los siguientes aspectos, utilizando la siguiente escala:

- (1) *Muy bajo/a*
↑ (2) *Bajo/a*
(3) *Medio/a*
↓ (4) *Alto/a*
+ (5) *Muy alto/a*

	Valoración (escala de 1 a 5)
Probabilidad de que la mayoría de sus competidores sobrevivan a los próximos 5 años	
Cantidad de oportunidades de negocio que detecta actualmente para su empresa	
Grado en que su empresa "tiene bajo control" todo lo que ocurre en su entorno social, legal, económico... más próximo	

[B] Por favor, piense ahora en los **resultados de su empresa**:

[B.1] ¿Cuál es su grado de satisfacción con los **resultados obtenidos por su empresa** en su negocio principal desde que comenzó la crisis internacional (2008-2010) hasta la actualidad?".
Conteste con la escala:

- (1) *Muy insatisfecho/a*
↑ (2) *Insatisfecho/a*
(3) *Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a*
↓ (4) *Satisfecho/a*
+ (5) *Muy satisfecho*

(Recuerde: satisfacción entre 2010 y la actualidad) Con respecto a...	Valoración (escala de 1 a 5)
El incremento de ventas de su empresa (negocio principal)	
Los beneficios del negocio principal	
Mejora de la capacidad competitiva de su empresa en su actividad principal	

[B.2] ¿Cómo cree que evolucionarán los resultados de su empresa en su negocio principal durante los **próximos 5 años** (2017-2021)? Utilice la siguiente escala:

- (1) *Empeorarán mucho*
↑ (2) *Empeorarán*
(3) *Se mantendrán*
↓ (4) *Mejorarán*
+ (5) *Mejorarán mucho*

(Recuerde: resultados esperados entre 2017 y 2021) Con respecto a...	Valoración (escala de 1 a 5)
El incremento de ventas de su empresa (negocio principal)	
Los beneficios del negocio principal	
Mejora de la capacidad competitiva de su empresa en su actividad principal	

[C] Indique su **opinión personal** con respecto a las siguientes afirmaciones. Por favor, piense en el sector o sectores en los que trabaja su empresa y utilice la siguiente escala, donde (1) significa "Totalmente en desacuerdo" y (5) "Totalmente de acuerdo"

Recuerde, denos su opinión pensando en los sectores en los que trabaja su empresa...	Valoración (1 a 5)
Creo que, en general, una buena planificación puede evitar muchos de los problemas que se dan en los negocios	
La mayor parte de las empresas pueden influir en el mercado en el que operan	
Las empresas que no tienen problemas estratégicos <u>es</u> sólo por cuestión de suerte	
Una empresa puede lograr cualquier objetivo que se plantee conseguir	
El entorno competitivo suele ser fruto de una serie de factores que la empresa no puede controlar	
Tiene poco sentido dedicar esfuerzos a realizar un plan estratégico porque a menudo se dan situaciones que la empresa no puede controlar	
Normalmente, las empresas fracasan porque no han sido capaces de aprovechar sus oportunidades	
La mayor parte de las empresas son víctimas de fuerzas externas que determinan el grado o la intensidad de la competencia en los mercados	
Hay una relación directa entre la atención que una empresa presta a las acciones de sus competidores y el propio éxito de la empresa	
Las empresas juegan un papel directo en determinar las características del entorno en el que compiten	
Una empresa puede hacer muy poco para cambiar las 'reglas de la competencia' en una industria	
Sólo las empresas más grandes y poderosas pueden influir en la industria	
Una empresa puede cambiar la forma en la que compete en su sector o sectores	
La suerte tiene poco que ver en tener éxito empresarial	

[D] Por favor, valore el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones pensando en lo que **debe hacer su empresa para lograr ser competitiva**, refiriéndose siempre a su empresa y en el presente. Utilice la siguiente escala, donde (1) significa "Totalmente en desacuerdo" y (5) "Totalmente de acuerdo":

	<i>Valoración (1 a 5)</i>
Para ser competitivo es crucial dedicar tiempo y esfuerzos a realizar cambios internos	
La situación en el sector exige muchas veces cambiar aspectos de nuestro modelo de negocio	
Los cambios sólo son efectivos cuando son globales, no cuando se cambian aspectos específicos o por parte de solamente algunas personas	
Iniciar importantes procesos de cambio es ilusionante	
Cualquier organización se acomoda con el tiempo y necesita ser revitalizada, y la nuestra no es una excepción	

Anexo 5

GUIÓN ENTREVISTAS

Entrevista semi-estructurada al CEO

- ¿Qué comportamientos debemos fomentar en el Directivo y en el Mando Intermedio, respecto al cambio estratégico?.
- ¿Cree que la formación estratégica desarrollada puede influir en la actitud hacia el cambio de los directivos? Y ¿Cómo, incrementando su disponibilidad para el cambio y reduciendo el miedo al mismo o haciendo más consciente al directivo de los riesgos a los que hay que enfrentarse y por tanto, incrementando la resistencia o el miedo a los cambios?
- ¿Cómo visualiza el futuro de su empresa en términos de resultados?
- ¿Cree que es necesario fomentar en su organización una actitud abierta al cambio?
- Si esto es así, ¿Cómo, o a través de qué prácticas o acciones se lleva a cabo?
- ¿Cree que sus directivos medios se sienten reforzados y apoyados cuando adoptan una iniciativa conducente a un cambio radical o a la implantación de una innovación?
- ¿Conoce el concepto Capital psicológico? (Recordar) ¿Cree que puede ser útil en la mejora de los resultados de la empresa? ¿O en la forma en que sus directivos se enfrentan a los cambios? ¿Cree que puede influir en la forma en que los directivos toman decisiones estratégicas? ¿En el grado en que asumen riesgos?
- ¿Existe interacción entre el Psycap y las políticas de RRHH de la empresa? Es decir, sería necesario una mayor formación para desarrollar el capital psicológico de los directivos, o como criterio de selección?

