



# BASES MOTIVACIONALES DE LA IDENTIFICACIÓN, LA LEALTAD Y LA CONFIANZA EN UN MODELO ANTROPOLÓGICO DE LAS ORGANIZACIONES

JOSEP M<sup>a</sup> ROSANAS Y MANUEL VELILLA\*

*El artículo trata de estudiar el valor de la lealtad en las organizaciones, como fundamento de las mismas. Después de mostrar cómo, a la vez, ha sido un valor despreciado y echado de menos en los años finales del siglo XX, el artículo analiza las diferentes dimensiones de la lealtad y la confianza en las organizaciones. A continuación, se analiza el concepto de lealtad en algunos de los autores clásicos del management, como Mary Parker Follet, Chester Barnard y Herbert Simon, para inmediatamente pasar al contexto del modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López y mostrar cómo los diferentes tipos de motivos son cruciales para un concepto de lealtad rigurosamente definido. En concreto, intenta mostrar cómo los motivos que Pérez López califica de trascendentes son cruciales para que exista identificación, confianza y lealtad.*

**Palabras clave:** lealtad, confianza, teoría de la organización, antropología de la dirección, ética.

---

## INTRODUCCIÓN

EL *NEW YORK TIMES* del pasado 5 de mayo de 2002 publicaba en un artículo elaborado a partir de sus propios datos sobre el mercado de trabajo, que una parte importante (un 40%, para ser exactos) de las personas que buscan trabajo no piensa que ser leal a la empresa beneficie al empleado, e incluso un 9 % piensa que le perjudica. Lo cual, por lo menos, contrasta de manera clara con los deseos de los empleadores: creen, por un

\* Josep M<sup>a</sup> Rosanas y Manuel Velilla son Profesores Ordinarios del Departamento de Contabilidad y Control del IESE (e-mail: jrosanas@iese.edu y velilla@iese.edu).



abrumador 97%, que el empleado leal es más eficiente. La paradoja es que en este punto también están de acuerdo las personas que buscan trabajo: el 87% piensa igualmente que el empleado leal es más eficiente.

Las últimas décadas del siglo XX no han sido particularmente propensas a valores como la confianza, la lealtad o la identificación. Los años 80 han sido llamados por algún autor “la década de la codicia” y los 90 han llegado a ser denominados “la década de la maldad”. Implícitamente quizá, el interés propio, definido de manera estrecha parece ser la fuerza dominante en el mundo de los negocios, tanto en la teoría como en la práctica; aunque tampoco faltan expresiones explícitas de esta mentalidad. Jensen<sup>2</sup> afirma que es la única mentalidad con la que uno debe enfrentarse a los negocios y a la vida en general; y que posibilidades alternativas basadas en la ética, en la religión o en actitudes altruistas nunca han ido demasiado lejos en la resolución de las cuestiones sociales. Los contratos explícitos y la ley son, en esta mentalidad, la única manera de resolver dichas cuestiones. Puede resultar incluso paradójico que, desde una posición ultraliberal, se confíe más en el ordenamiento jurídico que en las personas para resolver los problemas; pero en este mundo todo tiene sus inconsistencias.

En contraste, esta misma época ha vivido un cierto auge de la ética de los negocios (*business ethics*) como disciplina académica; y cuestiones como la confianza, la cooperación, las alianzas y los *networks* han tenido un claro auge también, tanto en la teoría como en la práctica. El artículo de Anderson citado en el párrafo anterior es un buen ejemplo de ello, pero autores como Kanungo y Conger<sup>3</sup> han llegado a afirmar que el altruismo debería ser un objetivo de la empresa. Reichheld<sup>4</sup> ha dicho lo mismo con respecto a la lealtad. Melé<sup>5</sup>, por su parte, la considera una necesidad real.

La lealtad es una variable a la vez importante, elusiva y equívoca. Importante, por la frecuencia con la que se habla de ella, aunque en muchas ocasiones sea para echarla de menos; elusiva, porque es un concepto difícil, como tendremos ocasión de mostrar; y equívoca, porque probablemente por esa razón se usa la misma palabra para designar conceptos completamente distintos. Nadie parece estar muy satisfecho cuando la lealtad se define úni-

amente como la permanencia en un determinado puesto de trabajo o en una determinada institución, pero por el momento no se ha analizado en profundidad qué otras dimensiones se deben incorporar.

