

G E M A G O N Z Á L E Z F E R R E R A

CÁDIZ

Puerto de Castilleja

Puerto de San Felipe

CULTURA DE EMPRESA EN LA BAHÍA DE CÁDIZ

Modelo empírico de medición de culturas
de empresa como recurso de gestión

SERVICIO DE
PUBLICACIONES
UNIVERSIDAD
DE CÁDIZ

CULTURA DE EMPRESA EN LA BAHÍA DE CÁDIZ

*Modelo empírico de medición de culturas de empresa
como recurso de gestión*

CULTURA DE EMPRESA EN LA BAHÍA DE CÁDIZ

*Modelo empírico de medición de culturas de empresa
como recurso de gestión*

Gema González Ferrera

Colabora:



Universidad
de Cádiz

Servicio de Publicaciones
2003



González Ferrera, Gema

Cultura de empresa en la bahía de Cádiz : modelo empírico de culturas de empresa como recurso de gestión / Gema González Ferrera. — Cádiz : Universidad, Servicio de Publicaciones, 2003. — pp. 232

ISBN 84-7786-964-2

1. Cultura empresarial e innovación—Cádiz. I. Universidad de Cádiz. Servicio de Publicaciones, ed. II. Título

658.012.4

© Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz
Gema González Ferrera

Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz con la colaboración
de la Excm. Diputación Provincial de Cádiz

Serv. Publicaciones UCA
C/ Doctor Marañón, 3. 11002 Cádiz
www.uca.es/serv/publicaciones

Fotografía Portada: Instituto Cartográfico Andaluz

Depósito Legal: CA-649/03
ISBN: 84-7786-964-2

Diseño: Cadigrafía
Fotocomposición: Produce
Imprime: Imprenta Vistalegre

ÍNDICE GENERAL

Capítulo 1: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. LOS OBJETIVOS DE LA MISMA

- 1.1. Introducción.
- 1.2. Objetivos de la investigación.

Capítulo 2: LOS CONCEPTOS DE CULTURA Y ORGANIZACIÓN. LA CULTURA COMO VARIABLE EXTERNA

- 2.1. Acerca de la cultura y la organización.
- 2.2. La diversidad de enfoques de la cultura y su relación con la cultura organizacional.
- 2.3. La cultura como variable externa.

Capítulo 3: LA CULTURA COMO VARIABLE INTERNA. EL CONCEPTO DE CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

- 3.1. La cultura como variable interna.
- 3.2. Hacia una definición del concepto cultura de la organización.

Capítulo 4: LA AUDITORÍA CULTURAL DE LA EMPRESA. LOS INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

- 4.1. La auditoría cultural de la empresa.
- 4.2. Las técnicas e instrumentos de la investigación.

Capítulo 5: UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN. CUESTIONARIOS Y TRABAJO DE CAMPO

- 5.1. C.O. en el entorno de la Bahía de Cádiz.
- 5.2. Selección y concertación de las empresas a investigar.
- 5.3. Diseño y ejecución del trabajo de campo.

Capítulo 6: ANÁLISIS COMPARADO DE LAS CULTURAS DE EMPRESA EN LA BAHÍA DE CÁDIZ

- 6.1. Los resultados de la investigación. Perfiles culturales.
- 6.2. Análisis discriminante.

Capítulo 7: CONCLUSIONES

Referencias bibliográficas

Anexos

ÍNDICE DETALLADO

CULTURAS DE EMPRESA EN LA BAHÍA DE CÁDIZ

Capítulo 1: **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. LOS OBJETIVOS DE LA MISMA**

1.1. INTRODUCCIÓN.....	17
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.2.1. Objetivo General.....	20
1.2.2. Objetivos Específicos	20

Capítulo 2: **LOS CONCEPTOS DE CULTURA Y ORGANIZACIÓN. LA CULTURA COMO VARIABLE EXTERNA**

2.1. ACERCA DE LA CULTURA Y LA ORGANIZACIÓN	25
2.2. LA DIVERSIDAD DE ENFOQUES DE LA CULTURA Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL	29
2.3. LA CULTURA COMO VARIABLE EXTERNA	32

Capítulo 3: **LA CULTURA COMO VARIABLE INTERNA. EL CONCEPTO DE CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

3.1. LA CULTURA COMO VARIABLE INTERNA.....	39
3.2. HACIA UNA DEFINICIÓN DEL CONCEPTO CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN.....	43

Capítulo 4: **LA AUDITORÍA CULTURAL DE LA EMPRESA. LOS INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS**

4.1. LA AUDITORÍA CULTURAL DE LA EMPRESA.....	53
4.2. LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	
4.2.1. La estructura del cuestionario de la encuesta: áreas, dimensiones, subdimensiones, indicadores	64
4.2.2. El contenido de las entrevistas en profundidad	72

Capítulo 5: **UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN. CUESTIONARIOS Y TRABAJO DE CAMPO**

5.1. CULTURA ORGANIZATIVA EN EL ENTORNO DE LA BAHÍA DE CÁDIZ	77
--	----

5.2. SELECCIÓN Y CONCERTACIÓN DE LAS EMPRESAS A INVESTIGAR.....	84
5.3. ENCUESTA Y ENTREVISTAS: DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	87

Capítulo 6: **ANÁLISIS COMPARADO DE LAS CULTURAS DE EMPRESA EN LA BAHÍA DE CÁDIZ**

6.1. LOS RESULTADOS de la INVESTIGACIÓN. PERFILES CULTURALES	91
6.1.1. Consideraciones iniciales.....	91
6.1.2. La calidad de los datos de la encuesta. Alpha de Cronbach....	92
6.1.3. Características de las muestras	94
6.1.4. Perfiles culturales.....	95
6.1.4.1. Área de PARTICIPACIÓN	97
6.1.4.1.1. Dimensión Estilo directivo.....	98
6.1.4.1.2. Dimensión Comunicación.....	100
6.1.4.1.3. Dimensión Identificación.....	106
6.1.4.1.4. Dimensión Representación sindical.....	108
6.1.4.1.5. Dimensión Delegación	110
6.1.4.1.6. Dimensión Justicia	112
6.1.4.1.7. Dimensión Poder de decisión.....	114
6.1.4.1.8. Resultados globales del área de participación	119
6.1.4.2. Área de AUTORREALIZACIÓN	121
6.1.4.2.1. Dimensión Deseo de realización.....	121
6.1.4.2.2. Dimensión Autonomía	123
6.1.4.2.3. Dimensión Reconocimiento	126
6.1.4.2.4. Dimensión Relaciones interpersonales	127
6.1.4.2.5. Dimensión Satisfacción laboral	129
6.1.4.2.6. Dimensión Expectativas de promoción	129
6.1.4.2.7. Resultados globales del área de autorrealización	130
6.1.4.3. Área de SEGURIDAD	132
6.1.4.3.1. Dimensión Política de Empleo.....	132
6.1.4.3.2. Dimensión Estabilidad y Permanencia	133
6.1.4.3.3. Dimensión Solidez de la organización	134
6.1.4.3.4. Dimensión Conflictividad	135
6.1.4.3.5. Dimensión Flexibilidad.....	136
6.1.4.3.6. Dimensión Salud Laboral	137
6.1.4.3.7. Dimensión Organización del Trabajo	139
6.1.4.3.8. Resultados globales del área de Seguridad.....	140

6.1.4.4. Área de CONOCIMIENTO.....	141
6.1.4.4.1. Dimensión Estudios y Promoción	142
6.1.4.4.2. Dimensión Formación Profesional	142
6.1.4.4.3. Dimensión Valoración de la Formación.....	143
6.1.4.4.4. Dimensión Recursos Tecnológicos	143
6.1.4.4.5. Resultados globales del área de conocimiento	146
6.1.4.5. Área de EFICACIA y RENTA	147
6.1.4.5.1. Dimensión Eficiencia.....	147
6.1.4.5.2. Dimensión Valoración de las remuneraciones	148
6.1.4.5.3. Dimensión Ingresos	149
6.1.4.5.4. Resultados globales del área de Eficacia y Renta ..	149
6.1.4.6. Área de PRESTIGIO	151
6.1.4.6.1. Dimensión Imagen de la Empresa	151
6.1.4.6.2. Dimensión Prestigio Personal/Profesional.....	152
6.1.4.6.3. Dimensión Prestigio Institucional.....	153
6.1.4.6.4. Resultados globales del área de Prestigio.....	154
6.1.5. Orientaciones culturales y ventajas comparativas	155
6.1.6. Perfil general de las culturas de empresa estudiadas	157
6.2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE.....	161
6.2.1. Introducción	161
6.2.2. Selección de las variables discriminantes.....	161
6.2.3. La función discriminante significativa	161
6.2.4. Representación gráfica	164
6.2.5. Matriz de confusión	166
6.2.6. Perfil cultural discriminante	166
Capítulo 7: CONCLUSIONES	169
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	177
ANEXOS	193

*A mis padres, Charo y Eliseo, con amor.
A José e Isabel, in memoriam.*

CAPÍTULO 1

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

LOS OBJETIVOS DE LA MISMA

1.1. INTRODUCCIÓN

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.1. INTRODUCCIÓN

Malos tiempos para los Recursos Humanos. Cuando apenas se empezaba a extender la conciencia de las ventajas del cambio de consideración de los trabajadores para (nuevamente:) *contabilizarlos* como recursos en vez de como costes, la Organización Mundial del Comercio comenzó a tomar las primeras medidas que, con el tiempo, terminan configurando un mapa mundial en el que la economía ha sido declarada oficialmente fuera de control. Es la nueva globalización (o glocalización como algunos autores redefinen).

Competencia insostenible de países en los que los sindicatos o no existen o apenas tienen fuerza, megafusiones (o simples acuerdos secretos entre competidores), subcontrataciones, deslocalizaciones, desindustrialización, movilidad, flexibilidad, reducciones de plantilla (¡incluso con ganancias!: los despidos masivos son recibidos con subidas instantáneas en la bolsa, los gerentes son tanto más atractivos cuantos más despidos hayan *perpetrado*)... El desempleo y la precarización crecientes pasan a ser evaluados ya como características estructurales del sistema y, ante la diversidad y heterogeneidad de situaciones laborales, los sindicatos entran en una crisis de la que no es fácil salir.

Modificación de las relaciones de fuerza no sólo entre trabajadores y *patronos*, sino entre quienes poseen el capital financiero y las empresas. Crisis fiscal del Estado de Bienestar (no se ha publicitado, por el contrario, el superávit que ya se obtiene en diversos países), desmantelamiento de éste... El rearme ideológico del liberalismo y la rehabilitación política del beneficio y el mercado son incontestables.

