

LECCIONES DEL MUNDIAL BRASIL 2014: GOLES Y AUTOGOLES DE LAS ORGANIZACIONES DESDE LAS TEORÍAS DE LIDERAZGO Y DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES¹

Andrés Gómez León²

RESUMEN

El presente artículo relaciona elementos de las teorías organizacionales con los resultados de la Copa Mundial de Fútbol Brasil 2014. Se utilizan los resultados de las organizaciones participantes para explicar, desde la teoría, las causas de sus éxitos y fracasos. Específicamente, se utilizan los elementos centrales de las teorías de los recursos y capacidades y de las teorías de liderazgo. Destacan las múltiples posibilidades de entender las clasificaciones finales del evento desde las bases de la teoría de recursos, extendiendo el análisis hacia la perspectiva de las ventajas competitivas. Finalmente, se brindan conclusiones sobre la organización campeona y se resumen las relaciones entre teorías y resultados.

Palabras clave: teoría de los recursos y capacidades, teorías de liderazgo, ventaja competitiva, salarios de eficiencia, mundial Brasil 2014.

JEL: D21, D23, J33, M11

ABSTRACT

This paper analyses elements of organizational theory related to World Cup Brazil 2014 results. Participants' performance is used to explain several theories that might explain successes and failures of each country. The main issues of the theory of resources and capabilities and leadership theories are applied. It is remarkable that there are multiple possibilities to understand the final rankings of the event from the bases of theory of resources, by extending the analysis to the perspective of competitive advantage. Finally, conclusions on the champion team and relationships between theories and results are summarized.

Keywords: theory of resources and capabilities; leadership theories; competitive advantage; theories of efficiency wage; World Cup Brazil 2014.

1. Artículo de reflexión.

2. Economista y Magíster en Ciencias Económicas Universidad Nacional de Colombia. Docente Escuela de Economía Universidad Sergio Arboleda. Docente Programa de Economía Universidad Piloto. agomezl@unal.edu.co.

Introducción

Las ciencias económicas desarrollan teorías que procuran explicaciones del acontecer social. Puede afirmarse con certeza que todas las ciencias sociales tienen un objetivo en común: el estudio del comportamiento humano (Gómez & Vergara, 2007). El método de aproximación al entendimiento del ser humano y de su comportamiento en sociedad consiste en indagar cómo se desenvuelven los agentes sociales en entornos diferentes para construir teorías explicativas de dicho comportamiento; posteriormente, se busca contrastar las teorías con la realidad, para con ello, analizar su pertinencia y legitimidad. Este es un ejercicio constante que requiere de constantes verificaciones, así como de actualizaciones para entender el fenómeno que se pretende abordar.

En el campo de la administración de empresas, hace parte del objeto de estudio entender los determinantes de la creación, sobrevivencia y desarrollo de las organizaciones en busca de alcanzar sus objetivos. Para lograrlo, la administración prioriza el estudio acerca de la planificación, organización, dirección y control de los recursos, entre otros, revelando a estos como elementos centrales para identificar los niveles de éxito y longevidad de las organizaciones. Este ejercicio se realiza frecuentemente a través del estudio de caso, el cual se utiliza en escenarios en los que el investigador tiene poco control sobre los eventos que suceden y el fenómeno es contemporáneo.

La importancia del estudio de caso radica en las muchas opciones que ofrece: estudiar un fenómeno considerando varias variables; investigar sus particularidades indagando por el qué, cómo y por qué, describiendo las partes que lo componen; someter a evaluación la generalización de teorías que envuelven el surgimiento de nuevas interpretaciones y conceptos; explorar los hechos de manera profunda y con ello a obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno en sus escenarios propios; contrastar contextos y generar observaciones desde distintas disciplinas y, finalmente, ayudar a formar competencias de diagnóstico (Marcelino, Baldazo, Francisco & Valdés, 2012). Esto justifica prácticas ampliamente conocidas de docentes y estudiantes que, desde la profesión del administrador de empresas, procuran explicar los resultados de organizaciones emblemáticas, como Coca-Cola, IBM, Google, McDonald's, Kodak, Facebook, entre muchas otras.

Sin embargo, existen campos que pueden ser atractivos al público general y que usualmente no son objeto de la aplicación de desarrollos teóricos, por tanto, se encuentran aislados como fuente para la construcción de nuevas teorías. La Copa Mundial de Fútbol de la FIFA³ es una de estas actividades dado que cumple con todos los requisitos enunciados en el sentido propuesto por Marcelino *et al.* (2012).

Como deporte colectivo, proporciona un conjunto de características que enmarcan el entorno competitivo, entre otras, las ideas de triunfo, es fuente de altos niveles de dinero y estatus, con los cuales las empresas y los seguidores suelen identificarse, así como las temáticas de trabajo en equipo, rendimiento, productividad, gestión, ambiciones y búsqueda de logros sociales. El fútbol es un campo de estudio de alta riqueza para entender comportamientos grupales en busca de un mismo objetivo; por tanto, es foco sobre el cual puede construirse aprendizaje en cuanto se desee explorar acerca de las organizaciones y su entorno. La Copa Mundial que se celebra cada cuatro años brinda un laboratorio interesante al representar un contexto de alta competencia en el que existen reglas comunes, incentivos muy similares y selecciones -organizaciones-, así como directores técnicos -directores de proyecto- que se preparan constantemente en busca del triunfo.

3. Federación Internacional de Fútbol Asociado.

Es útil tener presente que, como metodología, el estudio de caso ofrece un marco de referencia para realizar el análisis sobre las diferentes organizaciones participantes en el mundial. Aplicar elementos de las teorías organizacionales y económicas a una actividad de masas puede ayudar al entendimiento y difusión de las primeras, ser un termómetro de su legitimidad, pertinencia y actualidad, además de proporcionar elementos que enriquecen su capacidad de comprensión de los acontecimientos sociales.

El análisis realizado ofrece aportes para comprender el desempeño de los seleccionados desde una perspectiva académica. Hace uso de la teoría organizacional y económica para estudiar el desempeño de las organizaciones deportivas, apoyándose en constructos teóricos elaborados desde las ciencias económicas. Se revisan de manera simultánea un conjunto de variables y diferentes relaciones entre estas que afectan a las organizaciones participantes en la Copa Mundial de Fútbol, estableciendo relaciones que en otros análisis se consideran constantes, exógenas o simplemente inciertas, describiendo factores que desde el interior y de manera externa influyen en el desempeño de las organizaciones.

