

PLAN DE INVESTIGACIÓN

DATOS DEL/DE LA DOCTORANDO/A

Apellidos BILBAO GARAY **Nombre** Mikel

correo electrónico: mikel@entornosdeconfianza.net

DATOS DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

Programa de Doctorado ECONOMÍA Y EMPRESA

Línea de Investigación DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Título del proyecto el viaje a la confianza en organizaciones conscientes

Directores (as) / Codirectores (as):

1.- Apellidos y Nombre Martínez Pérez, Ángela

Departamento/Instituto:

Centro: UCLM

2.- Apellidos y Nombre Bozzano, Horacio

Departamento/Instituto:

Centro: UNLP La Plata

RESUMEN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

Apellidos: BILBAO GARAY **Nombre:** Mikel

Título provisional del plan de Investigación:

El viaje a la confianza en organizaciones conscientes.

TEMA:

La creencia de que el capital humano de una empresa es su activo más importante es sostenida por muchos gestores y académicos (Delery & Roumpi, 2017), postulado que choca con la evidencia de que muchas personas, al menos en la mayoría de las organizaciones de hoy en día, se están volviendo psicológica o emocionalmente enfermas (Pfeffer, 2018). Ryan (2020) llega a enunciar que la mayoría de nuestras organizaciones están llenas de ansiosos, depresivos con tendencias psicopáticas. Así, el 25% de los trabajadores en Europa dicen que experimentan estrés relacionado con el trabajo durante todo o la mayor parte de su tiempo de trabajo, como consecuencia de entornos de trabajo negativos que provocan problemas de salud física y mental, como la depresión y la ansiedad. Ambas afecciones tienen un impacto económico significativo. El coste estimado para la economía mundial es de un billón de dólares al año en pérdida de productividad (Organización Mundial de la Salud, 2022).

Este malestar puede entenderse como síntoma de un marco operativo más profundo, caracterizado por niveles de confianza estructuralmente bajos en las personas y en sus capacidades potenciales que, en lugar de ser reconocidas y desarrolladas, son condicionadas al control y a la vigilancia (Rivera, 2010). Este marco organizativo, basado en la desconfianza, dificulta el florecimiento del capital humano y pone en entredicho la veracidad del discurso que lo sitúa como "el activo más importante". Este déficit de confianza estructural se manifiesta también a través de comportamientos individuales de personas en puestos de liderazgo, cuya actuación reproduce -muchas veces de forma inconsciente- lógicas organizativas centradas en el miedo, la supervisión y el control. Estos líderes, afectados ellos mismos por el estrés sistémico del entorno, acaban generando dinámicas que impactan negativamente en la salud emocional de los equipos y en la calidad relacional de las organizaciones. Por tanto, los altos directivos están desarrollando entornos, sistemas de gestión de recursos humanos, lugares de trabajo o sistemas de trabajo que no son sostenibles en términos de relaciones humanas (Pirson y Lawrence, 2010).

En consecuencia, si bien podríamos decir que muchas organizaciones y entornos laborales pretenden ser, o parecen ser, buenas para el desarrollo positivo de las personas, y confían en las capacidades y el potencial de su personal, y lo valoran como activo más importante (Kramer & Tyler, 1996), la gran mayoría de estas organizaciones y entornos, adolecen de prácticas jerárquicas, de planificación y control, entornos en los que prima la obtención de los resultados frente a los procesos y las personas, entornos en los que son habituales los juegos de poder y la competición interna (Das & Teng, 2001).

En contraposición- con este modo operativo mayoritario, están surgiendo modelos organizativos emergentes que proponen un cambio de paradigma en la comprensión del papel de las personas dentro de las organizaciones. Inspirados en la obra pionera de Graves (1970), desarrollada por Beck y Cowan (1996) y ampliada por Ken Wilber (2000) con su

Teoría Integral, estos enfoques proponen una evolución de la conciencia organizativa. El foco se desplaza del control jerárquico y la eficiencia individual hacia la creación de contextos organizativos basados en la autogestión, la plenitud y el propósito evolutivo compartido (Laloux, 2014).

