

GENERATING SOCIAL CAPITAL INCREASES PRODUCTIVITY AND IMPROVES PEOPLE'S QUALITY OF LIFE: THE CASES OF GRÍFOLS, IDOM GROUP, AND MERCADONA

Serer Figueroa, Marcos
Universidad de Barcelona. IL3

The consolidation of trust in an Organization – social capital – through collaborative networks, contributes, by itself and in an effective manner, in improving productivity. This is a widely studied fact and that has been verified in macro-organizations such as regions and countries. And in this paper we try to descend into the field of microeconomics, focusing on the company and its projects, which have barely been investigated. To do this, with the basis of our experience in operations management and specifically in three relevant cases of three important organizations, Grifols Group, Idom Group and Mercadona, we make a record of trust indicators that have been highlighted in the respective operations management in the three companies, as well as some of the results that are being obtained.

Along with the above, we include in the statement the outline of the infrastructure from which all the collaborative networks unravel, that contribute to increase, decrease or maintain social capital.

Keywords: Productivity; Social capital; Grifols; Mercadona; Idom

LA GENERACIÓN DE CAPITAL SOCIAL INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD DE VIDA: LOS CASOS DE GRÍFOLS, IDOM Y MERCADONA.

La consolidación de la confianza en una Organización –capital social– a través de redes colaborativas, contribuye, por sí sola, de una manera efectiva, en la mejora de la productividad. Este es un hecho muy estudiado y constatado en macro-organizaciones tales como las regiones y países. Y en este comunicado tratamos de descender al terreno de la microeconomía, incidiendo en la empresa y en los proyectos, en los que apenas se ha investigado. Para ello, con la base de nuestra experiencia en la gestión de operaciones y, específicamente, en tres casos relevantes de tres organizaciones –Grupo Grifols, el Grupo Idom y Mercadona–, dejamos constancia de los indicadores de confiabilidad que se han puesto en evidencia en las respectivas gestiones de las operaciones en las tres empresas, así como algunos de los resultados que se están obteniendo.

Junto a lo anterior incluimos en el comunicado el esquema de la infraestructura a partir de la cual se desenvuelven todas las redes colaborativas que contribuyen al incremento, disminución o mantenimiento del capital social.

Palabras clave: Productividad; Capital social; Grifols; Mercadona; Idom

Correspondencia: Marcos Serer Figueroa: marcos.serer@gmail.com

Agradecimientos: Expreso mi agradecimiento a las tres empresas que me han suministrado la información suficiente para realizar el análisis de su capital social, cuyo resumen se incluye en este comunicado, y especialmente al VP Corporate Communication de Laboratorios Grifols

1. Introducción y antecedentes

La confianza es uno de los valores más difíciles de conseguir por los gestores de operaciones que, conscientes de su papel de responsables del cumplimiento de los objetivos, así como del de mantener un equipo/organización que permanentemente debe asumir cambios y nuevos retos, tienen precaución en delegar decisiones y acciones a terceros por tener serias dudas de que estos estén preparados para ello y, por supuesto, de que caminen bajo sus mismos postulados y su mismo espíritu de trabajo. Y es que los gestores de operaciones saben que no todas las personas piensan ni actúan igual: en definitiva, resulta difícil entregar la confianza. Y, como consecuencia, también es difícil que aquellos que no reciben esa confianza confíen en ellos. Por último, parece razonable que se piense que una persona que no hace “méritos” para ello tampoco es digna de confianza.

Sin embargo, en una Organización, cuando las personas, al unísono, entregan y reciben la confianza, se conforma una red colaborativa que, si se extiende a toda Organización o equipo de proyecto, en su caso, evidencia una red colaborativa que constituye el capital social (CS) del grupo que proporciona una clara mejora de la eficiencia en las operaciones y una, también evidente, progresión positiva en la calidad de vida de las personas que participan en la red.

El CS se ha venido estudiando a lo largo del siglo pasado en profundidad en el ámbito de las regiones y países, es decir, en macro-organizaciones que se conforman por muy diferentes estratos de personas, intereses, entidades, infraestructuras, grupos que compiten, etc. Se ha estudiado menos en el ámbito de las micro-organizaciones, y es a ellas a las que vamos a referirnos: a las empresas y proyectos, que se contienen en escenarios mucho más concretos y menos dispersos, pero que, sin duda, por suma, van a poder configurar la macro-organización a la que nos referimos.