Se diferencia con esto de análisis emitidos por la prensa especializada, puesto que es frecuente observar periodistas deportivos que basados en la subjetividad o en sus preferencias lanzan sus opiniones como saber concluyente de los resultados. También se marca una distancia frente a los juicios emitidos por los expertos, casos en los que un director deportivo, un jugador o un exjugador de fútbol, ofrece su concepto acerca de la realidad deportiva de una organización, explorando relaciones entre el deporte, la administración de recursos, la motivación y la gestión del talento teniendo como punto de partida y de llegada su experiencia propia⁴.

El trabajo se motiva desde una pasión individual del autor. Recoge un conjunto de análisis desprevenidos y situacionales originados en conversaciones informales, a los que suma los análisis de prensa escrita, radial y televisiva, y los juicios de los expertos acerca de los resultados de los partidos de la pasada Copa Mundial de Fútbol realizada en Brasil 2014, para luego incorporarlos, condensarlos y presentarlos de manera ordenada con el apoyo de los conceptos construidos en las ciencias administrativas y económicas. Se pretende, desde este aporte, entender el fútbol con la fuerza e intensidad que lo hace un apasionado, pero a la vez con el apoyo y la participación de la razón y la ciencia, asumiendo a cada seleccionado participante como una organización y a cada director técnico de equipo como un líder o gerente de proyecto.

Este artículo de reflexión se propone poner a prueba la capacidad de los elementos fundamentales de teorías organizacionales y económicas como exponentes de los hechos, pero también busca que a través de estos últimos, se puedan proporcionar elementos que enriquezcan a las teorías actuales. Se analizan, particularmente, la teoría de los recursos y capacidades y las teorías sobre liderazgo, para explicar los resultados finales de un conjunto de seleccionados participantes en la Copa Mundial Brasil 2014. El artículo consta de cuatro secciones además de esta introducción. La primera da una breve mirada a los datos que justifican analizar el fútbol desde una perspectiva científica; la segunda aborda los resultados desde la teoría de los recursos y capacidades, analizando los requisitos teóricos para la creación y mantenimiento de ventajas competitivas; la tercera analiza las teorías de liderazgo proponiendo un análisis de los diferentes tipos de gestión de un conjunto de directores técnicos en busca de llevar a su organización a la cima y reflexiona sobre la validez de teorías económicas, en particular la teoría de los salarios de

4. Como referentes de la búsqueda de entablar relaciones entre entornos deportivos y empresariales, se pueden mencionar los trabajos de Jorge Valdano, exjugador, exdirector técnico y ex manager al abordar temáticas de management, liderazgo, compromiso y habilidades directivas. Recientemente, los trabajos de Josep Guardiola también han ganado reconocimiento en las materias de liderazgo, de caminos al éxito y de buen clima organizacional. Existen muchos otros referentes. Sin embargo, cabe anotar que no todo juicio de los expertos del fútbol es analítico ni reflexivo desde el campo científico.

eficiencia como predictor de los resultados de la Copa Mundial. La cuarta sección refiere al caso de la organización campeona del evento, ilustrando que se lleva el título máximo al evitar los errores de sus contendientes. Finalmente, se presentan unas breves conclusiones.

Una mirada general a la Copa Mundial Brasil 2014

El fútbol como deporte y como pasión es un sentir de mayorías. Es considerado como el deporte más popular del mundo debido a su alto número de practicantes, a la gran masa de aficionados que siguen la actividad, y a una industria que a su alrededor mueve niveles de dinero sorprendentes. Según la FIFA, se movilizaron más de 11.000 millones de dólares para la organización de la Copa Mundial Brasil 2014 (De Salvo, 2014). Adicional a ello, las 32 selecciones que participaron del mundial se repartieron US\$576 millones en premios, un 37% más que el monto repartido en la Copa Mundial anterior (Revista Dinero, 2014). Las cifras sobre contratos publicitarios y de inversión en infraestructura también dan cuenta de la dimensión del certamen.

Es un fenómeno social de magnitud significativa, puesto que cautiva a expertos y principiantes, situación que es más profunda cuando se presenta un evento como la Copa Mundial, que reúne a las mejores 32 representaciones de un total de 209 países de todo el planeta asociados a la FIFA.

Las cifras de la Copa Mundial no son deslumbrantes solamente desde la perspectiva monetaria. El número de aficionados que asisten a presenciar los encuentros son dicientes. Con un promedio de 52.762 personas por partido, Brasil 2014 es la Copa Mundial con el segundo mayor promedio de asistencia de público en los estadios después de la Copa Mundial EE.UU 1994, en el que el promedio ascendió a 68.991 espectadores (Fútbol Primera, 2014).

En cuanto a la audiencia, según el portal FIFA (2014): "La Copa Mundial de la FIFA es la manifestación deportiva más vista del mundo: se calcula que 715,1 millones de personas contemplaron el partido final de la Copa Mundial de la FIFA 2006 celebrada en Alemania" (p.1). La edición de 2010, organizada en Sudáfrica, se transmitió por televisión a 204 países en 245 canales diferentes. FIFA.com (2011) reportó:

La audiencia televisiva en casa que siguió la cobertura de la competición llegó a 3,200 millones de telespectadores en todo el mundo, lo que representa el 46.4 % de la población mundial, basándose en el número de personas que vieron como mínimo un minuto de la transmisión. (p.1)

Esto significa un alza del 8 % respecto a la cifra de telespectadores registrada durante la Copa Mundial Alemania 2006. Los cálculos de la FIFA sobre audiencia en Brasil 2014, estiman que las cifras son récord para cualquier Copa Mundial (FIFA.com, 2014). Por primera ocasión, más de la mitad de la población mundial, más específicamente, unos 3.600 millones de habitantes tuvieron contacto con la Copa Mundial 2014.⁵

Las redes sociales son un buen ejemplo de la importancia que la sociedad en conjunto confiere a la copa más allá del número de asistentes a los partidos o del índice de audiencia. Según la página oficial de la red Facebook, poco más de 350 millones de usuarios ingresaron a su website en el mes de duración del evento con el fin de comentar los pronósticos y resultados del evento, generando un total de 3 billones de interacciones exclusivamente dedicadas a la Copa Mundial;

5. Incluso en países con poca tradición futbolera como Canadá y Estados Unidos, se rompieron récords de audiencia debido al mundial, los datos señalan que el seguimiento al fútbol superó a deportes más tradicionales en dichas naciones como el béisbol o el básquetbol. En cuanto a viajeros, las cifras del Ministério do Turismo brasileiro afirman que los visitantes extranjeros a ese país sobrepasaron el número de 600.000.

aproximadamente 88 millones de personas utilizaron Facebook para comentar en un total de 280 millones de interacciones sus puntos de vista sobre el partido final (Facebook Newsroom, 2014). Así, el encuentro final entre Alemania y Argentina rompió el récord de conversaciones que esta red tenía a la final del Super Bowl del año 2013 con 245 millones de interacciones como referente.