Pero, en la línea de Saskia Sassen, catedrática de Sociología de la Universidad de Chicago, la globalización es algo que hay que aprender a construir y gobernar. Al igual que se han producido avances en la justicia global en el campo de los derechos humanos, impensables hace apenas una década, también crece el clamor respecto a varias cuestiones. En primer lugar, y desmintiendo el *axioma* de que la liberalización de mercados traería más prosperidad para todos, lo que se produce es un escandaloso empobrecimiento de los países *olvidados* (78 países del Sur han visto reducida su renta *per cápita* en casi el 15% en el último decenio); cuanto más aumenta la desigualdad, más se reduce la legitimidad del sistema. En segundo lugar, el esquilmo autorizado de los bienes comunes de la humanidad (el mundo no es una mercancía, pero el gobierno de Bush amenaza con demostrar que todo es aún manifiestamente empeorable). En tercer lugar, el peligro de desintegración social que conlleva el hecho de que las grandes corporaciones y el capital bursátil hayan expropiado legalmente los derechos de ciudadanía a la sociedad civil. Pocos pensadores se atreven a afirmar que los gobiernos nacionales mantienen la “autonomía” anterior... la encuesta que Kofi Annan presentó en la Asamblea

del Milenio de Naciones Unidas advierte que 2/3 de los ciudadanos del mundo, incluidas las democracias occidentales, no creen que sus gobernantes les representen. Sociedad civil que, por otra parte, dispone de una red de comunicación que puede llegar a acumular todo el conocimiento del planeta: es decir, a pesar de todo, *también tiene poder*.

Y sin embargo, recién inaugurado el siglo y con las expectativas de humanización del trabajo abortadas abruptamente, no podemos sino seguir apostando por insistir en la confluencia y no en la divergencia (que no se puede negar que también existe) de intereses entre trabajadores y empresarios. El valor que la tierra, la máquina, el capital... tuvieron anteriormente ha cedido en importancia en la Sociedad del Conocimiento a la capacidad de conocer y crear. Para que la empresa se desarrolle en condiciones óptimas necesita no sólo unas condiciones de estabilidad y certidumbre económicas mínimas (que han desaparecido en esta sociedad que Beck ha calificado como de Sociedad del Riesgo) sino también la colaboración de todos: un ambiente cultural que inspire y enriquezca continuamente a la organización.

Pero aún hay temas básicos lejos de resolverse. El coste anual derivado de los accidentes laborales en España supera el billón, con b, de pesetas/año. Un coste desproporcionado, consecuencia de políticas de formación y seguridad deficientes. Una adecuada gestión que contemplara la Salud como objetivo estratégico reduciría drásticamente el coste de su ausencia, haciendo patente que este tipo de políticas (gestión por la cultura) no solo son deseables, sino económicas. Los sindicatos vienen denunciando, con estadísticas en la mano, la correlación empleo precario/siniestralidad, poniendo de manifiesto los costes derivados de su excesiva temporalización.

¿Por qué, algo tan evidente, avanza tan dificultosamente en el mundo de la empresa? Parra Luna, hablando de la necesidad para las empresas de practicar el Balance Social (1993, 185), afirma que éste “ha de satisfacer, pues, dos fines principales: ser instrumento de integración del personal en la empresa y ser instrumento de gestión. Pero ambos fines tienen su precio a pagar, y dudo todavía que las fuerzas sociales implicadas (empresarios y trabajadores) estén, por una serie de preconditionamientos mentales que vienen de lejos, dispuestos a asumirlos, y ello a pesar de que la posible viabilidad y continuidad de la propia empresa pasen por el cumplimiento de estos dos objetivos”.

Parece que conceptos, modelos y técnicas como la Excelencia, la Empresa-Institución, Auditoría Cultural, Gestión por la Cultura, Desarrollo Organizacional, Patrón Universal de Valores, Balance Social... son elementos de un nuevo paradigma en el campo de la Sociología de las Organizaciones y la Empresa y más en concreto en el de la Cultura de Empresa. Y lo son porque suponen un nuevo marco explicativo de la realidad del mundo de la empresa, dado que el vigente se había quedado corto para dar cuenta de la totalidad axiológica de la misma.

Un contexto mundializado, en medio de la mayor revolución tecnológica conocida, con unas sociedades plurales, informadas y formadas, reivindicativas y demandantes de progresivas cotas de participación, hace que la empresa se enfrente al desafío de robus-

tecerse –paradójicamente mediante la flexibilidad– para garantizar su supervivencia en un entorno hiper-turbulento y cambiante. En este marco cultural, viejos conceptos deberán revisarse: desde la propia concepción de la funcionalidad de la empresa como institución meramente económica, a los conceptos de capital y costes laborales; desde la empresa reducida a mero escenario de la lucha de clases, al papel y sentido de la representación sindical... y un largo etcétera que enmarcan la virtualidad de la empresa en las sociedades industrializadas en el comienzo del milenio.

Este mundo parece estar requiriendo una nueva racionalidad o un realismo de nuevo cuño, centrado en la necesidad de entender la empresa –mas allá de su carácter económico– como institución socioeconómica que busca la consecución de un sistema de valores compartidos de cuya dimensión depende la capacidad de alcanzar y mantener la excelencia, dada la “legitimidad clásica” que una cultura de empresa robusta, confiere. “La obtención de beneficios –un objetivo básico indudable– se hace difícil y, con el tiempo imposible, si no se invierte/reinvierte en formación de su personal, investigación, diseño y desarrollo de procesos y productos, no previene absentismo y accidentes, no promueve la participación e implicación de la plantilla en el negocio... y sí glorifica la especulación y el crecimiento a costa de sacrificar lo anterior. A largo plazo el crecimiento así obtenido se torna disfuncional en sí mismo. Todo ello es “irracionalidad económica” y poco tiene que ver con la predicada competitividad. Sí tiene que ver con ella una gestión “en sistema”; es decir, engrasar todas las piezas, y en primer lugar, la misma plantilla” (Garmendia, 1994, 117-118).

Dado lo anterior, el punto de partida de esta investigación es aunar nuestro esfuerzo a la tarea de construir el nuevo paradigma, aplicando la técnica construida por los profesores Garmendia y Parra Luna para el análisis de la cultura de la empresa como imagen interna: de la cultura como organización de la organización.

La denominada “auditoría cultural” está sustentada sobre un sólido marco teórico, entroncado en la tradición sociológica (en cuanto recoge la herencia fecunda de la Escuela de las Relaciones Humanas y el movimiento de los Recursos Humanos), pero a la vez innovador en buena parte, dados algunos de sus planteamientos e interrelaciones, referidos entre otros, a:

–La empresa como una organización donde el poder total de sus elementos no suma cero, sino que aumenta con las sinergias mutuas nutridas por unos valores compartidos: la cultura de la organización, de la empresa.

–Los fines de la organización son los del conjunto de sus miembros, no sólo los económicos y/o los del empresario, y abarcan la totalidad de las necesidades-valores-objetivos de la organización.

–El entorno de la empresa en los países industriales exige una nueva racionalidad económica que, sobre la base de la integración, participación y corresponsabilidad, permita una nueva concepción de las relaciones capital/trabajo basadas en la consideración del capital humano como capital y no como coste. De otra parte, la identificación del personal con buena parte de los objetivos de la empresa en cuanto vehículo de satisfac-

ción de las necesidades propias y de los fines sociales de la misma.

–La verdadera fortaleza de la empresa proviene de sus hondas raíces que le permiten sortear flexiblemente las turbulencias de los mercados y el entorno. Estas raíces están tramadas de valores-objetivos compartidos por la organización, o sea, por la cultura de la empresa.

–La cultura, nuevo paradigma de la organización, se constituye en la piedra angular para el conocimiento y gestión de las empresas. La denominada “gestión por la cultura” permitirá el gobierno integral y participativo que robustece la organización implantándola en el entorno con carácter de institución.

–La cultura de la organización como imagen interna puede ser captada desde la percepción que los miembros de la organización tienen sobre los componentes de la cultura. De éstos (Entorno, Símbolos, Valores ...), la Imagen es la zona de confluencia entre los Valores Perseguidos y los Realizados.

–Mediante un sistema de indicadores extraído de un Patrón de Valores adaptado a la cultura de empresa, es posible medir estadísticamente el grado o nivel de una determinada cultura mediante lo que se denomina “auditoría cultural”. Con la comparación de culturas de empresa se avanza en la construcción de los principios teóricos, sustentados en la verificación empírica de hipótesis de correlación/causación de las distintas variables.

–Asimismo la “auditoría cultural” ampliada al resto de los elementos que constituyen el sistema o subsistema cultural, es el camino o aproximación a la “gestión por la cultura”, el punto de partida de cualquier intervención en la empresa.

1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1. OBJETIVO GENERAL. La Bahía de Cádiz posee una estructura industrial que, en los últimos decenios, se ha visto sometida a fuertes reestructuraciones que ponen en riesgo el, ya de por sí escaso, empleo industrial de una zona fuertemente castigada por el paro. La investigación pretende contribuir al conocimiento de la o las culturas de empresa asentadas en este territorio mediante la aplicación de una técnica de auditoría cultural basada en la percepción compartida de la cultura entendida como metáfora de la organización.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Proporcionar a las empresas estudiadas un diagnóstico de su realidad cultural comparada, que pudieran utilizar para avanzar en la “gestión por la cultura” dotándose de recursos para afrontar con mayor garantía el todavía incierto futuro.
2. Sumar materiales al conocimiento de las características del grupo de empresas

de tamaño medio asentadas en la Bahía de Cádiz como una aportación más sobre su realidad social, su uso en los diversos ámbitos de interés para la universidad, administraciones territoriales, organizaciones sindicales y patronales, etc.

3. Aportar la experiencia de la aplicación del modelo de análisis a nuevos casos, en empresas de diferente rama de actividad y condición jurídica distinta (pública una y multinacional privada la otra). En el análisis se introducen algunas aportaciones de posible interés para futuras investigaciones.
4. Asimismo, se pretende conocer los rasgos culturales capaces de discriminar ambas empresas y asignar correctamente a sus miembros.
5. Sumar elementos empíricos a los resultados de las investigaciones en este campo de la auditoría cultural, en la línea de los trabajos de los profesores Garmendia y Parra Luna que permitan avanzar en la formulación de correlaciones entre las dimensiones que conforman la cultura de empresa. Los objetivos de este trabajo de investigación se enmarcan, pues, en la pretensión de colaborar a la construcción de esta teoría de alcance medio, con la aplicación del método diseñado al análisis comparativo de empresas concretas que presuponemos poseen un “cierto grado de excelencia”.

Tales objetivos pueden parecer de corto alcance, dada la ya tópica inclinación histórica de la sociología, de plantear grandes teorías y su tendencia a construir desde cero nuevos desarrollos, lo cual dificulta, como es sabido hasta la exasperación, la construcción acumulativa del paradigma científico. Pareciera que se minusvalora cualquier trabajo que se limite a colaborar en la verificación o falsación de hipótesis obtenidas en otras investigaciones dentro de la humildad de lo que Merton denomina una teoría de alcance medio.