En la obra *La medición del capital social*, de F. Pérez, V. Montesinos, L. Serrano y J. Fernández, se mide el capital social en varias comunidades autónomas de España y se relaciona con el PIB conseguido en cada una de ellas a lo largo de varios años. Así se obtiene una relación directa entre ambos datos: a mayor incremento de capital social, corresponde un mayor incremento de PIB. Es más, hay hasta un 15 % de incremento del PIB que se atribuye al incremento del capital social exclusivamente. Para medir el capital social se utilizan diferentes indicadores: créditos concedidos a los ciudadanos, nivel de formación, grados de conexión a la red social, temor a la pérdida del empleo, esperanza de vida o desigualdad en la renta. El cálculo matemático lleva, en la obra citada, a una constatación de esa afirmación.

Los trabajos fueron realizados por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE), ubicados por la fundación del BBVA y basados en la contabilidad de crecimiento con los indicadores citados realizados en las comunidades autónomas de España entre los años 1983 y 2004. Se observó que las mayores diferencias de PIB generadas como consecuencia del incremento del capital social estaban, de forma positiva, en la Comunidad de Madrid, seguida a una considerable distancia por Cataluña, Baleares, La Rioja y Aragón.

El comentario anterior permite deducir sin temor a mucho error que, si a gran escala hay una relación directa entre el incremento de capital social y el incremento de producción, también habrá un aumento de eficiencia global, lo que sin duda será consecuencia de una suma de pequeños aumentos de capital social que habrán producido pequeños aumentos de producción y de eficiencia en los proyectos de la microeconomía, que es a lo que nosotros queremos referirnos (y, cuando hablamos de “proyectos”, podemos extrapolarlo al término “empresas”, no solo porque una empresa es un proyecto que tiene sus objetivos que se van poniendo al día año a año –caso más normal–, sino porque, además, las empresas están

repletas, a su vez, de proyectos que pueden ir cambiando y tener objetivos con horizontes temporales de más largo o más corto plazo que el año “fiscal” al que nos referimos).

En este comunicado, incidimos en la microeconomía y exponemos tres casos de empresas que disponen del capital social como herramienta fundamental en su estrategia y que les ha dado excelentes resultados, para que, en su caso, pueda servir de referencia para aquellos que decidan implantar en sus proyectos/empresas el valor de la confianza como elemento clave de su gestión.

Ha habido muchas definiciones del CS a lo largo de la historia, la mayoría de ellas pensadas en base a las macro-organizaciones: Hanifan (1916), Bourdieu (1985), Marina (2014), OCDE, Banco Mundial, etc. Nosotros, pensando en las empresas y proyectos, y por adición y contextualización de las definiciones ya existentes, las definiremos en nuestro caso como:

El conjunto de factores intangibles que, como consecuencia de establecer de redes de cooperación en la Organización, o entre organizaciones, se evidencian traducidos en actitudes, normas, conductas y acciones que, basadas en la confianza, se reconocen en la relación entre personas. Esta relación permite un mayor crecimiento económico gracias a la reducción de los costes de transacción, la reducción de la incertidumbre, la sinergia de trabajos y la innovación, por apoyo compartido entre todos, que por esa razón navegan en la misma dirección. Todo ello permite, solo por ese motivo, una mayor eficiencia en el sistema productivo y una mejoría en la calidad de vida de las personas.

El CS es uno de los sumandos de los que forma parte el capital intelectual (CI) en una organización (Serer, 2016), que se identifica como un activo que dota a esa organización o equipo de proyectos de “las armas necesarias para acometer las acciones apropiadas para conseguir los objetivos previstos con mayor o menor garantía”. Otro de los sumandos es el capital humano (CH), que incluye “los conocimientos, experiencias, habilidades y también la capacidad y la determinación de las personas de adquirir destrezas para desarrollar su trabajo, los deseos de innovar, así como la predisposición para acometer las labores que requiera la organización”. Y el tercero es el capital estructural (CEs), que responde a “las infraestructuras creadas en las organizaciones que permiten que el CH pueda desarrollarse sin carencias reseñables ni interferencias contaminantes e inútiles.