En el caso de la red social Twitter, según información de CNN, más de 32 millones de mensajes se dedicaron exclusivamente a comentar la final entre Alemania y Argentina (CNN Expansión, 2014). Estos datos dan cuenta de la importancia que da la sociedad a la Copa Mundial de Fútbol a realizarse cada cuatro años. El público desea conocer, comentar, explicar, controvertir y analizar el fenómeno del fútbol, sus anécdotas, estrategias y principales resultados. Es imposible ignorar la cantidad de personas, tiempo, recursos físicos, monetarios, tecnológicos que se dedican al seguimiento del torneo.

El ejercicio propuesto por este documento se justifica en la existencia de una fuerte demanda de información acerca del evento, enmarcando una contribución que busca hacer notar las múltiples posibilidades que desde la ciencia permiten dar respuesta a innumerables fenómenos sociales. La Copa Mundial de Fútbol proporciona un laboratorio ideal en el cual se mueven miles de millones de dólares, así como miles de millones de seguidores, y del cual se pueden extraer valiosas lecciones en teoría organizacional, en teoría económica, en campos como los de comportamiento estratégico o competitivo, entre otros.

Concebir a las selecciones participantes como organizaciones y a los directores técnicos como gerentes de proyecto, es pertinente en la medida que pone de manifiesto la posibilidad de evaluar la vigencia, aplicabilidad y repercusión de las diferentes teorías organizacionales y estrategias que se estudian en las escuelas de negocios y que son fundamento de la administración de empresas como disciplina.

En efecto, el mundo de las ciencias sociales es dinámico en la medida que se mantiene en una búsqueda continua del entendimiento de la realidad. Las teorías se esfuerzan por mejorar su capacidad de descripción y predicción sobre los diferentes eventos que impactan a las personas, las empresas y de forma más general, a los sistemas de organización social (Fry & Smith, 1987; Weick, 1989). Un evento como la Copa Mundial, dada su magnitud, no es la excepción. Así que a pesar de la subjetividad que puede permear las opiniones sobre la disciplina deportiva, vale la pena dar un vistazo a algunas de estas teorías a la luz de los resultados de varias selecciones de fútbol haciendo paralelos entre las teorías organizacionales y la Copa Mundial de Fútbol Brasil 2014.

Una mirada desde la teoría de los recursos y capacidades

La Copa Mundial de Fútbol Brasil 2014 arroja un magnífico evento en términos futbolísticos, no sólo por los 171 goles marcados, que lo convierten, junto a la de Francia 98 en el de mayor número de anotaciones de la historia, sino por el intenso ritmo de juego mostrado en los partidos, por la evidente actitud que cada selección nacional tuvo para alcanzar la victoria, por la búsqueda de protagonismo en los resultados y, las aspiraciones indiscutibles de los conjuntos por recibir reconocimiento de sus avances en términos cuantitativos y cualitativos.

Buscar la gloria fue el común denominador de la Copa Mundial y las contadas decepciones representadas en las flojas participaciones de los países asiáticos materializadas en la eliminación de todos sus representantes -Japón, Irán, Corea del Sur y Australia⁶- en la fase de grupos; los

6. Australia compete en la Confederación Asiática de Fútbol desde la eliminatoria para la Copa Mundial Brasil 2014, con el fin de hacer más competitivo su fútbol y aumentar sus probabilidades de clasificación al evento, más allá de que su confederación original es la de Oceanía.

desórdenes administrativos de varios representantes africanos quienes amenazaron con no presentarse a los partidos⁷; junto al pobre desempeño de las *a priori* favoritas Brasil y España, no alcanzan a empañar una Copa Mundial de alto nivel.

La Copa Mundial fue un torneo muy equilibrado. Más de la mitad de los partidos de octavos de final tuvieron que extenderse, cuatro partidos de las rondas avanzadas se fueron a la tanda de penales -dos en octavos de final, uno en cuartos y otro en semifinales-. Ello es diciente del equilibrio entre rivales, de la existencia de organizaciones de niveles similares que se enfrentaron en cada etapa del torneo y que tuvieron que recurrir a valores agregados para poder diferenciarse de sus competidores. Comprender esas diferencias es algo probable a partir de los constructos de las teorías organizacionales.

La teoría de los recursos y las capacidades puede explicar parte de los fenómenos acontecidos en Brasil 2014. Peteraf (1993), reflexiona sobre el alcance de la ventaja competitiva ilustrando que sólo con recursos únicos y superiores se tiene la base de la diferenciación entre empresas y sus resultados. Se puede decir de la mayoría de las selecciones eliminadas en la fase de grupos, que su resultado negativo se debe a que no contaron con recursos únicos -escasos-, ni superiores -difíciles de imitar-.

En efecto, al disponer de pocas o de ninguna figura al interior de sus equipos, carecen de ventaja competitiva al determinar homogeneidad con la disponibilidad de recursos de las demás organizaciones. Hamel & Prahalad (1995) explican que un recurso ampliamente disponible no es una fuente diferenciadora conducente al éxito, sino apenas una base para competir. Si se tiene en cuenta que el entorno para las organizaciones no fue nada mediocre, dado que la competitividad en su máxima expresión estuvo presente, la homogeneidad de recursos no es suficiente. El informe técnico y de estadísticas que la FIFA publicó después de la Copa Mundial, señala que nunca antes se había desplegado un fútbol tan rápido, con tanto ritmo y con tanta fuerza (FIFA, 2014).