Algunos casos y modelos de la nueva gestión empresarial nos plantean que es posible obtener resultados excelentes desde prácticas que ponen la creatividad, la iniciativa, la libertad y la responsabilidad de las personas en el centro de la vida organizativa, y como consecuencia de todo ello, la confianza en el centro de la vida de la organización (Laloux, 2014). Es el caso de Ricardo Semler, propietario y director gerente de Semco, en Brasil, desde su obra *"Radical, el éxito de una empresa sorprendente"* (1996), de Koldo Saratxaga, gestor de Irizar, en España (Casadesus- Masanell & Mitchell, 2006), precursor de NER (Nuevo Estilo de Relación), un estilo de relación que pone a las personas, la confianza en ellas y las conversaciones en el centro de la vida organizativa (Saratxaga, Salcedo, 2010), de 12 organizaciones que dan pie a la obra *"Reinventar las organizaciones"* (Laloux, 2014) o del colectivo Corporate Rebels (Minnaar & Morree, 2019), cuyo estudio global identifica entornos laborales en los que las personas pueden no sólo desarrollarse personal y profesionalmente, sino también realizarse y ser felices-trabajando.

Estos casos están en línea con el paradigma organizativo Teal propuesto por Laloux (2014), que indaga en tres elementos que son comunes a las organizaciones objeto de su estudio:

- una organización que promueve el desarrollo integral de las personas,
- el desarrollo de prácticas de autogestión,
- la existencia de un propósito evolutivo compartido.

Corporate Rebels (2020) identifica además ocho tendencias compartidas por estas organizaciones, que describen un nuevo "sistema operativo organizativo":

01. Del beneficio al propósito y los valores.
02. De la pirámide jerárquica a la red de equipos.
03. Del liderazgo directivo al liderazgo de apoyo.
04. De planificar y predecir a experimentar y adaptar.
05. De reglas y control a libertad y confianza.
06. De la autoridad centralizada a la toma de decisiones distribuida.
07. Del secretismo a la transparencia radical.
08. De las descripciones de puestos a los talentos y la maestría.

Estas obras, junto con el trabajo en el campo de las organizaciones que aprenden (Senge, 1990) y del liderazgo desde el futuro emergente (Scharmer y Käufer, 2015), abren un campo nuevo de estudio: el de la teoría integral y los niveles de desarrollo humano/organizacional (Wilber, 2000), organizaciones Teal evolutivas (Laloux, 2014), progresadas (Minnaar & de Morree, 2020), de sistema 4.0 (Scharmer y Käufer, 2015), y que diversos autores (Heaton & Harung, 1999; Chiva y Guinot, 2021) también denominan organizaciones conscientes. Estas organizaciones muestran un alto grado de conciencia hacia todos los aspectos que las constituyen: se preocupan por todas las partes interesadas, no sólo por sus accionistas, y son sensibles a las conexiones, consecuencias y fuentes sistémicas de su actividad.

Según Hawkins (1995), en su monografía "El poder contra la fuerza", este tipo de

organizaciones operan desde niveles de conciencia elevados que requieren de dos capacidades fundamentales: el coraje y la confianza. Esta última constituye el punto ciego no sólo del liderazgo, sino del sistema operativo imperante, que pone el énfasis en los resultados (frente a los procesos y la comprensión sistémica de las palancas que provocan los cambios y los resultados), en la comunicación reputacional (frente a la transparencia) y en el compromiso y la reputación (frente a la motivación intrínseca y la confianza). En definitiva, hablamos de organizaciones que buscan genuinamente el bienestar de sus empleados desde la confianza en las capacidades y el potencial de los mismos.