Por tanto el capital intelectual respondería a la siguiente formulación:

$$CI = CH + CEs + CS \quad (1)$$

2. Infraestructuras a considerar en la generación y el mantenimiento del capital social

Nuestra experiencia recogida a través de 43 años trabajando en Idom, compañía multinacional de ingeniería, consultoría y arquitectura, nos ha permitido, recogiendo y madurando las experiencias habidas en el ejercicio de nuestra profesión, tanto en el seno de la compañía como en la relación con decenas de empresas y personas de diferentes entornos públicos y privados, confirmar la importancia y el beneficio de compartir el valor de la confianza de forma biunívoca: es decir, darla y recibirla al mismo tiempo y durante el mismo tiempo.

Al respecto, hay que saber cuál es la infraestructura de la que se parte en la organización/proyecto para gestionar el CS, tanto la propia o interior como la exterior que la condiciona. Lo representamos a partir del *PRI's Social Capital Framework*.

Figura 1. Estructura global del modelo de capital social (PRI. Ver Bibliografía y elaboración propia)



2.1 Infraestructura interior

Respecto a la infraestructura interior, y a partir de conocer cuál es la Misión de la Organización (qué es lo que se hace o se quiere hacer, su estrategia, su filosofía de trabajo...), interiormente, se infiere:

- De forma **determinante**, consideramos a las personas como lo más importante, a través de considerar sus propias características: formación, iniciativa, ética, sexo, capacidad de trabajo en equipo... Considerar y actuar sobre esas características ayudará a conformar la infraestructura útil para la confiabilidad. Y también es esencial que la Organización tenga la capacidad de hacer partícipes a las personas, de alguna forma, en la estrategia de la organización/proyecto.
- En cuanto a la **red social en la Organización**, constituida, a su vez, por diversas redes, lo más trascendente es que estas estén conformadas a partir de una Misión que incorpore, como condicionante básico, una filosofía de empresa basada, de forma importante, en la confianza como uno de los valores fundamentales (Serer, 2010).

Probablemente la red más importante sea la que se pueda formar alrededor de la estrategia, que ayude a elaborarla y a reapreciarla con el paso de los años. Desde ella, y complementándola, se pueden formar otras, más usuales, cuya efectividad para el caso que nos ocupa dependerá del grado de transversalidad, de horizontalidad, de diversidad y la mayor o menor posibilidad de obtener un CS reconocible. Lo mismo podríamos decir sobre el grado de dinamismo en la comunicación de las redes y entre las redes: redes que se forman pero no se usan, o se utilizan poco o de forma sesgada, devienen en inútiles.

Igualmente podríamos pensar en aquellas con normas encorsetadas, o sin ellas, y sin valores colectivos, tal que no inviten a la comunicación franca y útil para todas las partes.

Las redes deben estar promovidas y apoyadas por la Organización dotándolas de **recursos** necesarios adaptados al **contexto específico** en donde se han de manifestar, sobre todo en dos aspectos claves: por un lado, la información y los medios suficientes para su ágil operatividad; y, por otro, lo que denominamos soporte emocional, que incorpora el hecho de darle la importancia que se merecen a las redes y la colaboración, así como el reconocimiento a la labor que estas llevan a cabo para ampliar el conocimiento y la base cultural de la Organización.

Con frecuencia en las organizaciones más dinámicas, la estructura interior propia se completa con recursos externos que provienen de uniones temporales con otras empresas, fusiones, incorporaciones por incrementos de capital, etc. Suelen ser soportes de gran interés que pueden mejorar la estructura propia para incrementar el capital social con ideas nuevas, recursos económicos, nuevas personas, etc. Los **resultados** que se obtienen no solo son mejoras evidentes en la eficiencia, sino también en la calidad de vida de las personas.

2.2 Infraestructura exterior

Exteriormente a la Organización, para generar capital social hay que considerar lo existente. Nosotros apuntamos lo siguiente a tener muy en cuenta:

- la situación política y social,
- las bases de la identidad cultural,
- el nivel de desempleo; y
- las bases jurídicas sobre las que se asientan las relaciones entre personas y entidades.

El análisis de los cuatro puntos de referencia externa a una Organización mencionados nos lleva a la conclusión de que los países con situaciones políticas y sociales estables, identidades culturales abiertas y basadas, de forma importante, en valores universales (nobleza, lealtad, verdad, etc.), con niveles de desempleo bajos y estructuras jurídicas estables y fiables son los que producen un mayor entorno positivo para que de las organizaciones fluyan redes colaborativas basadas en la confianza.