CAPÍTULO 2

LOS CONCEPTOS DE CULTURA Y ORGANIZACIÓN. LA CULTURA COMO VARIABLE EXTERNA

- 2.1. ACERCA DE LA CULTURA Y LA ORGANIZACIÓN
- 2.2. LA DIVERSIDAD DE ENFOQUES DE LA CULTURA Y SU RELACIÓN CON
LA CULTURA ORGANIZACIONAL
- 2.3. LA CULTURA COMO VARIABLE EXTERNA

2.1. ACERCA DE LA CULTURA Y LA ORGANIZACIÓN

Aunque los desarrollos teóricos sobre la cultura organizacional hunden sus raíces en los clásicos de la sociología y del management empresarial, tal como Elton Mayo, ha sido el éxito espectacular de Peters y Waterman con el estudio de la cultura japonesa en el ámbito del trabajo y la empresa, lo que ha removido los cimientos del mundo científico que se ocupa de estos temas.

Según Crozier (1985), obras como la Teoría Z o el libro de Peters y Waterman “En busca de la excelencia”, al centrar la excelencia y, por tanto, el éxito de las organizaciones en la fortaleza de la cultura, han contribuido decididamente a popularizar y divulgar su concepto y uso. A su entender, la evolución y la producción de teorías sobre la empresa están en relación con la gravedad de las crisis a que se ha visto sometido el mundo de la empresa en los últimos decenios. Esto tiene su correlato en la teoría sociológica donde, a juicio de multitud de autores, esta ciencia progresa en y con las crisis sociales, hasta el punto de ser tildada por algunos como “ciencia de la crisis”.

Peters y Waterman (1990), analizan el valor de la cultura como factor de excelencia, concluyendo que de su fortaleza y cohesión depende el nivel de respuesta a las situaciones o desafíos que el entorno exige diariamente a los que gobiernan la empresa. Su fortaleza está en relación inversa con la necesidad de desarrollar minuciosos manuales de comportamiento, reglamentos, ordenanzas e instrucciones. Los miembros de una organización culturalmente robusta no necesitan ni un control exhaustivo y minucioso (que les deja sin autonomía), ni el manual del que tirar para responder al imprevisto del momento; tienen unas directrices fuertes y asumidas en las que orientar o encuadrar las respuestas, eliminando porcentajes de error y disminuyendo los factores de incertidumbre que aparecen en los comportamientos sujetos a manuales o donde los valores no son claros, compartidos o son contradictorios.

En las empresas de cultura fuerte y bien orientada, todos, desde el trabajador de la cadena de montaje hasta el ejecutivo o gerente, saben básicamente lo que deben hacer, lo que se espera de ellos en cualquier circunstancia, dado que el conjunto de valores compartidos guía la toma de decisiones en cada momento. Dichos valores deben obviamente estar en consonancia con los valores predominantes del entorno: Un entorno progresivamente cambiante que exige flexibilidad y sentido para adaptarse, haciendo frente a los problemas que supone la competencia. Para una empresa excelente es esencial el dominio y la coherencia de la cultura.

Thevenet (1992) analiza los diversos y cambiantes enfoques y campos temáticos que alrededor del mundo de la empresa han ido apareciendo y desapareciendo, bajo el epígrafe de “modas”, algunas de las cuales, adaptándose, permanecen a lo largo del tiempo. Entre éstas, y de forma destacada, brilla en la década de los noventa la de la Cultu-

ra de Empresa, ahora bajo el enfoque del análisis de la gestión empresarial desde la dimensión de la cultura. Para que lo que es moda se consolide como algo estructural y duradero, Thevenet plantea la necesidad de abordar la tarea desde una visión práctica del tema, proponiendo no sólo modelos empresariales y de gestión que sirvan de guía y orientación, sino la cultura como instrumento de análisis y gestión, haciéndose operativa y manejable.

Atrás han ido quedando los enfoques sobre dirección por objetivos, dominantes durante más de veinte años desde el final de la II Guerra mundial; desplazada a lo largo de los años setenta por el desarrollo organizacional, para desembocar en la cultura organizacional, que ha conquistado todos los ámbitos científicos y gerenciales.

La ventaja diferencial de la empresa nipona durante los años 80, sustentada sobre una cultura distinta a la occidental, puso de manifiesto las limitaciones de las teorías organizacionales al uso, exigiendo la aparición de un paradigma interpretativo adecuado, ante la evidencia de la “insuficiencia de los paradigmas tradicionales de comprensión de las organizaciones”. En consecuencia, se pretende encontrar un “esquema conceptual de análisis de la cultura organizacional”, basándose en los estudios de antropología cultural existentes, convencidos del valor de la cultura organizacional “como metáfora magnífica y útil para la comprensión de los procesos de cambio organizacional” (Abravanel, Allaire y otros, 1992).

“La *cultura* es un concepto adecuado, en la medida en que permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y resolver sus problemas allí donde otros estudios se hacen ineficaces. En este sentido, a veces se emplea el concepto de <paradigma>, es decir, una construcción intelectual que permite describir la realidad bajo determinadas condiciones. La cultura es un paradigma si el investigador, el auditor o el consultor pueden representar la lógica de desarrollo y funcionamiento de la empresa. Un paradigma nuevo no discute los anteriores, pero evidencia aspectos que los estudios anteriores no han podido revelar” (Thevenet, 1992, 5).

En el enriquecimiento de los enfoques clásicos de la sociología de las organizaciones por la vía de la cultura, ha influido de forma positiva, la irrupción en la comunidad científica de planteamientos más críticos hacia la instrumentación gerencial de este tipo de investigaciones; normalmente escoradas hacia una visión conservadora y bastante limitada de las relaciones de producción, hacia estudios que solo se preocupaban de la eficacia de la organización, sin cuestionarse su ética, tan complacidos en la organización que para nada se plantean sus fines y objetivos.

Smircich, en 1981, señala la irrupción de una corriente investigadora que propone la idea de que las organizaciones pueden comprenderse como culturas, superando la idea de la cultura como algo que la organización tiene, para afirmar que la cultura es lo que la organización es. La cultura como metáfora de la organización, donde organización es cultura y cultura organización (Garmendia, 1993,199), culmina a nuestro entender un largo proceso científico que entronca las teorías clásicas de la organización y la empresa con los desarrollos que desde la década de los setenta han fundamentado los denominados estudios de la cultura de empresa, de organización o corporativa, superando su contingencia y limitaciones teóricas con el análisis y la gestión de la cultura y la organización “en sistema”.

Estos desarrollos serían así consecuencia del feliz encuentro de la antropología cultural y las teorías de la organización. En este orden de cosas resultó de una gran trascendencia la aparición del monográfico de *Administrative Science Quarterly* de Septiembre de 1983, con valiosas aportaciones en este campo y dirección como las de Smircich, Wilkins y Ouchi, Grégory... A lo largo de los ochenta este tipo de estudios saltan de los círculos de la investigación y el management al de los medios, produciéndose una divulgación banal del nuevo paradigma de moda.

La irrupción de la cultura en el estudio de las organizaciones no fue nada nuevo, ya que temas como el clima organizativo estaban presentes en la literatura de las organizaciones desde los años cincuenta, pero lo novedoso, es la intención de ir mas allá de lo racional y económico, adentrándose en los aspectos más dinámicos e interactivos de las organizaciones. “Vemos una evolución importante en el estudio de las organizaciones hacia el tipo de paradigma interpretativo propuesta por Berger y Luckman (1967). La cultura –otra palabra para la realidad social– es a la vez el producto y el proceso, el condicionante de la interacción humana y al mismo tiempo el resultado, creada y recreada continuamente por el proceso de interacción entre las personas” (Jelinek, Smircich y Hirsch, 1983, 331).

Para investigar los rasgos y el estilo de la organización desde la perspectiva de la cultura, se hace preciso ahondar en la antropología cultural, de donde proceden la mayoría de las aportaciones básicas que sustentan el concepto. Parecería conveniente bucear en el mismo, siguiendo el rastro de las concepciones epistemológicas de la cultura en las diversas escuelas y aportaciones individuales de las teorías organizacionales.

Los estudios de las organizaciones suelen utilizar con frecuencia diversos símiles interpretativos. Los más conocidos son la analogía “biomórfica”, y la “antropomórfica”. La primera habla de supervivencia, salud y enfermedad, ciclos y selección. La segunda confiere a la organización una personalidad, necesidades, carácter, e incluso capacidades cognoscitivas típicamente humanas. Ha quedado atrás la metáfora mecánica en consonancia con concepciones ideológicas y gerenciales ya obsoletas que perciben la organización como instrumento para el cumplimiento de tareas, constituidas por partes que deben ser ensambladas y lubricadas para que funcionen “como una máquina”. Otras metáforas o analogías de carácter distinto han sido las de tipo social, como las de Crozier sobre las organizaciones como escenario o arena política donde lo que está en juego es el poder, o la más frecuente en otros campos de la sociología del teatro y los roles. El uso de símiles animales para descripciones comparativas tales como camaleón (adaptación, flexibilidad), masoquista (rigidez), lebrél (joven y dinámica) (Garmendia, 1994) es un buen ejemplo de la tentación, utilidad y actualidad de los mismos.

El uso de metáforas para el conocimiento de las organizaciones plantea diversos interrogantes acerca de su idoneidad o eficacia. En primer lugar, conviene remarcar el que la metáfora como método de conocimiento científico es una práctica universal, por la cual los científicos elaboran conocimientos sobre su campo de estudio utilizando analogías, imágenes o metáforas de su propia parcela o de otras ajenas. De hecho, el conocimiento de la realidad utiliza con frecuencia el recurso de ver las cosas en términos de

otras o comprender una realidad en función de otra distinta. Desde este punto de vista, la teoría de las organizaciones puede entenderse en gran medida como una metáfora del orden social; la cuestión no es la proximidad o lejanía de la metáfora con respecto al campo de estudio, sino el carácter de la misma, dado que su naturaleza y contenido condiciona nuestra visión de las cosas. De una a otra metáfora cambia no sólo la percepción de lo relevante, sino la relación, estructura y significado de los componentes.