La poca disponibilidad de recursos únicos, entendidos como recursos especializados, sin acompañamiento de otros recursos similares, no es suficiente para crear una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Así, los casos de Cristiano Ronaldo, Edin Dzeko, Wayne Rooney o Yaya Touré se convierten en ejemplos en las organizaciones de Portugal, Bosnia, Inglaterra y Costa de Marfil respectivamente. En términos administrativos, puede afirmarse que neutralizar capacidades de un recurso dominante es más sencillo que comprender las que son generadas por un colectivo.

En palabras del informe FIFA (2014) en su apartado acerca de las tendencias de la Copa Mundial:

Las selecciones triunfadoras no se limitaron únicamente a una sola figura creativa, sino que repartieron la responsabilidad entre un cierto número de integrantes, con la intención de funcionar como unidad, pero sin renunciar a la creatividad (...) Por lo general, fue vital que el esquema del equipo se correspondiera con un sistema efectivo de juego. (p.52)

Además de la existencia de los recursos requeridos para formar una ventaja competitiva, se requiere que el o los recursos sean relevantes en el sentido de permitir a la organización mantenerse en competencia (Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991). Tal es el caso en el fútbol

7. Por ejemplo, la delegación de Camerún arribó al Mundial de Fútbol dos días después de lo previsto debido a la falta de acuerdo entre su federación y jugadores sobre los premios y organización. Por su parte, la selección de Ghana abandonó entrenamientos en pleno mundial y amenazó con realizar una huelga antes del último partido de su selección en la fase de grupos.

de un jugador que puede llevar a su equipo a rondas avanzadas. Lionel Messi fue un buen ejemplo en la primera ronda del evento, pues sin destacar como se esperaba del número 10 de la selección argentina, su velocidad al correr con el balón y sus goles fueron relevantes para llevar a Argentina a ganar la primera ronda en su grupo. Xherdan Shaqiri de Suiza es otro ejemplo menos conocido, fue el goleador de su equipo, marcó tres goles en cuatro partidos, varios de ellos como resultado de una jugada individual y fue distinguido dos veces como el mejor de la cancha.

Un caso diciente es el de un arquero que sostiene su valla en cero a pesar de los duros embates del rival como en el caso del portero Keylor Navas de Costa Rica, quien fue elegido en cuatro de los cinco partidos que disputó su selección como el mejor jugador del partido. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la sobrevivencia en el mercado o la competencia vía un recurso relevante no es el mejor camino para llegar a la posición más alta. Suiza fue eliminado en octavos y Costa Rica a pesar de realizar su mejor participación en los mundiales, no pudo pasar los cuartos de final.

Por su parte, los fracasos de algunas selecciones pueden explicarse vía duración de la ventaja competitiva creada. Por definición, la existencia de los recursos no garantiza la creación de ventajas competitivas si las organizaciones no desarrollan a su interior un conjunto de conocimientos y habilidades que surgen del aprendizaje colectivo entre los miembros de la empresa a través de rutinas organizativas (Danneels, 2011). Esto último según Cuervo (1993) materializa la definición de capacidad, elemento clave del éxito.

Pero el nivel de éxito proporcionado por la ventaja competitiva se va perdiendo con el paso del tiempo, si esta no se adapta a los nuevos contextos (Teece & Pisano, 2004). Inicialmente desarrollar la capacidad que proporciona una ventaja competitiva lleva a un incremento del rendimiento, momento que es continuado por un periodo de beneficio, que a su vez, es seguido de un periodo de erosión de la ventaja, este último periodo sucede debido a las respuestas y adaptación de las organizaciones competidoras (Teece & Pisano, 2004). Este es el caso de la selección de fútbol de España, puesto que sus rutinas y capacidades han sido puestas en evidencia en un proceso que viene desde 2008. Mostró avances muy significativos con los momentos de ascenso vividos en la clasificación a la Copa Mundial de 2010, posteriormente experimentó el periodo de beneficio con la consecución de la Copa Mundial 2010 y el título de la Eurocopa 2012, para finalmente, sufrir la erosión de su ventaja en la primera ronda de Brasil 2014 debido a los ataques y respuestas estratégicas de los competidores frente a un modelo conocido, con recursos desgastados y sin mayor renovación.

La selección brasilera había desarrollado también en el pasado capacidades en el sentido de la teoría y, por ello, entre otros factores, es la única organización pentacampeona de los mundiales de fútbol. Con el tiempo sus recursos y por ende sus capacidades se fueron agotando. Para ilustrarlo, basta recordar la falta de renovación de figuras de la talla de Carlos Alberto, Roberto Carlos o Cafú, en los laterales, o de volantes y delanteros con el talento de Garrincha, Pelé, Zico, Ronaldo, Romario, Bebeto, entre muchos otros. En términos de Grant (1991) la expectativa de vida de una capacidad depende de la gestión que procure su mantenimiento y renovación, en ello, sus recursos son fundamentales. Con esto en mente, Brasil buscó infructuosamente minimizar el efecto de agotamiento de jugadores sobresalientes convenciendo al delantero -recurso- Diego Costa de participar con el equipo brasilero, pero este finalmente decidió jugar con la selección española.

El director de proyecto brasilero Luiz Felipe Scolari, técnico campeón del mundo con Brasil en el 2002, no pudo -el caso de Costa- o no quiso -jugadores como Kaká, Robinho y Ronaldinho no fueron convocados- encontrar recursos de calidad, pero tampoco buscó nuevos caminos

para gestionar los que tenía a disposición. Apostó a la reputación, a la historia, a la tradición y “peso” de la camiseta, no a la calidad del juego. Siguiendo a Miller (1993) es natural observar que concentrarse en los procesos que fueron exitosos en el pasado, olvidando la renovación de los recursos y las capacidades del presente es un error que explica el fracaso de las organizaciones. Como resultado, la historia del fútbol brasilero quedó manchada con la baja calidad del juego mostrado, el decepcionante cuarto puesto obtenido y la histórica derrota para una serie semifinal con marcador de 7 a 1 a favor de la selección de fútbol de Alemania.