Se dispone, al respecto, de datos estadísticos como los que provienen, por ejemplo, del Edelman Trust Barometer 2014, del Ranking of Economies-Doing Business del World Bank Group 2015 o del estudio de la Fundación del BBVA en países de la OCDE del 2003, en que los primeros lugares del listado de países para los niveles de confianza establecida están copados por aquellos con estructuras jurídicas claras: países del norte y centro de Europa, Australia, EE. UU., Sudáfrica o Canadá. Lo mismo diríamos relativo a países con identidades culturales basadas en buena parte por esos valores universales citados, como es el caso de Canadá y otros países anglófilos, o países políticamente estables o con niveles de desempleo bajos.

La conjunción de toda la infraestructura antes mencionada, la podemos sintetizar en unas decisiones estratégicas, acciones y valores implantados que han gobernado todas las acciones y que resumimos centrándonos en un breve análisis, después de la investigación en tres empresas de referencia en sus ámbitos: Laboratorios Grífols, Grupo Idom y Mercadona.

3. Análisis básico del capital social en Laboratorios Grífols, Grupo Idom y Mercadona: indicadores y resultados

En el libro *El capital social en el project management y en la gestión de las operaciones: a la eficiencia por la generación de confianza* (Serer, 2016), se han estudiado numerosos casos que afectan a proyectos, organizaciones y situaciones de hecho en las que se ha producido un incremento o decremento del capital social, pero, de una manera específica, se han analizado tres empresas en las que la generación de confianza, desde el origen de las tres empresas, se consideró como elemento básico para su gestión. Las tres desarrollan sus estrategias poniendo en marcha objetivos que conllevan la definición de un conjunto de acciones y, consecuentemente, las actividades, los recursos y las redes necesarias; y adoptan, asimismo, conductas y valores, cada una de ellas, que han hecho posible alcanzar, hasta la fecha, grados de capital social superiores a las organizaciones de su entorno económico y técnico. Las comentamos, sucintamente, a continuación:

3.1 Laboratorios Grífols

En 1940, después de la Guerra Civil española, el doctor José Antonio Grífols i Roig junto con sus hijos José Antonio y Víctor Grífols Lucas fundaron en Barcelona un laboratorio especializado en la realización de análisis clínicos para la comunidad barcelonesa.

Actualmente, Grífols, dirigida por el último familiar de la saga, Víctor Grífols, tiene tres divisiones –Bioscience, Diagnostic y Hospital– sobre las que desarrolla productos que llegan a más de 100 países. La sede principal está en Sant Cugat, en la provincia de Barcelona, aunque la presencia más importante es en Estados Unidos (cuyo gobierno, ya en el 2010, consideró a Grífols como empresa de interés estratégico, porque en sus instalaciones de Parets del Vallès se producía el 8% de inmunoglobulina (los anticuerpos del sistema inmunológico).

En estos momentos, cuenta con una plantilla de 14.000 personas, de las cuales 10.000 están localizadas fuera de España.

A partir de su nacimiento en 1940, su expansión ha venido acompañada y sustentada en buena parte por los siguientes indicadores que invitan a la confiabilidad:

- Fomentan la familiaridad en el trato que se ha manifestado siempre como una conducta habitual.
- Aseguran que las personas reciban una información constante sobre los pasos estratégicos que se toman.
- Consiguen ser, a través de un proceso de internacionalización y crecimiento, básicamente por medio de la adquisición de empresas, una potencia mundial en el campo de los hemoderivados.
- La aportación de la tecnología y el mercado de adquisiciones ha sido determinante.
- Transmiten la idea de la excelencia en el trabajo, en la cooperación entre las personas y la seguridad en lo que hacen, que se ha de volcar en los clientes que requieren obtener un gran grado de seguridad y calidad, dado el carácter de los productos que fabrican.
- Apuestan por la investigación, propia o adquirida.

Mencionamos a continuación algunos de los resultados obtenidos en Grifols, consecuencia lineal de los indicadores anteriormente enumerados:

- Las políticas anteriores le han ayudado a generar una infraestructura exterior que le ha sido favorable a sus intereses, ya que, a pesar de nacer en España, su internacionalización ha hecho posible la adaptación de su estrategia según los diferentes entornos en los que está involucrada. Ello ha hecho que las personas que trabajan en Grifols se sientan orgullosas de trabajar en la empresa y le den su confianza a la gestión, que sin duda es compleja y no exenta de riesgos. De hecho, la rotación de las personas es casi inexistente (solo un 1 %). Y ello ha obrado como una retroalimentación positiva que ha hecho posible un incremento de la eficiencia.
- Recordamos algunos datos económicos sobre facturación en épocas coincidentes con la crisis en España y en otros países de nuestro entorno, que complementamos con el de la plantilla de personas:

Tabla 1. Facturación y plantilla media en Grifols

Facturación en miles de euros

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
648.979	703.291	814.311	913.186	990.730	1.795.654	2.620.944	2.741.732	3.355.384

Plantilla media

2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
4.199	4.749	5.505	5.984	5.968	11.230	11.108	11.779	12.938

- Es la tercera compañía del mundo en el tratamiento de hemoderivados.