En 1974, el después Premio Nobel Kenneth Arrow escribía unas líneas hoy clásicas sobre la confianza y la lealtad:

“No se puede poner precio a ciertas cosas. Un ejemplo clásico (...) es la polución del agua o del aire (...). Pero me interesa señalar que algo parecido ocurre en contextos mucho más sutiles... la confianza, la lealtad, o la veracidad son ejemplos de lo que un economista llamaría externalidades. Son bienes, tienen valor económico real, práctico, aumentan la eficiencia del sistema, permiten producir más bienes o más de los valores que sea que se tenga en alta estima. Pero no son mercancías para las cuales el comercio en un mercado abierto sea técnicamente posible o incluso pueda tener sentido...”

Casi treinta años más tarde, las afirmaciones de Arrow se pueden reinterpretar en términos de lo que hoy se llama la teoría de los costes de transacción (*transaction cost economics*), que ha sido desarrollada esencialmente por Williamson<sup>6</sup>. En esencia, esa rama de la Teoría Económica estudia cómo las instituciones se moldean en términos de minimizar los costes de transacción, que consisten en los costes de poner los dos agentes en contacto, coordinar su actividad, establecer los contratos oportunos, etc. Es decir, si una transacción puede tener lugar a través del mercado, o dentro de una organización, lo que esta rama de la economía predice es que se hará donde los costes de la transacción sean menores.

Es entonces bastante obvio que la confianza entre personas o entre organizaciones disminuye los costes de transacción, tanto si éstas ocurren en el mercado como si ocurren dentro de las organizaciones. La confianza y la lealtad, por tanto, ganan importancia desde un punto de vista conceptual en el contexto de la nueva teoría. A mayor abundamiento, los últimos acontecimientos en el mundo económico lo han puesto de manifiesto de forma dramática: los numerosos escándalos económicos surgidos en los dos últimos años han mermado sustancialmente la confianza del público en general en los mercados financieros, con las consecuencias de



disminución de los precios de las acciones y del valor de las empresas, de todas conocidas.

De todos modos, obviamente, en el origen de muchas preocupaciones de los últimos tiempos sobre la falta de lealtad de las personas, está la escasez de personal altamente cualificado, principalmente en el sector de las nuevas tecnologías. Los cambios de empresa rápidos, probablemente con sustanciales aumentos de sueldo, han provocado este tipo de quejas. En el estudio citado del *New York Times*, los empleadores se muestran convencidos (en un 67%) de que es mucho más caro contratar un nuevo empleado que retener al que ya se tiene.

Por ello, no ha sido infrecuente que se identifique la lealtad que tanto echan de menos algunos con la permanencia indefinida en una determinada empresa u organización. Lo que no constituye un buen punto de partida para el análisis, porque, como es de todo punto obvio, es posible ser leal a una organización y abandonarla; como también es posible permanecer en ella y no serlo. Por tanto, la lealtad tiene que incluir necesariamente otras dimensiones, que trataremos de penetrar.

La lealtad, argumentaremos, tiene mucho que ver con la identificación de las personas con las organizaciones. Identificación con un grupo, incluso con la sociedad en su conjunto, con una empresa, o con un conjunto de objetivos.

La teoría de Juan Antonio Pérez López es particularmente interesante para poner estos conceptos en perspectiva, ver cómo deben usarse y cómo no y sus posibles limitaciones. Pero antes de analizar estos conceptos en profundidad, creemos interesante ver las diferentes dimensiones que, tanto desde el punto de vista formal como informal, tiene el concepto de lealtad.

---

## LAS DIFERENTES DIMENSIONES DE LA LEALTAD

---

**T**AL COMO HEMOS DICHO, el primer problema está precisamente en la ambigüedad o indefinición del concepto. En este sentido, es particularmente interesante el estudio que el *Loyalty Institute*, perteneciente a la empresa consultora de

Chicago Aon, realizó con 200 de sus clientes, a los que preguntó por esta variable<sup>7</sup>.

De acuerdo con ese estudio, lo que caracteriza a un empleado “comprometido” es que (1) es un jugador de equipo; (2) está dispuesto a hacer sacrificios para el bien de la empresa; (3) cree en los productos de su compañía; (4) recomienda su empresa como uno de los mejores lugares del mundo para trabajar, y (5) está dispuesto a quedarse en ella durante los próximos años, incluso si se le ofrece un modesto aumento de salario en otra.