En un entorno de alta competencia basado en las personas, la reputación brindada por títulos obtenidos, logros individuales o colectivos se deprecian con velocidad haciendo cada vez más importante la aptitud de crear nuevas ventajas competitivas. Así, los cinco títulos obtenidos por Brasil, e incluso, la más reciente defensa del título obtenido en Sudáfrica 2010 por parte de España, no podían ser base suficiente para buscar nuevos éxitos.

Por otra parte, en cuanto al buen resultado de Colombia en términos de la teoría, se puede afirmar que al sufrir la pérdida de varios de sus recursos por lesiones⁸, pero en particular de aquel que mostraba mayor rendimiento, Radamel Falcao, quien había anotado 9 de los 27 goles de Colombia en la eliminatoria suramericana, se disminuía la expectativa sobre el desempeño de la selección nacional. En efecto, el fracaso de una organización se produce en muchas ocasiones debido al abandono de un elemento clave de la misma. El enfoque basado en el conocimiento, en particular, trabajos como los de Nonaka (1994) y Huber (1991), enfatizan en la importancia de distinguir entre el conocimiento individual y el organizativo.

Asumir la falta del recurso esencial y adaptarse a la situación buscando no sólo un reemplazo sino apoyarse en el conocimiento colectivo, hizo de Colombia un fuerte competidor. Situación opuesta vivió la organización brasilera, que después de perder al jugador Neymar por un golpe, es eliminada en ausencia de su estrella. El desempeño de Brasil evidenciaba ya una distribución reduccionista a nivel individual del conocimiento. Su performance era inestable, sobresaliendo únicamente el número 10 de la selección.

No es muy diferente el caso de Uruguay; su figura Luis Suárez fue fundamental, marcó dos goles en dos partidos y fue nombrado el mejor de uno de ellos en primera ronda. Siempre llevó peligro a sus adversarios y su equipo confiaba en la fuerza de su ataque, en su capacidad goleadora, en el temor que infunde a los rivales, pero su extraña actitud lo sacó del torneo y como resultado, la selección de fútbol de su país cayó en octavos de final⁹. Se requiere notar en todo caso, como diferencia significativa que Colombia tuvo tiempo para amoldarse, mientras que Brasil y Uruguay perdieron su recurso clave en el transcurso del evento mismo.

Una mirada desde las teorías del liderazgo

Trasladando el punto de vista sobre el cual se realiza el presente análisis, se debe resaltar que conseguir y mantener una ventaja competitiva no es una situación que pueda provenir del azar. Por el contrario, es útil resaltar la importancia que tiene el ser humano como factor clave de su creación. Vale la pena entonces pasar a revisar desde la teoría algunos de los resultados obtenidos por los líderes de las selecciones participantes revisando su proceder como gerentes o directores de proyecto.

8. Jugadores como Amaranto Perea, Aldo Leao Ramírez y Edwin Valencia que fueron titulares en varios partidos de las eliminatorias, no pudieron participar debido a lesiones diferentes en los partidos de antelación a la Copa Mundial 2014.

9. El jugador fue sancionado con el retiro del torneo y otras multas por una acción particular: su mordisco al defensor italiano Chiellini en el último partido de Uruguay en la ronda de grupos. La acción la había realizado anteriormente en otros partidos de ligas nacionales.

Según las teorías del liderazgo, existen distintos tipos y niveles de líderes, entre otros, los motivacionales, conductuales, situacionales, racionales burocráticos, carismáticos, autocráticos, consultivos y de grupo entre otros. Revisar algunos de estos perfiles puede ser ilustrativo a la luz de los resultados vistos en la Copa Mundial.

Selecciones como Holanda y Costa Rica fueron dirigidas en Brasil por líderes fuertes que buscaron impregnar a sus equipos de disciplina y lograr con ello la máxima entrega a partir del ejemplo y de la confianza en su proceder. Tanto Louis Van Gaal como Jorge Luis Pinto, sus respectivos directores técnicos, fueron cuestionados por implantar duros métodos de entrenamiento que requerían disciplina y compromiso por parte de todo el grupo de trabajo. Ambos reconocieron después del torneo actuar y tomar decisiones de manera individual.

En efecto, los líderes autocráticos ejercen y buscan disciplina, son dogmáticos y centralizan la autoridad limitando la participación de sus subordinados. Según Gómez-Rada (2002) se subdividen entre aquellos que toman decisiones sin consultar a nadie y los que solicitan información relevante sobre un problema pero no solicitan opinión en su solución. Este es un liderazgo particular, desconocedor de la capacidad de delegar, pero efectivo en ciertos contextos y exitoso en la Copa Mundial, puesto que Holanda llegó a semifinales y Costa Rica realizó una histórica actuación llegando hasta cuartos de final.

El director técnico de la selección de fútbol colombiana ofreció comportamientos muy diferentes y aun así, también grandes resultados. Colombia fue otra organización que alcanzó una participación histórica y encontró en José Néstor Pékerman un líder motivacional, conocedor de su trabajo y capaz de integrar a un grupo en la idea de logro. Su forma de actuar, las declaraciones del grupo de jugadores y de todos los que lo rodean, inducen a pensar en Pékerman como un líder al que no se sigue por miedo. Encaja mejor en la descripción de Romero (1993), como un líder que logra seguimiento por identificación, y que junto al respeto por los miembros y la confianza que va generando en el paso a paso de la organización, motiva a buscar metas cada vez más altas, haciendo uso de su experiencia para hablar con los integrantes expresando interés real en sus apreciaciones.

La perspectiva de liderazgo evoluciona como todas las teorías de las ciencias sociales, pero en general, es necesario recalcar que entre los rasgos atribuibles al líder, se espera que este ejerza mando, guía, dirección, delantera. Debe encabezar, dirigir, mandar, solucionar, pero además de todo ello, algo que distingue la concepción tradicional de líder frente a un grupo, es concitar la sumisión del colectivo ante su rol de poder (Zalles, 2011).

Un caso curioso de análisis en esto último puede ser el caso de la selección de fútbol de Argentina. Su líder designado, el director técnico Alejandro Sabella, dejó al jugador Carlos Tévez por fuera de la Copa Mundial, aun cuando fue campeón en Italia en la liga 2013-2014, marcó 19 goles y fue elegido como el mejor jugador del "calcio"¹⁰ en el 2013.