Así, esta Tesis Doctoral tiene como intención indagar en la confianza, como elemento central y diferenciador de esta tipología de organizaciones (Teal, evolutivas, progresadas, organizaciones que aprenden, de sistema 4.0, liberadas, conscientes). Consideramos que la confianza está en la base de un nuevo liderazgo: colaborativo, compartido, un liderazgo desde el futuro emergente (Scharmer, Käufer, 2015), al servicio de las personas, de las organizaciones y de los ecosistemas más amplios. La confianza no sólo aplica "puertas adentro", sino que se extiende en relaciones a lo largo de la cadena de valor - proveedores, clientes, centros de investigación, academia-, configurando relaciones ecosistémicas vivas, que distan mucho de la imagen mecanicista de la empresa como engranaje.

OBJETIVOS:

Objetivo general

El objetivo principal de esta investigación es desarrollar una comprensión profunda, sistémica y holística de los factores clave que configuran la confianza en contextos organizativos, tomando como base empírica una tipología específica de organizaciones - organizaciones Teal, evolutivas, progresadas, que aprenden, de sistema 4.0, liberadas y conscientes- caracterizadas por prácticas de gestión basadas en la autogestión, la plenitud personal y el propósito evolutivo compartido.

La investigación se estructura desde una lógica inductiva y exploratoria, orientada a comprender cómo se genera, despliega y sostiene la confianza en estas organizaciones y qué aprendizajes pueden derivarse de sus prácticas para otros entornos organizativos.

Objetivos específicos

1. Analizar cómo se manifiesta y opera la confianza en organizaciones que se autoidentifican o pueden ser caracterizadas como Teal, evolutivas, progresadas o conscientes, mediante una estrategia metodológica basada en estudios de caso.
2. Identificar los factores relacionales, comunicacionales, emocionales, culturales y estructurales que favorecen o limitan el desarrollo de la confianza en contextos organizativos, a través del análisis empírico y el contraste teórico.
3. Desarrollar un sistema de evaluación de la confianza organizativa basado en las evidencias obtenidas, estructurado a partir de un conjunto de preguntas clave validadas por medio de metodología Delphi y aplicables a organizaciones de distinta naturaleza, tamaño o sector.
4. Proponer una herramienta diagnóstica de uso autónomo para que cualquier organización -independientemente de su grado de evolución- pueda evaluar su nivel de confianza interna y detectar posibles áreas de mejora, desde una perspectiva integral.

METODOLOGIA:

Para cubrir los objetivos básicos de la investigación, utilizamos una metodología cualitativa, en concreto se plantea la aplicación del método del caso a 3 o 4 entornos organizacionales, un proceso inmersivo cualitativo en 3 o 4 organizaciones que nos aportan elementos clave para comprender mejor el funcionamiento de la confianza a 3 niveles, intrapersonal, interpersonal y ampliada, en entornos que van más allá de nuestras particulares vinculaciones personales (confianza en el sistema extendido, otros agentes del sistema, o confianza en la vida). En definitiva, aplicamos fundamentalmente herramientas cualitativas para el estudio en profundidad de la confianza.

4 entornos de estudio propuestos:

P4Q, organización autogestionada, que figura en un exclusivo listado, pocas organizaciones españolas forman parte del selecto grupo recogido en la web de Corporate Rebels, Make work more fun. Este movimiento investiga a nivel mundial organizaciones que ponen la confianza en el centro, obteniendo resultados excelentes. P4Q está relacionada con el movimiento NER (Nuevo Estilo de Relación), que promueve Koldo Saratxaga, ex-director de Irizar. Corporate Rebels, tras publicar su primer estudio sobre organizaciones autogestionadas, en diferentes entrevistas (sin cita) explican que hoy en día incluirían al grupo NER y al corporativo Mondragón como entornos en los que los fundamentos de las organizaciones TEAL están presentes.