Notemos que la permanencia en la empresa sólo se cita en el número cinco; y que, aún ahí, no se consideraría desleal el no permanecer en ella si el hipotético aumento de sueldo no es “modesto”. Todo el mundo entiende que para no aceptar un aumento sustancial no hay que ser leal, hay que ser un héroe.

Powers<sup>8</sup> ofrece una interesante lista de indicadores de lealtad:

- Permanecer en la empresa, no andar buscando trabajo.
- Quedarse hasta tarde para terminar un proyecto.
- Mantener la confidencialidad, no irse de la boca.
- Promover la empresa ante clientes y la sociedad en general.
- Hacer caso a las reglas incluso sin vigilancia directa.
- Sacrificar objetivos personales en beneficio de los de la empresa.
- No mentir, engañar o robar.
- Comprar productos de la empresa.
- Contribuir a donaciones de la empresa a instituciones benéficas.
- Ofrecer sugerencias.
- Participar en las actividades extracurriculares de la empresa.
- Seguir las órdenes.
- Ocuparse de las pertenencias de la empresa y no malgastar.
- Trabajar con seguridad.
- No abusar de ausencias, incluyendo las bajas por enfermedad.
- Ayudar a los compañeros, ser cooperativo.

De nuevo, la permanencia en la empresa aparece como una de las condiciones, pero sólo una; y, en el espíritu de este estudio, se trata mucho más de un síntoma o un indicador, que de una definición.

Tanto Cole como Powers nos ofrecen en sus artículos diversos aspectos muy interesantes, que pueden resumirse en dos características esenciales: la creencia, por parte del trabajador, de que (a) la organización “merece la pena” desde el punto de vista del producto que está ofreciendo a la sociedad (lo que Pérez López denominaba “misión externa”); y (b) de que es capaz de cooperar y sentirse unido o identificado con las personas con las que trabaja (jefes, compañeros, subordinados) (lo que Pérez López llamaba “misión interna” o “unidad”).

---

#### LOS “CLÁSICOS” DEL *MANAGEMENT* Y LA LEALTAD

---

RESULTA HASTA CIERTO PUNTO CURIOSO que, tratándose de un concepto crucial, la lealtad no figure en el diccionario de prácticamente ninguno de los autores clásicos en *management*. Dos excepciones únicamente: Mary Parker Follet y Herbert Simon. Mary Parker Follet, injustamente postergada en tantos aspectos, fue la primera en darse cuenta explícita de la importancia del concepto. Y lo hizo en dos direcciones concretas, completamente diferentes: la lealtad al grupo y la lealtad a la profesión. La lealtad al grupo está basada en la conciencia de pertenecer a él y en la idea de que el éxito de cada persona está relacionado con el éxito del grupo. Evidentemente, para que esta lealtad exista uno debe sentirse parte integrante del grupo:

“la lealtad a un colectivo que no hemos creado y del que no nos sentimos parte integral no es lealtad, es esclavitud”.

La lealtad a la profesión tiene que ver con unos estándares que deben ir más allá de los intereses inmediatos del grupo o de los destinatarios (en la empresa, los clientes) de su objetivo de servicio. Así, Parker Follet discrepaba fuertemente de Oliver Sheldon, que creía (quizá con la misma ingenuidad que algunos lo creen hoy) que la dirección “debía reconocer como

único amo la voluntad pública de la comunidad”<sup>9</sup>. En contraste, la autora norteamericana creía que “la voluntad pública de la comunidad puede tener que ser educada para apreciar ciertos estándares”<sup>10</sup>. Es decir, trasladándolo al terreno de Juan Antonio Pérez López<sup>11</sup>, el primer tipo de lealtad (la lealtad a la profesión) está relacionado con la misión interna de la organización (su unidad); mientras que el segundo está relacionado con su misión externa: la satisfacción de las necesidades reales de los clientes, como algo que puede perfectamente ser distinto de las necesidades *percibidas* por éstos.