3.2 Grupo Idom

Respecto a Idom, constatamos que es una compañía de ingeniería, consultoría y arquitectura, nacida en 1957, fundada por el ingeniero Rafael Escolá, que tiene como base de los elementos generales responsables de su capital social, entre otros y resumidamente, los siguientes aspectos:

- El reparto de la propiedad por el que todas las personas que trabajan en Idom pueden ser propietarios de la compañía a partir, normalmente, de los 14 o 16 años de antigüedad si cumplen dos condiciones básicas: comulgar con la filosofía de Idom (que está editada y han de “firmarla” cuando se accede a la propiedad) y detentar un prestigio entre sus compañeros y con los clientes, que prueben la excelencia de su trabajo.
- La transparencia del Grupo, aplicando la teoría de “puertas abiertas”: todas las cuentas se explican y comentan cada año y cualquiera puede dirigirse a cualquier otra persona sin más preámbulo que “entrar en su despacho o acercarse a su mesa de trabajo”, incluido en el del Presidente.
- La participación de una parte importante de las personas en la elaboración de la estrategia.
- La internacionalización para acceder a nuevos mercados empezó casi desde sus orígenes en 1959 y, en la última década, ha incrementado de forma considerable, lo que se ha traducido en que haya en el 2016 más oficinas fuera de España que en su interior. Esto ha estabilizado su negocio sorteando las crisis que han ido apareciendo, no solo en España, sino en las diferentes regiones y países en los que se ha ido introduciendo, incidiendo más en unos que en otros según las circunstancias. Idom cuenta con 34 oficinas en Europa, África, América y Asia. Más del 80 % de su facturación está fuera de

España, repartida en todo el mundo, lo que proporciona estabilidad y, consecuentemente, confianza entre las personas.

- Una vez se le asignan objetivos a las personas, se les da plena confianza para que actúen.
- La identidad de Idom se asienta en la sencillez en el trato con las personas, la confianza, la sinceridad, la excelencia, entre otros valores.

A estas acciones y decisiones, se les suma la aportación de un conglomerado de redes que intentan mantener ese nivel de confianza y que, en conjunto, son responsables de los resultados del Grupo Idom. Citamos, entre otras, desde las redes de los equipos de proyecto, la de los integrantes de cada Área Geográfica y Técnica, la de los directivos más importantes del Grupo, la del Consejo de Administración, las de los Gerentes de las Áreas Técnicas y Geográficas, etc.

Anotamos algunos de los resultados obtenidos, en buena parte, como consecuencia del grado de confiabilidad conseguido:

- Idom ha tenido siempre beneficios a lo largo de los 55 años de su existencia.
- Los propietarios de Idom suelen obtener del orden de un 10-12 % anual de dividendos de sus participaciones en Idom.
- Las personas de Idom se sienten orgullosas de trabajar en Idom y los que la dejan, mayoritariamente, manifiestan su satisfacción por haber trabajado en la compañía. Su satisfacción repercute positivamente en el nivel de calidad de sus vidas.
- Idom ha mantenido su facturación en los años que han durado las diferentes crisis españolas.
- Más del 75 % de los encargos que reciben de sus clientes provienen de clientes que repiten: la confianza es su base para conseguir contratos.

3.3 Mercadona

En cuanto a Mercadona, anotamos que es una compañía de distribución del sector de la alimentación que en 2014 contaba con 74.000 empleados, todos ellos en España. Se fundó en 1981 y en 1993 comenzó a implantar el modelo de gestión basado en lo que ellos denominaron Modelo de Calidad Total, que se basaba en los siguientes ejes estratégicos:

- Marca propia o ajena
- Buena calidad constatable
- Precios bajos
- Excelencia en el servicio

En su trayectoria y centrándonos en los que nos afecta en cuanto al capital social, hemos detectado los indicadores que repercuten directamente en la generación de capital social, entre ellos:

- Todos sus empleados, en principio, son confiables y se les habilita para que puedan realizar las labores que se les encomiendan con plena responsabilidad de sus actos. Y, si tienen problemas, se estudia cómo resolverlos.
- Se incentiva a las personas para que propongan mejoras y sus propuestas se tienen en cuenta.