El Club de Cuenca, son un colectivo de organizaciones y personas que organizan el Congreso internacional TEAL (en las ediciones de 2023 y 2025), que es el germen de la asociación Comunidad Iberoamericana TEAL, una red que apoya ecosistemas de autogestión organizativa en toda Iberoamérica. Más de 80 personas (en el 2023) y de 120 (en 2025) forman parte de un impulso para fomentar la confianza como base de la autogestión, la plenitud personal y el desarrollo del propósito evolutivo (de personas, equipos y organizaciones). Este movimiento es digno de evaluación y estudio.

Puente del Fierro es un ejemplo de desarrollo del empoderamiento personal y social desde la resiliencia, en una comunidad desasistida de América Latina que es ejemplo de exclusión social. El propósito de la inclusión de un conglomerado de asociaciones que colaboran en la regeneración de la confianza personal y comunitaria es fundamental a nivel territorial. Nos parece interesante analizar qué podemos conseguir en territorios de exclusión cuando recuperamos la confianza en el ser humano, empezando por la primera persona del singular, yo, convertida en primera persona del plural, nosotras. Esa es la pregunta de esta comunidad, que nos guía a ella, y que nos anima en el proceso de incluir la exclusión social en el viaje a la confianza.

Ikastolas Arizmendi, que es un conjunto de 13 ikastolas (centros educativos vascos) desde infantil a bachillerato que dan cobertura a más de 3000 familias que eligen una educación cooperativa en euskera (vascuence). Arizmendi es el grupo educativo del grupo Mondragon, y se sitúa en el Alto Deba. Su apuesta por la confianza es absoluta, empezando por el modelo pedagógico, inspirado en la obra de Rafael Cristóbal, psiquiatra infantil. Si queremos incidir en la sociedad del futuro el mejor espacio es el colegio, y el grupo Arizmendi es un claro ejemplo de indagación de la confianza en estos entornos.

Para llevar a cabo estos cuatro casos de estudio, vamos a utilizar los siguientes métodos o herramientas:

- Desarrollo de un Delphi (2 grupos, 2 oleadas), que permita validar las comprensiones básicas sobre cómo opera la confianza. En estos dos grupos completaremos un

colectivo de por lo menos 50 personas, expertas en diferentes ámbitos de gestión relacionadas con la confianza en organizaciones, de diferentes sectores (desde la automoción a la enseñanza), de diferentes tipologías de organizaciones (desde corporativos con ánimo de lucro hasta asociaciones o fundaciones), de diferentes dimensiones y países latinoamericanos (desde España, pasando por Portugal, desde México a Argentina y Chile). La primera oleada se desarrolla con base en un cuestionario remitido por correo electrónico. La segunda con base en entrevistas personales para ahondar en las respuestas, y en los factores del proceso que pudieran ser interesantes, a ojos de las personas expertas.

- Desarrollo de entrevistas en profundidad con un colectivo de 30 personas de estas cuatro organizaciones, para la consecución de un catálogo de preguntas que pueden fundamentar un proceso para la evaluación de la confianza en cualquier organización.

Nota: dada la apertura metodológica de los métodos cualitativos, si el diseño reclama más entrevistas se añadirán a las indicadas en este apartado.

- Desarrollo práctico (prototipado) de un proceso de evaluación en 4 colectivos (4 entornos operativos), organizaciones de diferente tipología, dimensión, sector, para la validación de las conclusiones recogidas por las personas expertas, a las preguntas y a la propuesta de proceso de evaluación a través de las entrevistas.

Nota: dada la apertura metodológica de los métodos cualitativos (resultados del Delphi, entrevistas en profundidad y conversaciones) y de la adaptación a los resultados obtenidos, en este estadio no se puede llegar a determinar las herramientas a aplicar, si bien podrían llegar a desarrollarse encuestas dirigidas al personal, conversaciones grupales, grupos focales o una combinación de herramientas, todavía por definir, como el método Territori, aplicado en investigaciones sociales relacionadas con territorios.

PLANIFICACIÓN TEMPORAL:

2025 / 2026:

Revisión profunda de la literatura existente sobre los tópicos de la tesis y desarrollo de conversaciones con un panel de personas expertas para la extracción de resultados que nos permitan elaborar la estructura y preguntas de las entrevistas.