“Antes se pensaba que la organización tiene cultura, y ahora están abrazando la idea de que la organización es una cultura. El uso de la cultura como una metáfora fundamental es totalmente distinto a sacar analogías entre las organizaciones y las máquinas, y las organizaciones y los organismos. Representa un cambio desde la comparación con objetos físicos a la comparación con otro fenómeno social...” (Smircich, 1983, 347). “La metáfora de la cultura añade un paradigma a los recursos conceptuales de nuestro cambio, ampliando los viejos modelos implícitos de máquina u organismo para incluir el modelo más novedoso de proceso social. Es importante enfatizar que esto no es un simple cambio, o cuestión de sustituir un nombre por otro, como por ejemplo cambiar máquina por organismo, sino sustituir un sustantivo por un verbo, organización por organizar, lo que supone un modelo dinámico e interactivo del acto de organizar como un proceso que perdura y cambia a través del tiempo”. “Las organizaciones y el organizar, igual que el razonamiento moral sofisticado, son sencillamente demasiado complejos para ser explicados con simples dicotomías, como las organizaciones mecánicas frente a las orgánicas, o mediante códigos monocromáticos de referencia”. “La cultura, como metáfora fundamental para los estudios de organización, es un ejemplo que reorienta nuestra atención, desviándola de alguna de las ‘cosas importantes’ comúnmente aceptadas (tales como la estructura o la tecnología) hacia los elementos que se han examinado (hasta ahora) con menos frecuencia y que ahora cobran importancia con la nueva metáfora (tales como las percepciones, normas o valores compartidos). Sobre todo, junto con otros enfoques, la cultura puede proporcionar la tensión crítica que nos lleva a nuevas percepciones” (Jelinek, Smircich y Hirsch, 1983, 338, 338, 331).

Parece claro, pues, la necesidad de partir del concepto (o conceptos) de cultura, labor sin duda dificultosa si tenemos en cuenta que Kroeber y Kluckhohn encontraron en esta tarea más de ciento cincuenta definiciones distintas de cultura. Ante lo cual sólo queda el recurso de invocar el carácter pluriparadigmático de la sociología como ciencia, a riesgo, sensu contrario, de quedar atrapado en el paroxismo. De otra parte, resultó llamativo el tardío descubrimiento de la cultura en el ámbito de los estudios de organización. Se nos ocurre que podríamos estar ante una nueva versión de lo que Linton (1967) sugirió como hipótesis explicativa de la tardía aparición del concepto en el campo general de la sociología, para lo que recurre, como se sabe, a la teoría del submarinista, el último que será consciente del agua –de la cultura– por estar inmerso en ella. Sólo la salida a la superficie, el distanciamiento cultural antropocéntrico, le permitirá ser consciente de la tremenda importancia, de la absoluta necesidad, de partir de la consideración de las organizaciones como pequeñas sociedades, dotadas y estructuradas por la cultura, “en una realidad epistemológica donde organización es cultura y viceversa” (Garmendia, 1993).

Una cultura que proporciona identidad, facilita el compromiso, refuerza la estabilidad, y sirve para orientar y moldear el comportamiento: una magnífica herramienta para operar sobre las organizaciones. Un arma gerencial tan potente como peligrosa que puede ser usada de muy diversas maneras, desde la simple legitimación de la jerarquía dada, al cuestionamiento crítico de la organización incapaz de aunar la consecución de fines personales y sociales. En este segundo sentido se convierte en un recurso para la excelencia y la institucionalización de la empresa en su entorno.

2.2. LA DIVERSIDAD DE ENFOQUES DE LA CULTURA Y SU RELACIÓN CON LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Adentrarnos en el estudio de las diversas teorías y propuestas de análisis de la cultura y gerencia de las organizaciones y de la empresa en particular, es entrar en un mundo presidido por el subjetivismo metodológico y conceptual, en sintonía –hay que decirlo– con la historia de la teoría sociológica, donde el deseo de innovación y el desprecio de un paradigma común, ha presidido con harta frecuencia la producción científica. Quizás a ello haya contribuido el objeto, en este caso situado en los límites de la sociología, invadiendo con frecuencia los ámbitos de la antropología, la psicología o la economía. Sin embargo, conviene recordar a este respecto el carácter pluriparadigmático de la sociología, así como, el que este estatuto es el más adecuado para la naturaleza del objeto científico.

El concepto de cultura ha sido tomado de la antropología, donde no hay consenso sobre su significado, por lo que no puede resultar extraño el hecho de que en el estudio de las organizaciones se dé asimismo esta pluralidad de enfoques y técnicas. Los diferentes enfoques de la relación organización-cultura desvelan en definitiva las distintas percepciones o suposiciones básicas de los investigadores al respecto de ambos conceptos.

Frente a la verdadera maraña de teorías y experiencias en este campo, hemos optado, por una parte, por dar cuenta de las principales aportaciones en el terreno de las tipologías (que se desarrollarán en el capítulo siguiente) y de otra, por apuntar algunos esquemas clasificatorios de las diversas teorías y escuelas de la cultura, poniéndolas en relación con los desarrollos habidos en el campo de la cultura organizacional.

Thevenet hace una distinción de carácter operacional y práctico. Podemos, en primer lugar, considerar que la empresa “tiene una cultura”, un subsistema que, como las estructuras o la tecnología, debe ser estudiado y considerado. Los valores, ritos, símbolos y mitos, caracterizan la personalidad e identidad de una empresa y ayudan a comprender el resto de los subsistemas. Si, en cambio, de lo que se trata es de que la “empresa es una cultura”, aunque los temas a estudiar sean básicamente los mismos, cambia la orientación por completo, acercándose al método antropológico o etnológico, usándose un prisma distinto para interpretar la realidad de la empresa. Dentro de este enfoque entiende que puede hablarse de tres perspectivas diferenciadas: cognitiva, simbólica y estructural.

Para Linda Smircich (1983, 348) “el concepto de cultura tal y como ha sido planteado por la antropología sirve de mecanismo epistemológico de manera muy parecida a cómo la metáfora de organismos nos sirve de base para el desarrollo de la perspectiva que ofrece la Teoría General de Sistemas sobre las organizaciones...” Las teorías de la organización y la cultura interrelacionan en varios campos temáticos que son de interés para los estudiosos de la gerencia: la gerencia comparativa, la cultura comparativa, la cognición organizativa, el simbolismo organizacional y los procesos inconscientes y la organización. En ellos subyacen distintas concepciones culturales y de la organización. En los dos primeros, la cultura tiende a entenderse como una variable organizativa, sea interna o externa, dependiente o independiente. Para las perspectivas cognitivas, simbólicas, estructurales y psicobiónicas, la cultura no es tanto una variable como una metáfora fundamental para la conceptualización de la organización. En la cognitiva, la cultura consiste en conocimientos compartidos (Goodenough,

INTERSECCIÓN DE LAS TEORÍAS DE LA CULTURA Y DE LA ORGANIZACIÓN		
CONCEPTOS DE CULTURA SACADOS DE LA ANTROPOLOGÍA	TEMAS DE INVESTIGACIÓN DE ORGANIZACIÓN Y GERENCIA	CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN DE LA TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES
La cultura es un instrumento que sirve las necesidades psicológicas y biológicas humanas. (Funcionalismo de Malinowski)	GERENCIA TRANSCULTURAL O COMPARATIVA	Las organizaciones son instrumentos sociales para cumplir tareas, por ejemplo, la teoría clásica de la gerencia
Las funciones de la cultura como mecanismos adaptativos-reguladores. Unen a los individuos para formar estructuras sociales (Funcionalismo estructural de Radcliffe-Brown)	CULTURA CORPORATIVA	Las organizaciones son organismos adaptivos que existen por el proceso de intercambio con el entorno (Teoría de la contingencia)
La cultura es un sistema de cogniciones compartidas. La mente humana genera la cultura mediante un número finito de reglas (Etnociencia de Goodenough)	COGNICIÓN ORGANIZACIONAL	Las organizaciones son sistemas de conocimiento. La “organización” está en la red de significados subjetivos que comparten los miembros de una organización en grados distintos y parecen funcionar como reglas (Teoría de la organización cognitiva)
La cultura es un sistema de símbolos y significados compartidos. La acción simbólica necesita ser interpretada, leída o descifrada para poder conocerse (Antropología simbólica de Geertz)	SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL	Las organizaciones son patrones de discurso simbólico; la “organización” se mantiene a través de modos simbólicos, como el lenguaje, que facilita los significados y realidades compartidos (Teoría de la organización simbólica)
La cultura es la proyección de la infraestructura inconsciente y universal de la mente (Estructuralismo de Levi-Strauss)	PROCESOS INCONSCIENTES Y ORGANIZACIÓN	Las formas y prácticas de la organización son las manifestaciones de procesos inconscientes (Teoría de las organizaciones transformacionales)

Cuadro 2.1. Adaptado de Linda Smircich, 1983, 341-342.

Agar); en la simbólica, son significados compartidos (Hallowell, Geertz) y en la estructural y sicodinámica es una manifestación inconsciente de la mente (Rossi y O'Higgins).

Para el objetivo de clasificar los diferentes enfoques y su relación con la cultura organizacional, consideramos asimismo significativa la aportación de Allaire y Firsirotu (Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupert, Simard, 1992), que han conseguido enmarcar en un esquema conceptual las diversas escuelas y aportaciones. Siguiendo la clasificación establecida por Keesing, la tipología de las escuelas que se ocupan del problema de la cultura responde a dos grandes grupos. De una parte estarían las concepciones de la cultura como una parte o aspecto de un sistema único, el sociocultural. Dominios cultural y social integrados mediante relaciones de “armonía, coherencia e isomorfismo”. Cultural y social se engloban mutuamente, y su expresión concreta es la conducta.

El otro bloque se nuclea alrededor de la idea de la independencia del hecho o sistema cultural de la esfera o nivel de lo social. Se considera la cultura como “un sistema independiente de formación de ideas”. Según Kroeber y Parsons la cultura se ocupa de los esquemas (de los valores, normas, conocimientos, creencias, o formas de expresión). Clifford Geertz entiende que cultura y sistema social sólo alcanzan relaciones de isomorfismo, en sociedades donde no se percibe el cambio social, pero sí es posible encontrar discontinuidades entre ambos sistemas en cualquier sociedad donde se dé el cambio social.