Herbert Simon da un paso más: nos dice cómo se generan las lealtades y la identificación con la organización. Da tres razones (las tres en el contexto de la racionalidad limitada, que fue una de sus expresiones más exitosas) para esta identificación: (1) la obvia del interés que para cada uno puede tener el éxito de la organización; (2) considerar el trabajo como algo propio (“mi” empresa, “mi” departamento, “mi” organización); y (3) poner la atención sobre los objetivos de la organización como algo que merece la pena de manera especial, por encima de los objetivos de otras organizaciones.

Esta última es la única que puede considerarse realmente como identificación con la organización. Las dos anteriores son un reflejo de los intereses del individuo, sencilla y llanamente, y es difícil calificarlas de identificación real con la organización. Son más bien la expresión de los motivos extrínsecos e intrínsecos de pertenencia a ésta. La tercera, en cambio, tiene que ver con las razones para su existencia, con su objetivo de servicio; y, así, están conectadas con la misión externa, en la visión de Pérez López.

A la vez, y casi sin querer, Simon insinúa cómo se generan estas lealtades: con el conocimiento en profundidad de lo que se está haciendo y del efecto que tiene sobre terceras personas (los clientes, o destinatarios del objetivo de servicio). Lo que, añadimos nosotros, suele ocurrir precisamente a través de la acción directiva. Pérez López nos explica cómo.



## LEALTAD Y CONFIANZA EN LA TEORÍA DE PÉREZ LÓPEZ

SI BIEN HASTA AHORA hemos sugerido en diversas ocasiones algunos de los puntos importantes que pueden derivarse de la teoría de Pérez López en este contexto de la lealtad, la confianza y la identificación, quisieramos ahora hacerlo de manera más explícita. Empezaremos por considerar las bases de la lealtad y la confianza.

Tanto la confianza como la lealtad son conceptos relacionales, es decir aparecen o se conciben en relación a algo o alguien. Se confía “en” y se es leal “a”. Por lo tanto, son variables que pueden estar presentes en las relaciones que se dan en las organizaciones.

Por otro lado son procesos que se refieren a aspectos internos de los partícipes de una organización. Así, la confianza en alguien supone una esperanza subjetiva en el comportamiento futuro de esa persona. Bajo un concepto dinámico, la confianza puede crecer con respecto al futuro comportamiento de la otra persona, disminuyéndose así el grado de incertidumbre -riesgo- subjetivo. Este posible crecimiento de la confianza depende, por supuesto, de que en las sucesivas interacciones entre las dos personas la actuación posterior haya corroborado la esperanza *a priori* (confianza).

La lealtad, por su parte, supone en el partícipe el cumplimiento fiel de los compromisos adquiridos. El primer partícipe confía -deposita la confianza en el segundo- porque espera que éste sea leal. Este juicio previo que significa depositar la confianza en alguien supone, de hecho, dos tipos de juicios:

- El primero es un juicio de competencia: sobre si el nivel de capacidades operativas del otro le hará capaz de ser eficaz en el tema que se le confía.
- El segundo es un juicio sobre la calidad motivacional del otro, en el sentido de que, en caso de surgirse un conflicto motivacional a la hora de desempeñar la tarea confiada, prevalezcan los motivos transcendentales sobre los restantes (sean intrínsecos o extrínsecos). En esto último consiste precisamente la lealtad: en ser capaz de hacer honor a la confianza depositada cuando se producen conflictos motivacionales. La lealtad, como otras variables ligadas a la interioridad del sujeto, no es





observable a corto plazo, pero puede llegar a inferirse a lo largo de una trayectoria vital.

Tanto la confianza como la lealtad son variables que, por expresar estados internos de los partícipes, no se pueden especificar en lo que se llama el sistema formal de una organización. Es más, habitualmente, este sistema formal se concibe para tratar de minimizar las consecuencias negativas que pueden producirse por la falta respectiva de confianza y de lealtad.

No hay sistema formal que pueda asegurar la lealtad de los partícipes: la calidad motivacional necesaria para que sepan resolver adecuadamente los conflictos motivacionales que se les presenten. Tampoco puede haber ningún sistema formal que proporcione el grado de confianza necesario. El sistema formal podrá, como mucho, hacer más difícil la conducta desleal (siempre que ésta sea observable) y minimizar sus consecuencias. También podrá señalar fuertes incentivos negativos que penalicen estos comportamientos.