2026 / 2029:

Identificación de interlocutores (líderes organizativos que operan en las organizaciones objeto del estudio).

Organizaciones objeto del proceso:

- P4Q
- Asociación Organizaciones Iberoamericanas TEAL
- Asociación Puente del Fierro
- Ikastolas Arizmendi

Desarrollo de conversaciones y aplicación de otras herramientas aplicables al desarrollo del método del caso.

Preparación colaborativa y aprobación con interlocutores de las organizaciones objeto del proceso del modelo de evaluación de la confianza en la organización.

Comentado [ÁM1]: Sigue haciéndolo así.

Desarrollo del método de evaluación con la extensión o alcance acordado con la organización dentro del marco temporal definido.

Valoración preliminar de los resultados.

Acompañamiento en la definición de un plan de acción (responsabilidad de la organización)

Seguimiento de resultados obtenidos por la organización en un curso lectivo o año natural.

2029 / 2030:

Validación del modelo de evaluación propuesto.

Conclusiones del proceso de prototipado.

Redacción de conclusiones y tesis para la presentación.

Presentación de la tesis (el viaje a la confianza en organizaciones conscientes).

Bibliografía:

Beck , D., Cowan , C.(1996). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Malden, MA: Blackwell Publishers.

Casadesus- Masanell R., & Mitchel J.(2006). *Irizar in 2005*, Harvard Business School Case, 706 – 424.

Corporate Rebels. (2020). *Corporate Rebels: Make Work More Fun: 8 radical lessons from 100+ of the world's most inspiring companies*. Corporate Rebels Nederland B.V.

Das, T. K., & Teng, B.-S. (2001). *Trust, control and risk in strategic alliances: An integrated framework*.

Delery , J. E ., & Roumpi , D.(2017). *Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: Is the field going in circles?* *Human Resource Management Journal* , 27(1) , 1 – 21 .

Graves , C. W . (1970). *Levels of existence: An open system theory of values* . *The Journal of Humanistic Psychology* , 10(2) , 131 – 514.

Chiva, R., & Guinot, J. (2021). *Conscious Organisations*. In *Change and Development in Organisations* (pp. 118-138). Routledge.

Hawkings D. R. (1995) *Power versus force*. Ray House Inc.

Heaton , D. P., Harung , H. S. (1999). *The conscious organization*. *The Learning Organization*, 6(4) , 157 – 163 .

Laloux , F. (2014). *Reinventing organizations* . Brussels: Nelson Parker

Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (1996). *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*. Sage Publications.

Minnaar J., de Morree P. (2020) *Corporate rebels. Make work more fun*. Corporate rebels Nederland B.V.

Pfeffer , J.(2018). *Dying for a Paycheck: How modern management harms employee health and company performance— and what we can do about it* . New York:Harper Business .

Pirson , M. A. , & Lawrence , P. R.(2010). *Humanism in business– towards a paradigm shift?* *Journal of Business Ethics* , 93(4) , 553 – 565

Rivera, O. (2010). *La confianza como sustituto del control jerárquico en las organizaciones*.

Tesis.

Ryan, C.(2020). Civilized to death: The price of progress. New York: Simon & Schuster

Saratxaga K., Salcedo J. (2010), El éxito fue la confianza, K2K Emocionando

Scharmer, C. O. (2015) Teoría U. Liderar desde el futuro a medida que emerge.
ELEFTHERÍA.

Scharmer O, Käufer K. (2015) Liderar desde el futuro emergente. De los egosistemas a los
ecosistemas económicos. ELEFTHERÍA

Semler R. (1996). Radical. El éxito de una empresa sorprendente. Gestión 2000.

Senge , P.(1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization .
New York, NY : Doubleday .

Wilber K . (2000). A theory of everything: An integral vision for business, politics, science
and spirituality . Massachusetts: Shambala Publications.