- Para poder estar satisfecho, enuncian que primero hay que satisfacer a los demás con una Misión definida en estos términos: ser prescriptores totales de las soluciones necesarias para que “el jefe” –el cliente– se fabrique su compra.
- El empleo es indefinido y se lleva a cabo una formación continua. También se posibilita la conciliación de la vida familiar y profesional de todas las personas de la compañía, lo que hace posible que quien ha de satisfacer a “el jefe” esté, a su vez, satisfecho.
- Se han establecido redes colaborativas, de larga duración, con los proveedores – interproveedores–, que permiten dar seguridad a los colaboradores, lo que incide directamente en sus inversiones y en la creación de empleo fuera del ámbito propio de Mercadona, estableciendo lazos de confiabilidad. Estas redes llevan a compartir las mejoras en los sistemas productivos y en la eficiencia, así como a conseguir los precios más bajos del mercado.
- La identidad en la cultura de Mercadona se basa en valores tales como la iniciativa activa, la excelencia en lo que se hace, la lealtad o la empatía tanto con el cliente como con el trabajador o con el colaborador externo.

Y a continuación algunos de los resultados relevantes obtenidos:

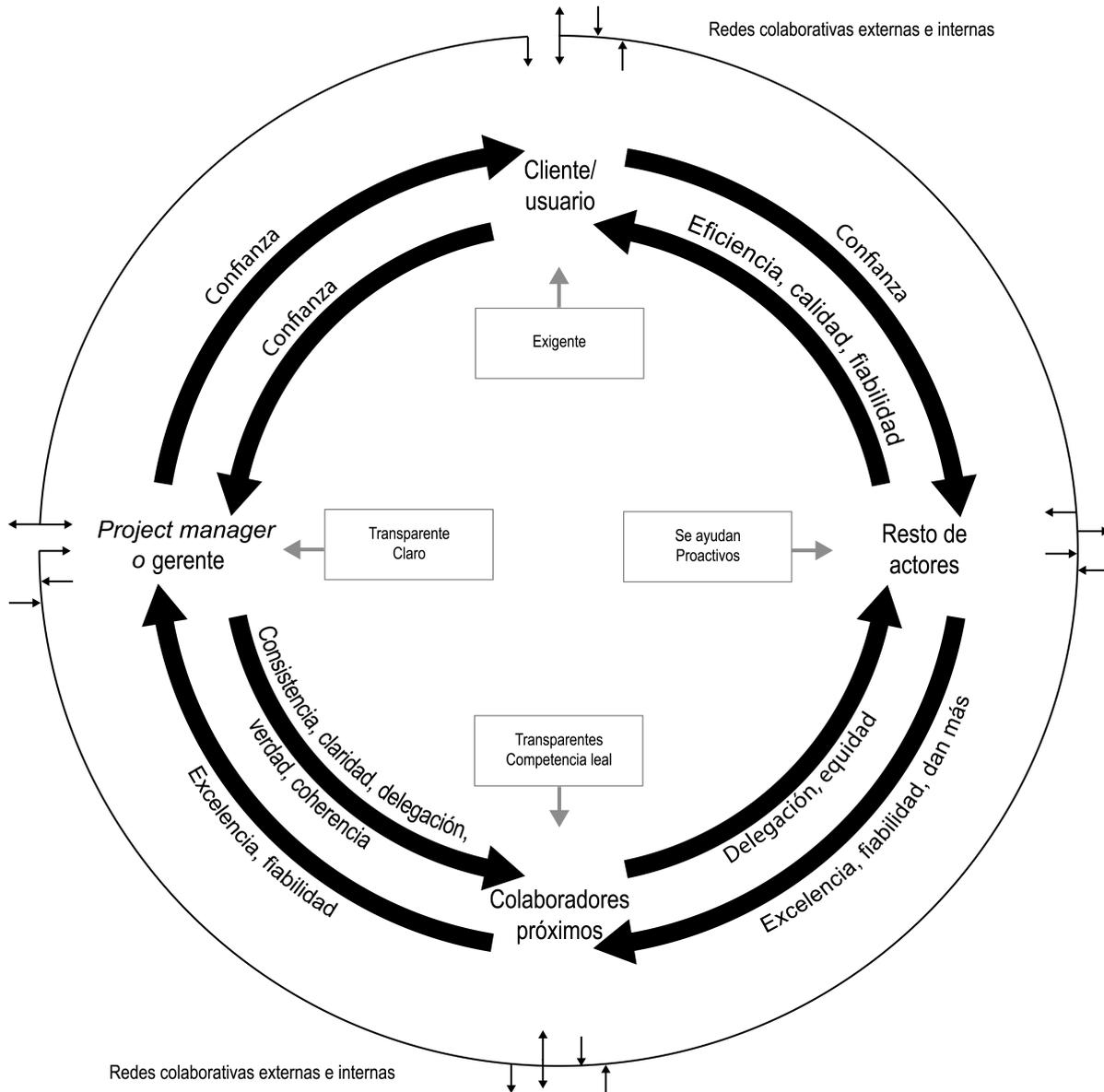
- La productividad, manifiesta Mercadona, se ha incrementado en un 25 % desde 2008 hasta 2014, debido precisamente al principio de la confiabilidad establecida.
- La productividad por empleado se incrementó significativamente a partir del año 1997, desde los 140.700 € por empleado y año, hasta alcanzar en 2012 una cifra de 257.800 € por empleado y año. Este incremento es especialmente destacable si se compara con la productividad laboral en España, que apenas aumentó un 10 % durante ese tiempo. En cambio, la productividad de Mercadona creció un 51 %, así como durante el último año del que se tienen datos y según su memoria anual.
- Y, por comparación, si nos atenemos a las ventas por metro cuadrado, hay que decir que son ordinariamente un 100 % mayores que la media de los supermercados y un 50 % mayor que su competidor inmediato, Carrefour (Ton, 2014).
- En cuanto a la calidad, a pesar de los bajos precios, transcribimos la investigación del *Key Audience Research de IPSOS*, que mide la reputación por sectores de las compañías españolas: en su 11ª edición para el sector de la distribución, en el que se enmarca Mercadona, los resultados muestran que la compañía ha sido calificada como la de mayor calidad de sus productos, muy por encima de sus principales competidores, con un 75 % de votos que calificó la calidad de los productos de “buena o muy buena”. Lo mismo sucede con el apartado de atención al cliente, donde Mercadona es también líder con un 78 % votos positivos.
- Desde 2002, los interproveedores han invertido 6.119 M€, y han creado más de 10.000 nuevos empleos desde 2006. Y, mientras que el periodo medio de pago en el sector privado español es de 93 días, Mercadona lo hace en 51.