Es difícil entender que un líder deje a un recurso único y superior en los términos propuestos por la teoría por fuera de su organización ante el desafío de buscar un título mundial. En el sentido tradicional de liderazgo se tiene como responsabilidad del líder diseñar el equipo y escoger los integrantes; en esto afirma Korterud (2014) buscando paralelos entre la Copa Mundial con el mundo empresarial que: "Los directores de proyecto deben saber qué miembros clave del equipo necesitan al comienzo de un proyecto y qué recursos especializados -tales como expertos en el

10. Se utiliza calcio como abreviación popular y de mayor uso cuando se quiere hacer referencia a la liga italiana de fútbol que gobierna al campeonato de clubes de ese país. El nombre oficial es Lega Calcio.

negocio o en la planificación del trabajo". Lo lógico desde el acto del líder, es sumar todo recurso que pueda brindar a la organización resultados exitosos, más allá de intereses particulares.

Tal vez la explicación a la ausencia de Tévez radique en que en la evolución del concepto de liderazgo, la condición de sumisión ha perdido relevancia. Heifetz (1997) señala que el nuevo paradigma de liderazgo implica un cambio de concepción profundo en el que desaparecen los roles de líderes como contrapuestos de los seguidores. Se abandona el precepto de someterse a las decisiones de quien ejerce el rol gerencial y se abre la posibilidad de influir sobre estas. Todos los rumores apuntan a que es Lionel Messi el responsable de la ausencia de Tévez en el seleccionado argentino dado su antagonismo mutuo. Sabella decidió caminar por el liderazgo tipo GII que describe el modelo de Vroom y Jago (1990), compartiendo las problemáticas y disyuntivas con el grupo y buscando consenso. Argentina terminó como subcampeón con un modelo en el que al parecer el grupo o parte del mismo se involucró en la toma de decisiones, pero ello deja abierta la pregunta acerca del deber ser del grado de libertad que el líder de la organización permite.

En todo caso, en torno al liderazgo, vale la pena señalar que sin importar los atributos del director del proyecto, es muy importante el contar con talento al interior de la organización y con un grupo que muestre alto compromiso por obtener los resultados. El caso de la selección de fútbol rusa es bien llamativo y dicente de esto. Fabio Capello, su director técnico, es un líder experimentado, ganador de cinco campeonatos en la liga italiana, campeón dos veces en la máxima categoría del fútbol español, ganador de una Liga de Campeones de Europa, entre otros logros. Goza además de alta reputación en el medio y tiene experiencia en el tipo de competencia particular, pues ya había dirigido a la selección de fútbol de Inglaterra en la Copa Mundial de Suráfrica 2010.

Nada de esto valió, fue incapaz de dirigir un proyecto exitoso aun siendo el DT mejor pagado entre todos los entrenadores que asistieron a la Copa Mundial de Brasil. Rusia no ganó un sólo partido y con dos empates y una derrota no pudo superar la fase de grupos. Además, en términos cualitativos su equipo se mostró pobre y sin capacidad, dejando más a la voluntad que al trabajo colectivo.

En este sentido, dos ideas construidas desde la economía fracasan para explicar los resultados de los equipos mundialistas. Por un lado, el principio económico de que los individuos responden a los incentivos y por otra parte, la teoría de los salarios de eficiencia de la economía, no fueron efectivos para explicar el ocaso ruso. Desde el primero, planteado por Mankiw (2006), se afirma que si se desean obtener resultados particulares a nivel individual y colectivo, el mejor camino es plantear incentivos -generalmente económicos- para obtener los resultados deseados.

En cuanto a la teoría de los salarios de eficiencia, Yellen (1984) afirma que cuando las organizaciones se encuentran en capacidad y dispuestas a pagar salarios por encima del nivel de equilibrio, esto arroja un aumento de la productividad de sus trabajadores y que no existen en este sentido, incentivos a la baja de los salarios. Trabajos como los de Solow (1979), y Shapiro & Stiglitz (1984) afirman que estos salarios estimulan el esfuerzo lo cual es fundamental para lograr el objeto de maximización de los beneficios organizacionales; mientras que Akerlof (1982) resalta las bondades de los salarios de eficiencia para disminuir la posibilidad de selección adversa. Salop (1979) proporciona evidencia sobre la capacidad de pagar salarios por encima del equilibrio de mercado con el fin de disminuir la rotación de trabajadores.

Pero en contra del principio económico de Mankiw y de las múltiples bondades atribuidas a la teoría de los salarios de eficiencia, jugaron los resultados y no sólo en el caso del seleccionador

nacional de Rusia. Los tres entrenadores mejor pagados en la Copa Mundial según Pérez (2014), Fabio Capello, Roy Hodgson y Cesare Prandelli, líderes de las organizaciones de Rusia, Inglaterra e Italia respectivamente, sumaron sendos fracasos y fueron eliminados en primera ronda quedando literalmente en deuda.

Si bien las teorías económicas no explican con suficiencia la relación entre productividad y salarios, desde la administración de empresas, la teoría de satisfacción laboral brinda una explicación plausible. La remuneración es un factor extrínseco, es decir, ajeno al individuo y en el contexto propuesto por la teoría bifactorial de Herzberg, Mausner, Peterson & Capwell (1957), incapaz de producir motivación y satisfacción laboral, lo cual a su vez, puede llevar a niveles bajos de productividad. En este campo, el mismo autor señala que los factores intrínsecos, son mejores motivantes que los factores de contexto que rodean a los trabajadores.

La clasificación de Herzberg *et al.* (1957) entiende variables como el salario, las políticas de empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, como factores extrínsecos incapaces de elevar la satisfacción y de incidir en el nivel de productividad, lo cual describiría la falta de pertinencia de la teoría de los salarios de eficiencia. Según su planteamiento, en los factores intrínsecos, se encuentran aquellos que son consustanciales al trabajo, como el contenido del mismo, responsabilidad, reconocimiento, sentido de realización y logro, en suma, aquellos que se encuentran relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

Esta visión ha sido cuestionada en estudios posteriores, López (2005) considera por ejemplo, que la teoría de Herzberg sobre la satisfacción intrínseca es un elemento importante, pero que no tiene la fuerza suficiente para explicar por sí sola los procesos de la conducta laboral, y por tanto, tampoco es determinante del nivel de productividad.