CULTURA			
SISTEMA DE IDEAS		SISTEMA SOCIOCULTURAL	
PORTADORES DE CULTURA	SIGNIFICADOS Y SIMBOLOS COMPARTIDOS	SINCRÓNICO	DIACRÓNICO
<p>COGNOSCITIVA (Goodenough)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clima organizacional - Aprendizaje organizacional (Argyris y Schön...) <p>ESTRUCTURALISTA (Levi-Strauss)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presuposiciones cognitivas (March y Simon) - Investigaciones sobre el estilo cognitivo <p>DE EQUIVALENCIA MUTUA (Wallace)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hemisferios iz. y dcho. (Mintzberg) - El espíritu de gerencia - Mapas de causalidad y equivalencia recíproca - Cálculo de la participación (Barnard, March y Simon, Etzioni, Silverman, Selznick, Perrow) 	<p>SIMBÓLICO (Geertz, Schneider)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sociología interpretativa accionista de las organizaciones (Weber, Silverman) - Escuela institucionalista (Selznick, Berg, Harrison, Handy .) - Fenomenología, interaccionismo simbólico y etnometodología (Smircich, Berger y Luckmann...) 	<p>FUNCIONALISTA (Malinowski)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Escuela de las Relaciones Humanas (Mayo, Roethlisberger...) - Escuela del Hombre Social (Homans...) - La realización de sí mismo (Maslow, McGregor, Likert, Argyris...) - McClelland y las motivaciones empresariales y gerenciales - La estrategia gerencial <p>FUNCIONALISTA-ESTRUCTURALISTA (Radeliffe-Brown)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escuela estructural-funcionalista (Parsons, Barnard, Crozier) - El hombre complejo (Schein, Bennis) 	<p>HISTÓRICO-FUNCIONALISTA (Boas, Benedict, Kluckhohn, Kroeber)</p> <p>ECOLÓGICO-ADAPTACIONISTA (White, Service, Rappaport, Vayda, Harris)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teoría del sistema abierto (Katz y Kahn) - Teorías de la contingencia (Perrow, Lawrence y Lorsch, Blau y Scott...) - Estudios interculturales de organizaciones (Doré, Pascal...) - Perspectiva de sistemas sociotécnicos (Emery y Trist, Miller y Rice) - El grupo Aston - Escuela de ecología demográfica Nueva escuela de relaciones organizacion-ambiente (Pfeffer y Salancik, Meyer y col.)

Cuadro 2.2. Adaptado de Abravanel, Allaire y otros, 1992, 6 y 34-37.

Para Allaire y Firsirotu esta diversidad permitiría un enriquecimiento de los puntos de vista analíticos e interpretativos. Entienden que más allá de la diversidad de enfoques, son en la práctica tres los factores más influyentes en la configuración de la cultura específica de una organización: los valores y características de la sociedad, la historia de la organización (fundadores, orientaciones...) y los “factores de contingencia” tales como la tecnología, el mercado, la competencia o la naturaleza de la industria.

En su propuesta metodológica, aún aceptando implícitamente la conveniencia de un cierto eclecticismo, se decantan por un esquema conceptual del segundo bloque, donde la cultura como sistema cultural es uno de los tres componentes interrelacionados que conforman la organización. Los otros dos componentes son el sistema socio estructural y los “empleados particulares”.

El centro de interés de la cultura organizacional, que en el grupo de las escuelas que entienden la organización como un sistema sociocultural era la disonancia o desajuste entre la cultura del medio o sociedad y la de la organización, se sitúa para esta perspectiva en la tensión que los cambios ambientales produce en la organización y que exige ir más allá de las adaptaciones y modificaciones necesarias en el sistema socio estructural, para atender a la adecuación del sistema cultural. Una vez definida, elaboran un modelo de CO concebido “como un producto identificable del proceso de interacción diacrónico y sincrónico de factores endógenos y exógenos”.

“Nosotros afirmamos que el análisis de las organizaciones ha ido evolucionando del mismo modo (...que el razonamiento moral) hacia modos de entendimiento más complejos, paradójicos e incluso contradictorios. En lugar de un enfoque monocromático, sugerimos un marco interpretativo más parecido a un arco iris, un código de muchos colores que admite suposiciones alternativas... Para el análisis de las organizaciones es preciso poder percibir y comprender la naturaleza compleja de los fenómenos organizativos, micro y macro, en términos de la organización y en términos de individuo, estáticos y dinámicos. Tenemos que comprender las organizaciones de manera múltiple, considerándolas como máquinas, organismos o culturas y aún otras sin identificar. Sobre todo, junto con otros enfoques, la cultura puede proporcionar la tensión crítica que nos lleva a nuevas percepciones” (Jelinek, Smircich y Hirsch, 1983, 331).

2.3. LA CULTURA COMO VARIABLE EXTERNA

La cultura como concepto en el ámbito de las organizaciones y de la empresa –convertida en palabra de moda en el último decenio– es utilizada en multitud de sentidos y referida a tres niveles distintos: al entorno, sociedad o cultura dentro de la que se desarrolla la empresa, al conjunto de subculturas que conviven dentro de la misma, y a la cultura de la empresa como conjunto de presunciones, valores, símbolos, mitos, rituales etc., compartidos por sus miembros, sobre la base de su historia, de una manera determinada de hacer las cosas, etc.

“La cultura de la empresa *stricto sensu* no puede aislarse de los otros dos niveles con los que mantiene una estrecha interacción. La cultura ambiente y las subculturas influyen en la cultura de la empresa, por lo que aquellas deben ser consideradas debidamente” (Thevenet, 1992, 15). Por lo mismo, cabe y debe estudiarse la influencia sobre el entorno de la cultura o culturas de empresa radicadas en él, donde en la medida en que éstas sean excelentes y se institucionalicen, ejercerán sobre su entorno una influencia cultural mayor.

En el primer sentido (la cultura como variable externa), cabe hablar de diferentes entornos, dependiendo de los aspectos que se pretendan analizar o investigar, desde la consideración de las grandes culturas-civilizaciones, tal como las denominadas occidental y oriental o, bajando de rango, culturas continentales como la europea o la norteamericana, por ejemplo. Las estructuras nacionales son, sin lugar a dudas, otro referente cultural diferencial, y dentro de ellas, lo local-comarcal, puede llegar a tener suficiente peso específico como para que su influencia y significado sea un determinante explicativo de la realidad de las empresas ubicadas en el mismo.

Diversos estudios sobre culturas locales, ponen de manifiesto cómo estos valores influyen sobre la formación y el desarrollo cultural de las empresas. La investigación que se presenta en este libro pone de manifiesto la fuerte influencia de la cultura del trabajo de la Bahía de Cádiz sobre las culturas industriales de las empresas estudiadas.

“La teoría organizacional presenta a veces la cultura como una característica indefinida e inmanente de toda sociedad, como uno de los numerosos *factores de contingencia* que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional. Suponiendo que cada sociedad tenga su propia cultura, los investigadores han tratado, y tratan todavía, resueltamente, de captar la influencia de la cultura en una sociedad, en las estructuras y en los procesos de las organizaciones que operan en su seno, así como en las actitudes, necesidades y motivaciones de sus gerentes. Esta preocupación dio lugar a un debate bastante interesante entre los *universalistas* y los *particularistas*, respecto al carácter universal o particular de los principios, estructuras y procesos organizacionales. Sin embargo, estos estudios hacen hincapié en la cultura de la sociedad y en la manera de influir en las organizaciones y no (o muy poco) en las *características culturales* de la organización propiamente dicha” (Abravanel y Firsirotu, 1992, 4). “...puede entenderse la cultura como instrumento o mecanismo del entorno (variable externa) para la consecución de objetivos: ejemplos, la cultura japonesa explicaría el éxito japonés, la cultura cooperativa vasca sacaría adelante el ‘experimento Mondragón’, la ética protestante inspiraría el capitalismo, etcétera.” (Garmendia, 1994, 15).

Aunque las sociedades modernas compartan ciertas pautas recurrentes (la industrialización transforma las estructuras de cualquier sociedad en dimensiones e intensidad variables, pero ofreciendo ciertos rasgos comunes en todas las sociedades), no se pueden obviar las muchas diferencias que, en virtud de las peculiaridades culturales, se mantienen entre las sociedades desarrolladas.

En este enfoque, la cultura se considera una variable independiente que es introducida en la organización a través de sus miembros y su presencia se revela en los conjuntos de actitudes de los miembros de la organización (Smircich, 1983).

Este tipo de estudios puede agruparse alrededor de lo que se ha dado en llamar Gerencia Comparativa y según Linda Smircich (1983, 343) "...trata de las variaciones en las prácticas y actitudes de los gerentes y empleados en los diferentes países (Haire, Ghiselli y Porter, 1966). En los estudios de gerencia comparativa, la cultura se ve como un telón de fondo que es casi sinónimo de país, una variable explicativa o aclaratoria (Aigferuke y Boddewyn, 1970), o bien un marco más amplio (Cumming y Schmidts, 1972) que tiene influencia sobre el desarrollo y el refuerzo de las creencias. La literatura puede ser dividida entre las que tienen un enfoque macro, que examinan la relación entre la cultura y la estructura de la organización, y las que tienen un enfoque micro, investigando las similitudes y diferencias entre gerentes de culturas diferentes (Everett, Stening, y Longton, 1982)".

En un estudio realizado en Holanda y Dinamarca ("que pertenecen al mismo grupo de países germano-nórdicos") por Hofstede, Neuijen, Daval y Sanders (1990, 310) se afirma: "estudiando valores organizacionales diferentes en ambos países, se encontraron principalmente valores nacionales diferentes" y, más adelante (pág. 305): "...nosotros asumimos que las culturas organizacionales son parcialmente predeterminadas por nacionalidad, industria y tarea". Hofstede, en sus investigaciones comparativas, ha demostrado que las motivaciones, el liderazgo y las estructuras organizativas dependen en gran medida de la cultura de cada país y, en consecuencia, el tratamiento de algunos de los principales temas del management deberá ser abordado con cierta relatividad cultural. Si las percepciones sobre las estructuras de dos colectivos son distintas no cabe una tesis universalista sobre la gerencia.

Existe un gran consenso en considerar que la cultura nipona ha sido la clave para que muchas de sus empresas lograran durante cierto tiempo una posición de predominio a nivel mundial: (A favor de Hitachi se encuentra) "el hecho de que (debido a la diferencia entre la doctrina de la virtud original de la forma menciana predominante de confucionismo y la doctrina cristiana del pecado original) las fábricas japonesas actúan, en conjunto, partiendo de los supuestos de la teoría Y de McGregor y no de los supuestos de la teoría X... que funcionan en las fábricas británicas" (Doré, 1989, 309-310). Doré también resalta el hecho de que la racionalidad, la consideración mutua, la actitud de colaboración y el sentido del orden con que los japoneses resuelven sus asuntos se hace a costa de un elevado sacrificio del individualismo, de la independencia y de otros placeres que, aparte del orgullo por el trabajo, pueden hacer feliz a la persona y que son virtudes presentes en la cultura del trabajo británica. Fallidos han resultado los intentos de trasladar, sin más, aquellos aspectos de culturas "extranjeras" que se consideraran convenientes, cara a unos objetivos, si esos rasgos culturales no tenían posibilidad de entronque con la propia cultura.

La referencia comparativa a la cultura japonesa ha sido una constante de este tipo de estudios que han alcanzado gran popularidad e influencia, tales como la Teoría Z de Ouchi o el “arte de la gerencia japonesa” de Pascale y Athos. Otros, como los de Brillman (1990) comparan la cultura japonesa con la de un país concreto, en este caso Francia, deduciendo modelos comparativos sobre la forma de concebir la sociedad, el individuo, la autoridad, el orden, etc. Algunos de estos estudios son utilizados para desarrollar técnicas y herramientas gerenciales y de management adaptadas a la realidad cultural del entorno. Buscando las diferencias y similitudes entre las culturas se deducen conclusiones aplicables a la eficacia organizativa.