4. El círculo perfecto de la confiabilidad

La confianza establecida en una organización, y específicamente en los casos mencionados, produce lo que denominamos “el círculo perfecto de la confiabilidad”, que dispone de las siguientes características básicas:

- El *project manager*/gerente muestra transparencia y claridad en sus actuaciones y transmite claridad, consistencia, coherencia, no miente y es proclive a delegar actuaciones y decisiones a sus “colaboradores próximos”.

Figura 2. El círculo perfecto de la confiabilidad (elaboración propia)



- Los colaboradores más inmediatos son también transparentes, a imitación del *project manager*/gerente, y evitan una competencia desleal ente sí. Delegan también al resto de actores diversas decisiones y son equitativos.
- El “resto de actores del proyecto”, se manifiestan proactivos a consecuencia de esa delegación recibida y se ayudan entre sí, al ver el ejemplo de los “colaboradores próximos” y son eficientes. Estos actores, en contacto directo con las acciones que llegan al cliente y al usuario principal, proporcionan fiabilidad y calidad.

- El cliente, que es exigente, al recibir por parte del “resto de actores” actuaciones con la calidad mencionada, eficiencia y fiabilidad, les devuelve un mensaje de confianza. Lo que hace que, a su vez, estos transmitan en dirección contraria a los “colaboradores próximos” percepciones de excelencia en sus acciones, fiabilidad y, sorprendentemente, más servicio y más de sí mismos que lo que se les exigía (es una de las consecuencias de la confianza: se da más de lo que se exige).
- Los colaboradores próximos transmiten excelencia y fiabilidad al *project manager*/gerente y este, por fin, transmite su confianza al cliente, quien se la devuelve. Comprobamos también que esta última biunivocidad se inicia muchas veces al revés: esto es, el cliente inicia la dación de confianza hacia el *project manager*, quien al final la justifica, transmitiéndole la suya.