De todo ello cabe deducir que tanto la confianza como el comportamiento leal operan, en todo caso, dentro del sistema informal o espontáneo de la organización. El poner la confianza en alguien o ser leal a alguien no puede condicionarse, en ninguno de los dos casos (confiar, ser leal), a la satisfacción de motivos internos que, a su vez, dependen de la acción en sí y no de los fines de la acción. Una actuación en los planos de la confianza o la lealtad por motivos intrínsecos sería inestable, por basarse más en la estética de la acción y no tanto en los fines.

Por ello cabe concluir que el confiar y el hacer honor a la confianza depositada (ser leal) son acciones que se desarrollan dentro del sistema espontáneo o informal y se basan en la satisfacción de motivos trascendentes.

---

## LOS MOTIVOS Y LA CALIDAD MOTIVACIONAL COMO FUNDAMENTOS DE LA LEALTAD

---

**L**OS DIFERENTES TIPOS DE MOTIVOS (extrínsecos, intrínsecos, trascendentes) y el análisis de la acción organizacional a partir de ellos constituyen uno de los puntos fundamentales de la teoría de Pérez López. Aplicaremos aquí este análisis a la confianza y la lealtad.



La confianza es una esperanza básica en la calidad motivacional del otro (supuesta la debida competencia técnica para el asunto encargado); y, por ello, supone siempre un cierto riesgo. No puede ser, por otra parte, una confianza irracional o utópica. Al confiar, especialmente en los primeros estadios de una relación, podemos estar iniciando un experimento que, con un riesgo limitado, permita deducir en qué medida la otra persona es digna de la confianza depositada.

Hay, sin embargo, una dificultad: la de tratarse de una variable no observable. La lealtad puede inferirse del comportamiento del otro, pero de manera sólo imperfecta (más imperfecta cuanto más a corto plazo, en los estadios iniciales de una relación), ya que el otro puede haberse comportado de manera aparentemente fiable por diversos motivos, y no precisamente por motivos trascendentes. Por otro lado, dado el aprendizaje y la libertad inherente a las personas, el estado que pretendíamos observar con nuestro experimento puede haber cambiado con él. Tanto lo que Pérez López llamaba el agente activo como lo que llamaba el agente reactivo cambian con cada interrelación.

Por ello, aunque cabe hablar de una cierta relación experimental, ésta carecería de sentido a no ser que aquel que confía lo haga persiguiendo que el otro, al realizar el asunto que se le confía, pueda desarrollar sus motivos trascendentes. Lo cual se puede favorecer explicitándole al otro que al actuar de manera leal:

- realiza acciones que son necesarias para la organización;
- realiza acciones que suponen la prestación de un servicio y la satisfacción de necesidades reales ajenas.

Para que alguien sea capaz de confiar en otro en los términos descritos, es condición *sine qua non* que intente que en sus decisiones estén presentes los motivos trascendentes. Piénsese, por ejemplo, en la imposibilidad práctica de que alguien que no tenga presentes los motivos trascendentes en sus decisiones pueda confiar en otro para ayudarle -respetando su libertad- a que desarrolle su calidad motivacional a la hora de hacer honor a sus compromisos.

En estos casos (cuando no se parte de motivos trascendentes racionales) el que confía suele apelar a motivos trascendentes espontáneos -especialmente estéticos- como una fórmula para manipular a una persona en principio honesta y leal. En el fondo, no confiará en él, pues no se explicará por qué alguien puede ser leal si no es por propio interés, y creará que es un ingenuo o un utópico. Pensará probablemente algo así como: “confío porque no es capaz de ser desleal”.

Para generar confianza, el actor principal (agente activo, en la denominación de Pérez López) debe, pues, hacer que los motivos trascendentes estén presentes en sus decisiones. Son las condiciones análogas para desarrollar la autoridad y el liderazgo. Si esto no se da, y los actos “de confianza” son de carácter instrumental (el no confiar es muy caro en términos de control) o, lo que sería todavía peor, de carácter manipulativo (el confiar aumenta fácilmente la atractividad), se puede dar, en contrapartida, un comportamiento aparentemente leal a corto plazo, pero es imposible generar una lealtad real a medio y largo plazo. Desde luego, será difícil que sea leal con la organización -no necesariamente siendo desleal, pero sí limitándose a cumplir, en el mejor de los casos, con sus compromisos contractuales o formales- aquel que descubre que se le presentaban como necesarias acciones a realizar para la organización, cuando era muy dudoso que lo fueran.