La teoría de Herzberg *et al.* (1957) puede ser dicente respecto a lo acontecido en un entorno en el que la competencia no solo premia a los participantes en la esfera monetaria, sino que además, brinda triunfos en el campo del estatus, al representar a un país, a un pueblo, a la bandera y al orgullo nacional.

La organización campeona

Para finalizar queda resaltar los aciertos de la selección campeona. Alemania logró hacer conjunción entre las ideas de defender un proyecto de largo plazo, crear recursos de calidad y en cantidad y a partir de ellos, establecer capacidades y generar ventajas competitivas, teniendo a un buen líder como cabeza del proyecto.

En cuanto a lo primero, la selección alemana a lo largo de su historia se ha caracterizado por apostarle a los procesos; es dicente de ello que en 78 años apenas ha tenido nueve entrenadores diferentes. Sobre el proceso actual, su director de proyecto Joachim Low tiene ocho años al frente de la organización. Su estilo de juego actual es muy similar al emprendido de tiempo atrás pues no hubo una gran diferencia táctica frente al fútbol practicado por su predecesor Jurgen Klinsmann entre 2004 y 2006. Así, Alemania se muestra como una organización que apuesta por un estilo que busca definir como su marca, su sello.

Sobre sus recursos, vale decir que Alemania logró formar muchas figuras actuales en su proceso desde 2004. Neuer guante de oro del mundial, Boateng, Lahm, Khedira, Schweinsteiger, Oezil, Kroos, Mueller, entre otros, son jugadores que nacieron del proceso haciendo cada uno muy bien

su parte y que se sumaron al experimentado Klose, goleador histórico de las copas mundiales para alzar el trofeo.

En cuanto a las capacidades, Alemania logró que sus recursos se amoldaran a un estilo colectivo, no dependiente de un único jugador sobresaliente aplicando la propuesta de Barney (1991). A su orden táctico, capacidad atlética, disciplina y tenacidad de siempre, lograron añadir dinamismo, técnica, dominio a través de la tenencia del balón y no solo de la fuerza, flexibilidad, mucha velocidad y adaptación para enfrentar a los rivales teniendo en cuenta sus características. El "Mineirazo"¹¹ y a la postre, el título del mundo, no fueron coincidencias.

Sobre su ventaja competitiva creada vale decir que es muy factible que Alemania pueda mantenerse en la cumbre y seguir en la etapa de beneficio por un largo tiempo. Desde el año 2000, los 36 clubes que componen la primera y segunda división del fútbol alemán se comprometieron seriamente con la política de crear academias con fuerte soporte financiero. Estas se encuentran orientadas a la búsqueda y formación de nuevos talentos -recursos-, así se explica la poca necesidad de importar estrellas a su campeonato, en contraposición con el caso inglés, en el que las figuras suelen ser jugadores extranjeros. Para ejemplificar los resultados, se puede observar la final de la Liga de Campeones de Europa del 2013 que estuvo llena de jugadores formados en dichas academias, 26 en total por ambas delegaciones y con dos equipos alemanes en contienda, el Borussia Dortmund y el Bayern Múnich.

Acerca del líder de proyecto, Low el director técnico alemán no tenía hasta la final de esta copa un título de envergadura, salvando apenas su currículum con un título en la liga de Austria, una liga de segundo nivel en el plano del fútbol europeo¹². De hecho, incluso había descendido con equipos de segunda división en Alemania y había sumado fracasos en clubes de Turquía¹³. Cuando entró a la selección alemana como asistente técnico en 2004, la sorpresa fue generalizada, pero Low tomó el liderazgo desde el 2006 prometiendo dar continuidad al proyecto emprendido con Klinsmann. Hoy es el líder campeón del mundo, dando muestras de la importancia de apostar por un proyecto con planes y estrategias específicas, con continuidad y conocimiento de los recursos de la selección nacional de fútbol alemana, esto sobre la menor relevancia de los sueldos y de los títulos previos como determinantes de los resultados.

Conclusiones

Los análisis de un evento como la Copa Mundial de Fútbol pueden trascender los términos deportivos. En el contexto de las ciencias económicas y administrativas quedan enseñanzas útiles para describir los resultados obtenidos por varias selecciones, permitiendo una mayor comprensión de las posiciones finales y así, aproximarse a la realidad de sus éxitos o fracasos.

Como resultado final del ejercicio es necesario indicar que la teoría de los recursos y capacidades aplica para el entendimiento de diferentes resultados del certámen Brasil 2014. Es mucho más nublado el panorama en cuanto a lo que puede decirse del evento desde las teorías del liderazgo. La falta de consenso entre los teóricos del liderazgo acerca de la validez de sus investigaciones desde el empirismo revela la necesidad de continuar trabajando dicho campo. La ciencia al

11. Así se conoce en el argot futbolístico al resultado del partido jugado en el estadio Mineirao de la ciudad de Belo Horizonte el 8 de julio de 2014, entre Brasil y Alemania. Dada la magnitud del resultado -7 a 1- y lo sorpresivo del mismo, se alcanzó a comparar con el Maracanazo, evento sucedido en la final de la Copa Mundial de 1950 en el que Brasil también fue derrotado como anfitrión del evento en el estadio Maracanã de Rio de Janeiro, en aquella ocasión por Uruguay. En ambos casos, las mayorías auguraban triunfo local.

12. En 2001 fue campeón con el FC Tirol Innsbruck en Austria.

13. Con el club alemán de segunda división Karlsruher SC sufrió en la temporada 1999-2000 el descenso a tercera división. En Turquía fue despedido por los malos resultados obtenidos con el Adanaspor en el 2000.

servicio de la humanidad requiere fortalecer, contrastar y trabajar más en la construcción y mejora de la teoría del liderazgo para ofrecer mejores aportes al entendimiento de la realidad.

La teoría organizacional brinda un espectro amplio para el análisis de los resultados de la Copa Mundial de Fútbol. Las reflexiones planteadas giran en torno a reconocer un carácter indispensable a los administradores como teóricos de los seleccionados nacionales e incansables profesionales que deben aprovechar diferentes escenarios, con el fin de identificar elementos clave de las teorías que promulgan y a la vez generar debate sobre los que pueden permanecer aislados.