Todas estas relaciones se gestan y sustancian dentro de un entorno de redes colaborativas, tanto internas como externas

5. Conclusión

Las tres compañías, tomando en consideración el contexto en el que se han desarrollado, que se ha resumido según el esquema de la infraestructura comentada, tanto interior como exterior, y el círculo confiabilidad expuesto, han conseguido, por considerar la importancia del capital social en la gestión para la eficiencia como eje básico para la gestión de sus operaciones, resultados altamente satisfactorios que confirman que la generación de la confianza proporciona, por ella sola, un incremento sustancial en la eficiencia de las operaciones y en la calidad de vida de las personas que las llevan a cabo.

6. Metodología

En cuanto a la investigación en las tres compañías, la metodología de trabajo utilizada fue a base de informaciones publicadas, que se fueron contrastando, en diferentes medios de comunicación, internet, y periódicos nacionales: el País, La Vanguardia y el Mundo, fundamentalmente, así como con conversaciones e intercambio de documentos, Memorias y textos, algunos de ellos referidos en la bibliografía, con los Responsables de Comunicación y publicaciones de las tres empresas: Andreu Puga, Gemma Farinós y Gabriel Vilallonga, así como con el Presidente de Idom, Fernando Querejeta.

7. Implicaciones del capital social en la gestión y dirección de proyectos

El capital social lo consideramos como un aporte de gran valor a tener en cuenta en la gestión de los proyectos. Su importancia viene descrita en el libro “Gestión integrada de Proyectos” (Serer, 2010) donde se considera, en el “modelo SM”, como el “subsistema cooperativo”, que, por si solo, incrementa la eficiencia de la gestión. (Los otros subsistemas que conforman el modelo SM de gestión de proyectos, son el “Base”, el “Funcional” y el “Hilo Conductor”). Su importancia en el incremento de la eficiencia de la gestión de proyectos y en la mejora de la calidad de vida de las personas que lo tienen en cuenta y procuran su incremento, ha sido el detonante para dedicarle un libro completo al que también nos referimos en este comunicado: “*El capital social en el project management y en la gestión de las operaciones: con los casos de Laboratorios Grífols, Grupo Idom y Mercadona* (Serer, 2016)”, en donde se detalla la bibliografía utilizada, para su elaboración tanto del libro como de este Comunicado y que se complementa con la experiencia propia de mas de 40 años. Todos los detalles de estas implicaciones del capital social en el ciclo de vida del proyecto,

en las funciones que desarrolla un gestor de proyectos, en sus cualidades, en cada una de las acciones, en su volatilidad etc. no resulta posible incluirlas en este Comunicado, mas que parcialmente, lo que se ha intentado hacer con el resumen de los tres casos mencionados, que son relevantes por lo que significan en el espectro económico y social de nuestro país. Se propone considerarlos en otros futuros Comunicados.

8. Bibliografía

- ARROW, K. J. (2000). "Observations on Social Capital". En: DASGUPTA, P.; SERAGELDIN, I. *Social Capital: A Multifaceted Perspective*. Washington D.C.: The World Bank.
- COHEN, D.; PRUSAK, L. (2001). *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*. Cambridge: Harvard University Press.
- GRÍFOLS, V. (2009). *Amb un suro i un cordill: vivències d'un empresari de postguerra*. Barcelona: Grífols S.A.
- MERCADONA (2014). *Memoria Anual 2014*. Valencia: Mercadona.
- PÉREZ, F. (dir.) (2005). *La medición del capital social: una aproximación económica*. Madrid: Fundación BBVA.
- POLICY RESEARCH INITIATIVE (2003). *Social Capital: Building on a Network-Based Approach. A proposed conceptual framework*. Ottawa: PRI Canada.
- SERER, M. (2010). *Gestión integrada de proyectos*. Barcelona: Edicions UPC.
- SERER, M. (2013). *Gestionando éticamente proyectos*. Barcelona: Edicions UPC.
- SERER, M. (2016). *El capital social en el project management y en la gestión de las operaciones. Con los casos del Grupo Idom, Laboratorios Grífols y Mercadona*. Barcelona: Edicions UPC.
- SPREITZER, G. (1996). "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment". *The Academy of Management Journal*, 2(39): 483-504.
- TON, Z. (2014). *The Good Jobs Strategy*. Nueva York: Amazon Publishing.