La cultura “es a la vez el producto y el proceso, el condicionante de la interacción humana y, al mismo tiempo, el resultado, creada y recreada continuamente por el proceso de interacción entre las personas” (Jelineck, Smircich y Hirsch, 1983, 331). Es lo que compone las habitualmente denominadas dimensión estática (resultado) y dimensión dinámica (proceso) de la cultura. Como se ha repetido a menudo, las culturas nacen, se desarrollan, se transforman, se reproducen, decaen y mueren cediendo paso a otras nuevas. Sin embargo, en una organización con una finalidad económico-productiva no cabe aceptar el carácter relativamente espontáneo que un proceso cultural tiene en la sociedad en general (la transformación que se produce en la empresa occidental a raíz de la Gran Depresión es un buen exponente de adaptación al entorno). “Los grupos dominantes de una organización fundan y desarrollan las culturas a lo largo de los años. Lo que es adecuado para ellos y la organización en un momento determinado no es necesariamente lo apropiado para siempre por muy firme que sea la cultura inicial” (Lessem, 1992, 63).

Para Selznick, la cultura de una empresa se va configurando bajo la influencia de los fundadores y los líderes que van transmitiendo un sistema de valores y normas a los miembros que se van incorporando a la empresa. Según Perrow (1990, 94) cuando Selznick destaca la interrelación entre organización y comunidad no presta atención al hecho de que la comunidad tenga valores en conflicto y, por tanto, la organización tenga que elegir entre ellos ni tampoco al de que la organización también transforma a la comunidad al crear y definir valores propios en función de la evolución de sus necesidades específicas y de las respuestas que se consideran más convenientes.

Si consideramos el primer factor, el conflicto de valores es la característica más acusada de los entornos sometidos a procesos de cambio social muy acusados como es el caso de las sociedades desarrolladas y complejas (Japón está siendo fuertemente afectado por esta situación y de ahí, entre otras, una de las causas de la recuperación, en términos comparativos, de la empresa norteamericana respecto a la japonesa en los últimos años). Si atendemos al segundo factor, no por menos evidente deja de ser clara la influencia de la organización en su entorno, su interacción con él. Si la empresa, “cristalización del entorno”, no nace ni puede vivir aislada en un vacío social, no es menos cierto que “la eficacia económica, objetivo primordial de la empresa como organización,

mediatiza los demás aspectos estructurales y funcionales, infundiéndoles un carácter instrumental en cuanto medios para la consecución de aquel fin” (Infestas Gil, 1991, 139), por ello, la cultura de una empresa estará marcada indeleblemente por esta característica y, empleando los valores de la cultura circundante que le sean afines y convenientes, influirá en la transformación de los que no lo sean tanto. “...las grandes organizaciones industriales pueden modificar el mercado y reducir su incertidumbre mediante su política de precios, publicidad, nuevas formas de organización del trabajo, etc.” (Garmendia en Garmendia y Parra Luna, 1993, 87).

CAPÍTULO 3
LA CULTURA COMO VARIABLE INTERNA.
EL CONCEPTO DE CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

- 3.1. LA CULTURA COMO VARIABLE INTERNA
- 3.2. HACIA UNA DEFINICIÓN DEL CONCEPTO CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. LA CULTURA COMO VARIABLE INTERNA

Tylor, Kluckhohn, y especialmente Schein, nos acercan a la concepción de la cultura como “fenómeno social total” (M. Maus), que entiende la empresa como sistema. Un sistema abierto en interrelación creciente con el medio, con el entorno.

Aceptando con Herskovits que “una cultura es el modo de vida de un pueblo, en tanto que una sociedad es el agregado organizado de individuos que siguen un mismo modo de vida..., una sociedad está compuesta de gentes, el modo como se comportan es la cultura” (Herskovits, 1969, 29), será consecuente entender que la empresa es una organización, pequeña sociedad poseedora de una cultura, constituida por un conjunto de valores/objetivos, compartidos mayoritariamente.

Esta vinculación cultura-sociedad no puede entenderse como novedosa dada la temprana interrelación de ambos conceptos en la histórica definición de Tylor: “La cultura o civilización, en sentido etnográfico amplio, es aquel todo complejo que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de la sociedad. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida que puede ser investigada según principios generales, es un objetivo apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre. Por una parte, la uniformidad, que en tan gran medida caracteriza a la civilización, debe atribuirse en buena medida a la acción uniforme de causas uniformes; mientras que por otra parte sus distintos grados deben considerarse etapas de desarrollo o evolución, siendo cada una el resultado de la historia anterior, y colaborando con su aportación a la conformación de la historia del futuro” (Tylor, 1975, 29).

Para Malinowski la cultura es “el conjunto integral constituido por los utensilios y bienes de consumo, por el cuerpo de normas que rigen los distintos grupos sociales, por las ideas y artesanías, creencias y costumbres... un vasto aparato, en parte material, en parte humano y en parte espiritual con que el hombre es capaz de superar los concretos, específicos problemas que lo enfrentan...”. Para ello y “con el propósito de lograr cualquier objetivo o alcanzar un fin, los hombres deben organizarse” (Malinowski, 1975-a, 42).

Este conjunto integral es un todo que ha de entenderse como el resultado de la interrelación de los diversos elementos que lo conforman, dada la concepción que el autor tiene de la ciencia “En la verdadera ciencia el hecho es la relación, con tal que ésta sea determinada, universal y científicamente definible” y de la cultura: “Artefactos, grupos organizados y simbolismo, son tres dimensiones del proceso cultural que están estrechamente relacionados” (Malinowski, 1984, 11 y 174).

Se trata de un sistema abierto, donde todos sus elementos desarrollan determinadas funciones, en relación con otros sistemas más amplios en los que influyen y por los que son influidos.

En el famoso modelo de las eses, diseñado por la consultora McKinsey y divulgado en el best-seller de Peters y Waterman (1990), la cultura (Shared/Values) reina en el centro de una constelación de planetas unidos por una fuerza gravitacional que las enlaza. Así, la estrategia, estructura, sistemas, habilidades, estilo y staff; envuelven ese conjunto de valores que comparten los miembros de una organización y que conforman la cultura de la misma.

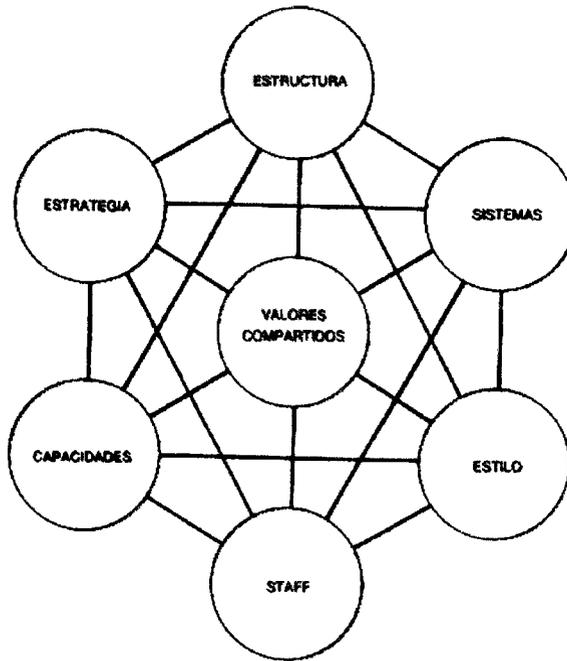


Gráfico 3.1. Esquema McKinsey. Tomado de Peters y Waterman, 1990, 10.

Su centralidad denuncia el reduccionismo con que se ha abordado con frecuencia su estudio, convertida en un elemento “con el que hay que contar”, pero absolutamente dependiente de la estrategia, a modo de apéndice al que se le da la vuelta como un saco en caso preciso o, como mínimo, se considera mera variable dependiente.

“En todos los estudios recientes que consideran la mejora de la productividad empresarial a través de culturas <fuertes> y <apropiadas>, se sigue divulgando la probablemente incorrecta presunción de que la cultura puede ser cambiada para adecuarla a nuestros objetivos. Supóngase que se descubre que la cultura puede tan sólo <evolu-

cionar>, y que los grupos con culturas <inapropiadas> o <débiles>, simplemente no sobrevivirán. El deseo de cambiar la cultura puede equivaler a la destrucción del grupo y a la creación de uno nuevo, que construirá y desarrollará una nueva cultura”. Y un poco más adelante: “insistiré en la idea de que la cultura es un fenómeno *profundo*, de que la cultura es *compleja* y de difícil comprensión...” (Schein, 1988, 22).

Cabe apuntar que esa materia tan difícilmente aprehensible, que se resiste a ser reducida a un organigrama, a unas tablas o a un gráfico (aunque se pueda reflejar, como se verá), que además posee aparentemente una naturaleza fluida y desestructurada, se revela paradójicamente como la columna vertebral de la organización, lo que la tópica frase de Peters y Waterman inmortalizó como “lo blando es duro”.

A diferencia de otros enfoques contingentes, éste concibe la cultura como un subsistema que participa de todos los demás, desde una posición central, formando “el núcleo del átomo feliz 6-s: structure, strategy, systems, style, skills, staff” (Garmendia en Garmendia y Parra Luna, 1993, 144), proponiendo la gestión de todos ellos desde la óptica o dimensión de la cultura. No es ya un mero instrumento de la gerencia al modo clásico, no es una variable más, un elemento que se maneja en función de las necesidades de la estrategia sino que, muy al contrario, la estrategia se maneja desde la cultura, y el cambio desde el cambio, y todo “en sistema”.

En sentido estricto, es la institución la que desempeña las funciones encaminadas a la satisfacción de las necesidades, afirma Malinowski. La empresa organización deviene institución en la medida en que responde a las funciones que debe cumplir en la sociedad.

Integrándose adecuadamente en el entorno deviene empresa institución. Como organización, la empresa posee unos valores; como institución, tiene unas misiones. Ambas deben estar coordinadas no entrando en contradicción, vg. producir contaminando (Garmendia, 1994).

No podía ser menos dado que se trata de la interrelación de un sistema sociocultural —el de la empresa—, subsistema en el sistema general del que forma parte el entorno. Éste lo entendemos precisamente como la parte del sistema sociocultural general que, sin ser propiamente empresa, forma parte del contexto significativo donde se desenvuelve ésta, determinándola y a la vez siendo determinado por las empresas.

Decimos que una organización se institucionaliza en la medida en que se consolida socialmente como una realidad tan sólida que se percibe mayoritariamente como sin fin o límite en el tiempo. Referido a la empresa hablaremos de institución en la medida en que su fortaleza (cultural) y flexibilidad le garanticen la supervivencia en las peores condiciones de un entorno rápidamente cambiante, turbulento en ocasiones.