Se presentan argumentos que evidencian la poca relevancia de la teoría de los salarios de eficiencia para explicar los resultados de las organizaciones participantes en la Copa Mundial Brasil 2014. Pero las teorías sobre factores intrínsecos que responden a la inquietud desde la teoría administrativa brindan una perspectiva más amplia al reconocer que en el desempeño de los individuos y por tanto, en su nivel de productividad, existen factores internos al individuo que pueden tener tanto o más peso que los factores externos como el salario.

Este trabajo demuestra que para analizar los principales acontecimientos y resultados de la Copa Mundial, se requiere compilar un conjunto de fuentes, enfoques, conceptos y teorías que brinden explicaciones realistas, con mejor poder de predicción acerca de los elementos que determinan el éxito o fracaso de las organizaciones. Concomitantemente, propone el enriquecimiento de las teorías desde la observación de los fenómenos acontecidos, señalando que el fútbol también puede ser analizado desde las ciencias económicas al evidenciar las múltiples posibilidades que brinda la competencia en un evento de alta importancia para comprender fenómenos sociales y validar o contrastar diferentes teorías sobre el comportamiento organizacional, la interacción estratégica, las teorías económicas, entre otras. Es un ejercicio inacabado que está sujeto de ampliación y enriquecimiento. Queda entonces un rico terreno por explorar.

Referencias bibliográficas

- 2014 World Cup Breaks Facebook Records. (2014, 14 de julio). *Facebook Newsroom*. Recuperado de <http://newsroom.fb.com/news/2014/07/world-cup-breaks-facebook-records/>
- 7 récords del Mundial Brasil 2014. (2014, 15 de julio). *CNNExpansión*. Recuperado de <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2014/07/15/7-records-del-mundial-brasil-2014>
- Akerlof, G. (1982). Labor Contracts as Partial Gift Exchange, *The Quarterly Journal of Economics*, 97 (4), 543-569.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Asset and Organizational Rent. *Strategic management Journal*. 14(1), 33-46. doi:10.1002/smj.4250140105
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99.
- Brasil 2014 es el segundo Mundial con mayor promedio de espectadores. (2014, 7 de julio). *Fútbol Primera*. Recuperado de <http://www.futbolprimera.es/2014/07/07/brasil-2014-es-el-segundo-mundial-con-mayor-promedio-de-espectadores>.
- Cuervo, A (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de economía española*, (56), 363-377.
- Danneels, E. (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at smith corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31. doi:10.1002/smj.863
- De Salvo, A. (2014, 10 de junio). Preguntas y respuestas de la FIFA por las críticas al Mundial de Brasil. *El Diario*. Recuperado de <http://eldiario.com.uy/2014/06/10/preguntas-y-respuestas-de-la-fifa-por-las-criticas-al-mundial-de-brasil/>
- FIFA(2014). *2014 FIFA World Cup Brazil Technical Report and Statistics*. Recuperado de http://www.fifa.com/mm/document/footballdevelopment/technicalsupport/02/42/15/40/2014fwc_tsg_report_15082014_neutral.pdf
- FIFA. (2014). *Copa Mundial de la FIFA™*. Zúrich: FIFA. Recuperado de <http://es.fifa.com/about-fifa/index.html>
- FIFA.com. *La fase de grupos de Brasil 2014 corona nuevas metas en número de telespectadores*. (2014, 28 de junio). Recuperado de <http://es.fifa.com/worldcup/news/y=2014/m=6/news=la-fase-de-grupos-de-la-copa-mundial-de-la-fifatm-corona-nuevas-metas--2388436.html>
- FIFA.com. *Casi medio mundo disfrutó en casa del Mundial 2010*. (2011, 11 de julio). Recuperado de <http://es.fifa.com/worldcup/news/y=2011/m=7/news=casi-medio-mundo-disfruto-casa-del-mundial-2010-1473285.html>
- FIFA aumenta premios del Mundial. (2014, 6 de diciembre). *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/internacional/articulo/premios-del-mundial-brasil-2014/189205>
- Fry, L. W., & Smith, D. A. (1987). Congruence, contingency, and theory building. *Academy of Management Review*, 12(1), 117-132.

- Gómez A., & Vergara J. (2007). El Bienestar Subjetivo Declarado en la Teoría Económica. *Revista Psique y Sociedad*, (1).
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: Conceptos, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2(2), 61-77.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hamel, G., & Prahalad C.K. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona. Editorial Ariel.
- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona. Paidós Editores.
- Herzberg F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. (1957). Job attitudes. *Review of Research and Opinion*.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Kortnerud, K. (2014, 25 de junio). World-Class Lessons from World Cup Coaches [Web log post]. Recuperado de http://blogs.pmi.org/blog/voices_on_project_management/2014/06/world-class-lessons-from-world.html
- López, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio*, 8(15), 25-36.
- Mankiw, G. (2004). *Principles of Economics*. Mason, Estados Unidos. Thomson South-Western.
- Marcelino, M., Baldazo M., Francisco A., & Valdés, Óscar. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, 33, 125-139.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Peteraf, M. (1993). The cornerstone of Competitive Advantages: A Resources-Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. doi: 10.1002/smj.4250140303.
- Romero, O. (1993). Liderazgo motivacional: concepción y aplicación en la industria. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 12 (2), 109-125.
- Salop, S. (1979). A Model of the Natural Rate of Unemployment. *The American Economic Review*, 69 (1), 117-125.
- Shapiro, C., & Stiglitz, J. (1984). Unemployment as a Worker Discipline Device. *The American Economic Review*, 74 (3), 433-444.
- Solow, R. (1979). Another Possible Source of Wage Stickiness. *Journal of Macroeconomics*, 1(1), 79-82.
- Teece, D. J., & Pisano, G. (2004). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. En C.W. Holsapple (Ed.), *Handbook on knowledge management 2: Knowledge directions* (pp. 195-213). Berlin. Springer.

Vroom, V., & Jago, A. (1990). *El Nuevo liderazgo*. Madrid, España. Ediciones Díaz de Santos.

Weick, K. E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Review*, 14(4), 516-531.

Yellen, J. (1984). Efficiency Wage models of Unemployment. *The American Economic Review*, 74 (2), 200-205.

Zalles, J. (2011). Liderazgo: un concepto en evolución. *Cuadernos Democráticos*, 3, 1-59.

05