Este tipo de situaciones pueden darse con frecuencia cuando se parte del paradigma de cómo motivar sin que salga excesivamente caro en términos de incentivos extrínsecos hacia lo que, de manera más o menos caprichosa, se define como necesario.

Sin embargo, incluso en estas situaciones, la persona puede ser leal -fiel a sus compromisos- con acciones de servicio que supongan satisfacer necesidades reales de los clientes, no sólo como manera de ganarse la vida, ni sólo como satisfacción de su vocación profesional, sino como medio para atender necesidades reales de otras personas. Se daría así el caso de estar alienado de la organización, pero manteniendo un grado de lealtad notable a los objetivos de servicio -misión externa real- hacia los clientes de la organización. Esta actitud sería similar a la lealtad a la profesión preconizada, tal como se ha expuesto anteriormente en el caso de

Mary Parker Follet. Cabe pensar que este fenómeno -lo aventuramos como una hipótesis plausible- ayude a que la alienación y la desconfianza hacia muchas empresas no sea tan grave como debiera ser a la luz de lo que declaran como su misión casi exclusiva: la maximización del valor para los accionistas.

---

## CONSECUENCIAS

---

POR TANTO, para que una persona pueda identificarse con una organización y serle leal, hará falta que la dirección haga dos cosas: (1) muestre a esa persona que el objetivo de servicio de la organización es algo que merece la pena (misión externa), (2) muestre con hechos que el trato a las personas y el clima humano que existe dentro de la organización es adecuado (unidad de la organización, o misión interna). Para que esta última pueda darse realmente, la presencia de los motivos trascendentes es absolutamente necesaria.

Una persona no puede identificarse con una organización de la que perciba que no puede fiarse. Y nunca se fiará únicamente de las palabras con las que le puedan tratar de convencer: el problema no está en las palabras, sino en los hechos. Los problemas de comunicación son con frecuencia meras pantallas para esconder problemas más hondos. Si la persona percibe que a ella misma o a los demás se les engaña; que no se les da oportunidades; que se hace *downsizing* a la menor ocasión sencillamente para mejorar unas décimas el beneficio, que la empresa no se ocupa de que el trabajo sea atractivo y fomente el aprendizaje, que la empleabilidad de los trabajadores en general disminuye y..., un largo etcétera, no habrá ninguna manera de convencerla de que sea leal a tal empresa, aunque se diseñe una habilidosa estrategia de comunicación. Si, por el contrario, ocurre lo opuesto a todas estas circunstancias, que (en pocas palabras) significa que la empresa tiene en cuenta los intereses de sus empleados como personas, éstos pueden llegar a serle leales.

Será difícil, por otra parte, ser leal a una empresa que no atienda en la misma medida (aunque de modo completamente distinto) a las necesidades reales de los clientes. Porque si hoy se aprovecha de los clientes, quizá engañándoles, ¿por qué no se va a

aprovechar mañana de los empleados? Y lo mismo podríamos decir en relación a los accionistas. La confiabilidad de las personas (y, por ende, de las instituciones) es en general de una sola pieza. Pero, precisamente por esa razón, es difícil crear lealtades hacia una empresa que se gestiona exclusivamente en interés de los accionistas, como se propone con frecuencia en la actualidad.

Y es imposible también crearlas por meros incentivos económicos, como argumentan otros. Los incentivos económicos no identifican ni crean lealtades. Es más, algunos autores han argumentado que desplazan a otros tipos de motivos, de modo que si una persona podía tener motivos intrínsecos o trascendentes, deja de tenerlos al percibir incentivos económicos fuertes. Éstos, entonces, crean una jaula dorada en la que una persona percibe un salario superior al que podría conseguir en otro puesto de trabajo... a cambio de unas condiciones laborales, psíquicas y quizá físicas que no son las adecuadas. Con tiempo por delante, la situación se torna totalmente insostenible. Insatisfacción, bajo rendimiento y, al final, cambio de empleo.