Este conjunto articulado de solidez y flexibilidad adaptativa ha sido descrito con frecuencia utilizando el símil de un árbol (tan explotado por demás por la publicidad) cuyas amplias y extendidas raíces en el suelo entorno, le dotan de una magnífica flexibilidad para desarrollarse y sobrevivir a las turbulencias y tempestades de un medio como el que caracteriza la actual fase de desarrollo de la sociedad industrial.

¿Y cual es el secreto de esta fortaleza? ¿Cómo, en definitiva, una empresa se institucionaliza? La respuesta está en la cultura, en el fortalecimiento de la cultura entendida como el conjunto de valores compartidos mayoritariamente por los miembros de la empresa. Una cultura fuerte es el camino que conduce a la denominada excelencia empresarial cuya consecuencia es la transformación de empresa organización en empresa institución. En definitiva, una organización que persigue alcanzar a la vez todos los objetivos relevantes (no sólo los económicos, naturalmente), consiguiendo siempre el mejor perfil de empresa posible, en relación al entorno donde se desenvuelve.

Desde esta perspectiva, el subsistema cultural adquiere una posición dominante sobre el resto de subsistemas, conformando una realidad donde la cultura deviene organización, a modo de la organización de la organización. La empresa ya no es que posea cultura, es que “es cultura”. La clave no es ya la organización, condición necesaria pero no suficiente para la excelencia (diríamos incluso para la mera supervivencia), sino en qué medida está embebida de cultura.

En consecuencia, cualquier acercamiento al conocimiento de la realidad de las empresas, deberá partir de su identidad cultural, y será el momento de dirigir y gobernar la empresa desde la cultura.

Utilizando la denominación de Khun de los paradigmas científicos de un modo restringido, lo mismo que con la irrupción de la teoría de sistemas se habló en su momento de la aparición de un nuevo paradigma, cabría hablar de lo mismo en el mundo de la sociología de las organizaciones y de la empresa, con las proposiciones acerca del conocimiento y gestión de la empresa por la cultura. Tal es el giro copernicano que suponen en la concepción, no sólo del mundo de la empresa, en sentido estricto, sino de la ideología o filosofía que subyace en sus planteamientos.

Y es que detrás del entendimiento de la empresa y su excelencia como el de un conjunto de valores compartidos por la totalidad de los miembros que la forman, hay un planteamiento, unas presunciones que diría Schein, sobre la naturaleza de las relaciones entre los agentes sociales. Una relación de complementariedad que hace de la necesidad virtud, construida sobre la convicción de que en la empresa excelente es más lo que une que lo que separa, sin que esto pretenda terminar o anular la historia por la vía de la superación de la lucha de clases ni nada parecido. Se trata de la convicción de que la cultura fuerte, o sea, la compartida en sus objetivos y medios, es una meta para todos, donde la sinergia de los esfuerzos consigue que el todo no sea la suma de las partes, sino un aumento del poder total de la organización y con él el de todos sus miembros.

Este concepto de poder como suma no cero, según el cual el poder de una organización no tiene por qué sumar cero (de acuerdo con la concepción marxiana de la empresa como el marco donde se materializa el enfrentamiento de las clases, dada su posición antagónica respecto a los medios de producción), sino que en la medida en que la cultura se hace excelente y se institucionaliza, el poder total aumenta con la sinergia y la suma, aún en los momentos de conflicto (que persisten, pero en clave cultural distinta),

no suma cero, sino una cantidad siempre positiva. Sumaría cero en una empresa con bajo perfil cultural... en una mala empresa.

Instalados en esta nueva realidad científica holística, sistémica y dialéctica, nociones clave del modo de producción capitalista como la dicotomía antagonica capital/trabajo, adquieren una nueva dimensión por la vía del entendimiento del trabajo como capital. Así, la empresa excelente gestionada desde la cultura, considerará al personal más como capital, que como coste, persiguiendo la mayor sinergia posible.

Asimismo, la consideración de la empresa como sistema abierto, no sólo responde a la naturaleza de su realidad funcional, sino a la lógica de su administración y gestión en un entorno como el vigente en las sociedades industriales desarrolladas. O sea, que con este enfoque tomaríamos el camino que ofrece más garantías a medio y largo plazo de cara a la rentabilidad total y por tanto económica, requisito último de la existencia de la empresa.

La complejización y movilidad del entorno, tan azuzado por los factores tecnológicos, laborales, el consumo y los mercados, tiene su correlato en la creciente complejidad que la empresa requiere para su gestión: más allá de la corrección de los desajustes que se produzcan en el proceso productivo –antiguo desafío de la gerencia y los departamentos de personal–, se trata más bien de anticiparse a las exigencias del entorno por la vía de la flexibilidad estratégica, la innovación y formación, la participación y satisfacción, el diseño y la calidad, en definitiva, la verdadera eficacia, o sea, la excelencia. Así, cerramos el círculo: volvemos a la cultura y su gestión como la verdadera racionalidad empresarial, la que persigue no la ganancia a cualquier precio, aún a riesgo de hundir la empresa; sino la que entiende que más allá de la ganancia y el beneficio, está la o las funciones (misiones) sociales de la misma, cosa no sólo complementaria de lo primero, sino cada vez más necesaria para el fortalecimiento de la cultura de la empresa, verdadero secreto del éxito de la empresa.

3.2. HACIA UNA DEFINICIÓN DEL CONCEPTO CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

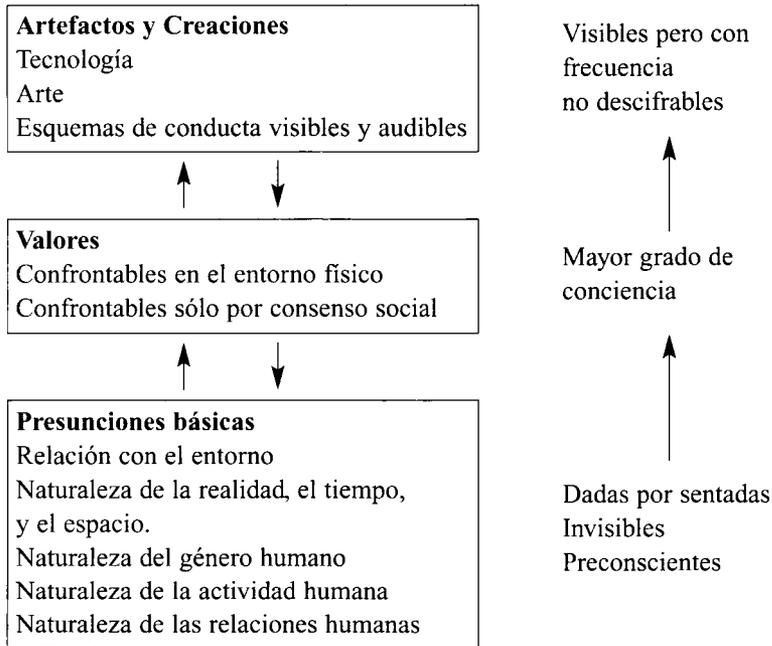
Schein entiende la cultura como el conjunto integrado de tres niveles: Artefactos y Creaciones, Valores y Presunciones básicas “...tratando las presunciones básicas como la esencia –lo que la cultura realmente es–, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural” (Schein, 1988, 30). Su concepto de la cultura de empresa o de la organización sigue siendo un hito inevitable: “...Diversos <elementos> culturales, tales como la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o la filosofía de la empresa, y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día” (Schein, 1988, 30).

Hay en Schein un sentido instrumental, positivo, en su concepción de la Cultura de Empresa que, como toda cultura, se adquiere en un proceso de socialización; puede, en consecuencia, ser utilizada –la cultura y su proceso– como elemento de cambio y dinamización de la empresa.

La socialización supone la interiorización de una serie de presunciones y creencias que se construye en buena medida sobre la experiencia compartida del grupo, conformando una visión en la que se sustancia la cultura, sea ésta la de una empresa en su globalidad o la más específica de un departamento, sección, planta etc., y que en la literatura al uso se denominan subculturas.

Las experiencias compartidas se refieren tanto a los avatares de competencia, adaptación, supervivencia o crecimiento, como a las experiencias de conformación e integración interna, que marcan a los individuos como miembros de una misma cultura, de los que cabe esperar puntos de vista y respuestas acordes con las experiencias y, por tanto, con las creencias y valores subyacentes.

Figura 1. Niveles de cultura y su interacción



Fuente: Adaptación de Schein, 1980, p.4

Cuadro 3.2. Niveles de cultura y su interacción. Tomado de Schein, 1988, 30

Son tres niveles interconectados e interdependientes: las flechas fluyen arriba y abajo conformando un sistema.

“Artefactos y Creaciones”, el nivel más visible de la cultura, engloba los productos o producciones de esa cultura, productos que, aunque visibles, no por ello resultan evidentes, y menos para los propios actores-poseedores de la misma. Se refiere no solo al entorno físico, sino a su uso, a la capacidad tecnológica, a la conducta, usos y arte y a la comunicación, cuyo análisis desvelará en última instancia el significado real de lo que se hace y cómo se hace.

Dado el carácter de manifestaciones y elementos simbólicos de estos Artefactos y Creaciones (de los otros niveles de la cultura), Schein sugiere que la observación desde dentro, a modo del antropólogo inmerso en la cultura estudiada, es el método adecuado para aprehender y desentrañar los contenidos de este nivel.

Desentrañar el verdadero significado de los elementos de superficie, requiere pues de la observación participante, del análisis de contenidos por técnicas cualitativas (tipo Reuniones de Grupo), y del análisis semiótico. Todo lo cual desvelaría el significado real y coherente de las expresiones y hechos que pudieran aparecer a primera vista como aleatorios o casuales, al entenderse como imbricados en una cultura subyacente.

El segundo nivel contiene los Valores de la organización, conformados por las pautas y formas de hacer respecto a los problemas con los que se enfrenta la empresa y el modo de resolverlos. Además, por los principios que la organización o sus miembros declaran (los “valores añadidos” de Argyris y Schön) a modo de “deber ser” y que predicen lo que la gente “dirá” en determinadas condiciones, aunque no necesariamente lo que “hará”.

Estos valores, más conscientes, se validan, valga la expresión, por la vía de la respuesta acertada a los problemas del grupo, confrontables con el entorno físico y/o por el entorno social. La mayoría de los valores, en la medida en que se consolidan como soluciones válidas o reductoras de incertidumbre, se transforman en creencias y presunciones –penetran en el siguiente nivel–, y pierden consciencia, actuando como fundamento natural de los valores y la conducta. Por analogía, otros autores incluyen en el nivel de los Valores, los objetivos y medios para lograrlos.