Entrevista semi-estructurada a un directivo

- Recuerdas los diferentes componentes del Psycap (Autoeficacia, Esperanza, Resiliencia y Optimismo). En su opinión, ¿Alguno de estos elementos posee más peso en el proceso de toma de decisiones estratégica? ¿Alguno de estos

- elementos del Psycap ha influido en su opinión sobre la necesidad de cambio en su organización? ¿Por qué?
- ¿Cuánto tiempo lleva en el puesto? En general, en su empresa ¿los directivos suelen tener una elevada rotación en el puesto y la empresa?
 - ¿Se siente muy apegado al status quo, a la forma de hacer las cosas en la empresa? O por el contrario, ¿cree que los cambios son necesarios en cualquier caso? ¿Por qué?
 - ¿Cree que la formación estratégica desarrollada puede influir en la actitud hacia el cambio de los directivos? Y ¿Cómo, incrementando su disponibilidad para el cambio y reduciendo el miedo al mismo o haciendo más consciente al directivo de los riesgos a los que hay que enfrentarse y por tanto, incrementando la resistencia o el miedo a los cambios?
 - De entre estos factores, ¿Cuáles influyen en mayor medida en su orientación al cambio? Es decir, ¿cuáles de estos factores le han convencido de que es necesario (o no) aplicar un cambio estratégico en la empresa y por qué?:
 - la situación de crisis económica vivida
 - la competencia
 - las características del sector, más orientado a la innovación
 - otros...
 - ¿Puede la formación en PsyCap ayudar a ser consciente de nuestras limitaciones a la hora de tomar decisiones que comprometen el futuro desarrollo de la empresa? ¿Cómo ayuda la formación en PsyCap?
 - ¿Encara Vd. el futuro de la empresa de otra manera tras la formación recibida?
 - ¿Ha cambiado su percepción del entorno después de la intervención? ¿en qué medida?
 - ¿Qué actitud posee el CEO hacia el cambio? ¿Se siente reforzado por la actitud del CEO a la hora de tomar decisiones que supongan cambios más radicales, incluso asumiendo cierta resistencia o resultado inicial negativo?

Entrevista semi-estructurada al Responsable de RRHH

- ¿Cómo cree que afecta el PsyCap a las Prácticas de RRHH en concreto y a la empresa en general?

- En particular ¿Considera que la formación en Psycap ha sido adecuada y útil?, es decir, ¿ha contribuido a que la actitud hacia el cambio de los directivos medios de la empresa mejore?
 - ¿Cómo puede influir en la estrategia de selección? ¿Deben prevalecer perfiles con alta puntuación en PsyCap? ¿Considera que es una herramienta adecuada?
- ¿Qué conclusiones saca del desarrollo del PsyCap para la práctica profesional?

Anexo 6

RELACIÓN ENTRE LAS CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN Y LOS ASPECTOS TRATADOS EN LAS ENTREVISTAS

Aspectos tratados	Objetivos/ Cuestiones de investigación
<ul style="list-style-type: none">– Factores de influencia en la orientación del cambio.– Cómo encara el futuro de la empresa.– Cambios en la percepción del entorno.– Futuro de la empresa	C1.- ¿Cómo se relaciona el PsyCap con el locus de control? ¿Existe una relación entre los elementos que componen el PsyCap (estados) y el locus de control interno/ externo?
<ul style="list-style-type: none">– Peso específico de las características del PsyCap– Necesidad de cambio en la organización.– PsyCap y cambio de los directivos.– Comportamientos a fomentar	C2.- ¿Alguno de los componentes del PsyCap posee más peso en el proceso de toma de decisiones estratégica, o en la forma en que se enfrenta al cambio el directivo? ¿Por qué?
<ul style="list-style-type: none">– Tenure– Rotación de los directivos en la empresa.– Apego al Status quo.	C3.- ¿Cómo determinadas variables, como el tiempo que lleva en el puesto, influyen sobre la apertura al cambio del directivo?
<ul style="list-style-type: none">– Actitud del CEO hacia el cambio.– Apoyo del CEO a los directivos ante cambio radical o innovación.	C4.- ¿Influye la actitud del CEO hacia el cambio sobre la percepción que tienen los directivos sobre el futuro de su organización?
<ul style="list-style-type: none">– Formación sobre estrategia– Formación en PsyCap– Prácticas de RRHH y PsyCap.– Conclusiones para la práctica profesional– Influencia en la percepción de declive– Asunción de riesgos, toma de decisiones.	C5.- La formación en PsyCap ¿ha servido para incrementar el nivel de capital psicológico de los directivos? ¿Qué aspectos de la formación han sido más relevantes y por qué? ¿A través de qué procesos o mecanismos, aparte de los asociados a la formación, se ha producido el cambio?

Fuente: Elaboración propia



TESIS



VNIVERSITAT DE VALÈNCIA  Facultat d' Economia

Departamento de Dirección de Empresas "Juan José Renau Piqueras"
Doctorado en Dirección de Empresas