Por tanto, a la pregunta “¿es usted leal a su empresa?” cabe contestar con otra pregunta: ¿me ha demostrado que me puedo fiar de ella? Porque si la respuesta a la segunda pregunta es “no”, es muy difícil que la respuesta a la primera pueda ser “sí”. Y, por tanto, la principal responsabilidad cae del lado de la empresa: si la empresa es consistentemente fiable para los empleados y hace una labor de convencimiento de los mismos, podrá tener trabajadores leales. Si no, no. La eficiencia del sistema económico está en juego.

---

## RESUMEN Y CONCLUSIONES

---

**H**EMOS TRATADO EN ESTE ARTÍCULO de examinar con rigor el concepto de lealtad y sus consecuencias para la dirección de empresas y la eficiencia del sistema económico. Empezamos por mostrar la relevancia del concepto en la sociedad actual, mostrando la preocupación generalizada que existe por parte de los empleadores ante la actitud de los empleados, y la desconfianza de éstos ante la postura que tienen muchas empresas.

A continuación, tratamos de mostrar las diferentes dimensiones de la lealtad y cómo los problemas relacionados con ella son de mucha mayor complejidad que lo que normalmente se supone; para inmediatamente analizar lo que algunos de los clásicos de la dirección han dicho sobre el tema. En concreto, Mary Parker Follet y Herbert Simon nos ayudan a comprender el alcance del problema y su generación.

Finalmente, nos acogemos a la teoría de Juan Antonio Pérez López para mostrar la relación entre la lealtad y el análisis motivacional. Tratamos de analizar cómo influyen los diferentes tipos de motivos en la generación de confianza y lealtad, y cómo es absolutamente necesaria la presencia mutua de motivos de tipo trascendente para que se den de manera estable.

Por último, exponemos la hipótesis de que quizás sea la lealtad a la profesión, que mantienen muchos directivos, la barrera que impide que la desconfianza social que merecería la frivolidad imperante en las “misiones” declaradas de algunas empresas erosione gravemente los cimientos de nuestro sistema económico. Transmitir este sentido de lealtad a la profesión, entendida como servicio a los clientes internos y externos, puede ser parte del mensaje de las Escuelas de Dirección de Empresas.

---

## BIBLIOGRAFÍA

---

- Anderson, Carl (1997), “Values-based Management”, *Academy of Management Executive*, vol, 11. n° 4, pp. 25-46.
- Arrow, Kenneth (1974), *The Limits of Organization*, Norton & Company, Nueva York.
- Cole, Caroline L. (2000), “Building Loyalty”, *Workforce*, August, pp. 43-48.
- Follet, Mary Parker (1925), “How Must Management Develop in Order to Become a Profession”, pp. 267-281.
- Graham, Pauline (1996), *Mary Parker Follet, Prophet of Management*, Harvard Business School Press, Boston.

Frey, Bruno (1999), *Economics as a Science of Human Behavior: Towards a New Social Science Paradigm*, Kluwer Academic Publishers, Boston y Dordrecht.

Jensen, M. (1994), "Self-Interest, Altruism, Incentives and Agency Theory", *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 7, nº 2, pp. 1-17.

Kanungo, R. y Conger, J. (1993), "Promoting Altruism as a Corporate Goal", *Academy of Management Executive*, vol. 7, nº 3, pp. 37-48.

Melé, D. (2001), "Loyalty in Business: Subversive Doctrine or Real Need?", *Business Ethics Quarterly*, vol. 11, pp. 11-26.

Pérez López, Juan Antonio (1993), *Fundamentos de la Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid.

Powers, E. L. (2000), "Employee Loyalty in the New Millennium", *SAM Advanced Management Journal*, Summer, pp. 4-8.

Reichheld, F. (1996), *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits And Lasting Values*, Harvard Business School Press, Nueva York.

Sheldon, Oliver (1970), *La filosofía del management*, Oikos-Tau, Barcelona.

Simon, Herbert (1997), *Administrative Behavior*, The Free Press, Nueva York.

Williamson, Oliver (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, The Free Press, Nueva York.

---

## NOTAS

1. Anderson, C. (1997).
2. Jensen, M. (1994).
3. Kanungo, R. y Conger, J. (1993).
4. Reichheld, F. (1996).
5. Melé, D. (2001).
6. Williamson, O. (1985).
7. Citado en el artículo de Cole, C.L. (2000).



8. Powers, E.L. (2000).
9. Sheldon, O. (1970).
10. Follet, M.P. (1925).
11. Pérez López, J.A. (1993).