Por lo que respecta a las denominadas Presunciones básicas subyacentes, cabe entenderlas como un todo articulado de concepciones inconscientes (o preconscientes) que, como se ha dicho, se dan por sentadas por naturales, supuestos que se refieren a la naturaleza y actitudes ante lo real: el hombre, el medio y la sociedad. Estas Presunciones son equiparadas por Schein a las “... teorías en uso”, esto es, las presunciones implícitas que realmente orientan la conducta, y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas” (Argyris, 1976; Argyris y Schön, 1974, citados por Schein, 1988, 34).

Esta concepción de las Presunciones, supone la solidez de las mismas y, por ende, la dificultad de cambiarlas. Los sujetos sometidos a un proceso de cambio cul-

tural en el que deban cuestionarse las presunciones asistirán incrédulos a lo que les parecerá fuera de lógica; temas que se dan por sentado y que son naturalmente indiscutibles.

Como en el caso de los Artefactos y Creaciones, no son fáciles de detectar y entender en su singularidad y en su interrelación con los demás. La labor de conocimiento, aparte de su afloramiento por la vía de la Imagen a través de los valores perseguidos/conseguidos, tal como pretende esta investigación, ha de ponerse en relación con el resto de los niveles, con los que la explicación debe alcanzar la coherencia y el sentido de la realidad total, de la cultura.

Queda dicho que la cultura es en esencia un sistema de valores y símbolos compartidos que será tanto más fuerte cuanto mayor sea su implantación social, cuanto más compartidos sean estos valores. Se habla así de cultura fuerte o débil, de forma que en la medida en que crece la fortaleza de una cultura corporativa la organización tiende a comportarse como institución y, como tal, lo más importante para su dirección y/o gerencia será el manejo de la cultura, o dirección por la cultura (management by culture), donde la dirección protege y fomenta valores, o sea, cultura.

Esta se compone de un conjunto de respuestas que han funcionado en la solución de problemas, aprendidas y transmitidas por símbolos. Esta simbología abarca no solamente los lenguajes sino, de una parte, los ritos, ceremonias, historias, héroes etc. que componen la memoria histórica de la empresa; y de otra, el conjunto de símbolos que poseen significado, tal como la distribución y el uso del espacio, el paisaje humano de la empresa, el modo de comportarse del personal entre ellos y hacia afuera...

Garmendia, en la búsqueda de una definición y comprensión apropiada y operativa del concepto de Cultura organizativa, utiliza la de Kroeber y Kluckhohn: “La cultura consta de pautas explícitas e implícitas –de conducta y para la conducta– adquirida y transmitida por símbolos... Su núcleo consta de ideas y especialmente sus correspondientes valores derivados y seleccionados históricamente. Puede considerarse producto y condicionante de la acción” (A.L. Kroeber y C. Kluckhohn, 1952, 181, citado por Garmendia, 1993, 145).

Con lo dicho, perfila su propuesta de Cultura de la Organización o Cultura Organizativa: “Sistema de valores/ transmitidos por símbolos/ más o menos compartidos por las partes/ históricamente determinado y determinante/ relacionado con el entorno”.

Su concepción de la misma queda plasmada en el gráfico que se reproduce, donde interrelaciona el entorno, los símbolos, las realizaciones, los valores y las creencias, dando lugar a la aparición de la cultura-imagen, imagen interna de la cultura percibida por la organización.

El centro del sistema lo ocupa la C de las Creencias o Valores Generales (del tipo de las Presunciones Básicas de Schein) de la empresa u organización... “sobre:

1. La empresa misma en general: qué somos, cuál es nuestra misión.
2. La naturaleza de <lo real>(lo verdadero): es verdadero lo que han dicho los fundadores, la tradición, el hombre sabio, el cálculo racional, el equipo. etc.

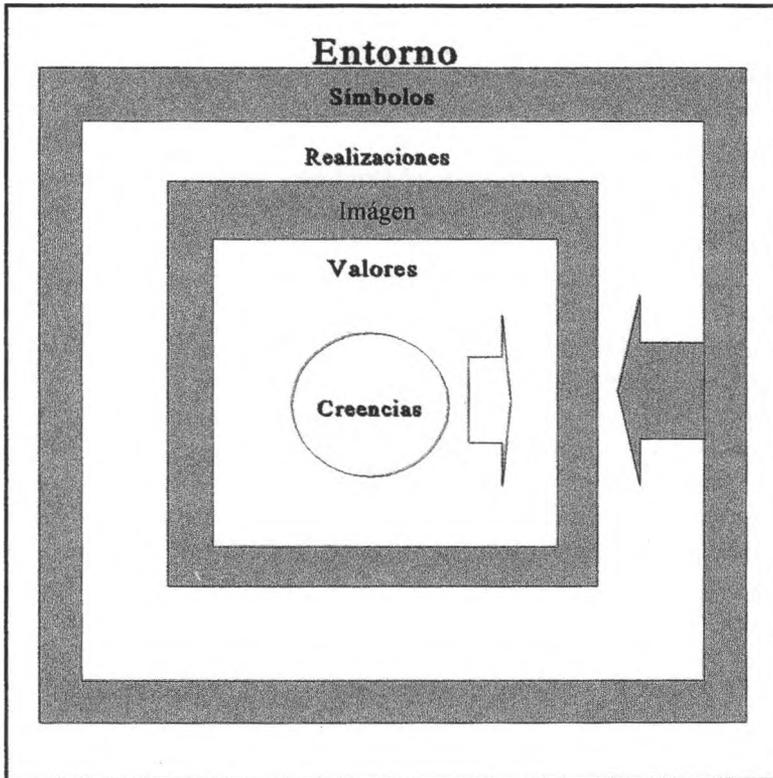


Gráfico 3.2. Adaptado de Garmendia en Garmendia y Parra Luna, 1993, 145.

3. La naturaleza del tiempo: orientación al pasado, al presente, al futuro.
4. La naturaleza del género humano: los humanos rehuyen el trabajo y la responsabilidad...
5. La naturaleza de la actividad humana: los humanos son lo que se hacen, los humanos son agresivos...
6. La naturaleza de las relaciones humanas: armoniosas, competitivas etc.” (L. González López, 1992, citado por Garmendia, 1993, 148).

La V representa o designa los valores/objetivos que la empresa/organización persigue o debiera perseguir en consonancia con las necesidades y aspiraciones del hombre en el ámbito del trabajo y la empresa. Se trata de un catálogo de objetivos o metas, concordantes con las Creencias sobre el hombre y la sociedad, sobre la cultura humana en definitiva.

Con el aparato conceptual ya citado, elaborado sobre las aportaciones de Herzberg y Maslow, queda asegurada una comprensión de todos los aspectos relevantes de la misma, debidamente articulados e interrelacionados en áreas y dimensiones.

La imbricación de los valores concretos o particulares en las creencias y los valores generales es obvia en el plano del “deber ser” en el que nos movemos y empíricamente verificada en investigaciones como las de Hofstede, de forma que la búsqueda de los valores concretos perseguidos desvelará las creencias, las “presunciones básicas” de Schein, lo que él entendía como nivel explicativo profundo de la cultura (Schein, 1988, 33). Una profundidad que evoca inevitablemente la figura del iceberg, donde lo emergido es meramente lo más visible, no lo más importante.

De otra parte está el entorno (E) “...todo lo que no es estrictamente la organización, pero que es imprescindible (en distintos grados de urgencia) para la viabilidad de aquella” (Garmendia, 1993, 146), y que hace referencia al “nicho ecológico específico” en el que se desenvuelve la empresa, conformado por la interacción de subsistemas económicos, jurídico-políticos, ecológico-culturales etc. y que la empresa internaliza como proceso “adaptativo” al medio cambiante en el que se desarrolla. Dado que la característica estructural más relevante del actual estadio de evolución de las relaciones de producción parece ser la incertidumbre producida por una realidad cambiante acelerada, la respuesta de la empresa organización más adecuada, será la flexibilidad. Y ésta, se poseerá en menor o mayor grado en la medida en que hablemos de una cultura débil o fuerte, en la medida en que nos adentremos en el territorio de la empresa institución (que lo es en la medida en que se inscribe adecuadamente en el entorno).

Los símbolos (S), son “afloramientos” de la cultura, elementos que transmiten significados relativos en este caso a la cultura de la empresa organización, relativas al modo de entender o hacer las cosas en ella. Se refieren por una parte al acervo de creencias y valores sostenidos sobre la memoria de la empresa, del pasado habitado por personajes, leyendas, mitos, rituales, mensajes, objetos y lugares, que pasan a formar parte de la cultura de los miembros de la organización como contenidos del proceso de aculturación en la incorporación y/o como mecanismo de reforzamiento de la pertenencia. También son elementos simbólicos y pueden ser estudiados como tal, la forma de ser en la empresa, cómo se comportan los diversos actores, la manera en que ordenan y usan el espacio, el tiempo, los lenguajes, objetos, etc.; procesos cargados de significado que nos remiten a los valores y creencias.

La “R” del gráfico hace referencia a lo que se denominan <valores realizados> (Garmendia, 1993, 146). Responde a la cuestión: ¿en qué medida los valores/objetivos de la empresa organización, son en la práctica –en la realidad–, conseguidos o perseguidos por mi empresa aquí y ahora? Si acertamos a medir el grado en que los valores se concretan en hechos o percepciones, nos instalaremos en la verdadera cultura de la empresa.

En el campo de los valores, aunque éstos puedan ser en ocasiones reflejados y/o medidos por medio de indicadores de hechos (ej. el número y calidad de los cursos de forma-

ción como indicador del valor conocimiento), en la mayoría de los casos, lo esencial y relevante no está tanto en los hechos en sí como en su percepción social, dada la naturaleza de los hechos sociales, cuya realidad objetiva, es más el fruto de su percepción por los sujetos del grupo, que consecuencia de unas características más o menos objetivables susceptibles de medición externa. ¿Qué es más sustancial para la comprensión de la cultura de una empresa organización: el salario o la percepción que del mismo (de lo adecuado o no al esfuerzo, de lo justo en comparación con otros...) tiene el colectivo? Recordar la famosa “Teoría de Thomas” de Merton, a propósito de la paradoja de la profecía que se cumple a sí misma, por la vía del postulado que dice que “cuando los individuos definen las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias” (Merton, 1964, 419).

Aparece así un concepto muy operativo y útil para el conocimiento de la cultura de la empresa organización: la Imagen (I), zona de confluencia y choque entre los Símbolos y los Valores Realizados, por una parte, y las Creencias y Valores por otra, y más en concreto la relación entre la percepción de los valores perseguidos (V) y la de los valores realizados (R), de acuerdo con la expresión: $I=R/V$. Estamos hablando en cualquier caso de percepción conjunta, compartida en mayor o menor grado (fortaleza o debilidad) por los miembros de una organización y referida a la totalidad de los subsistemas y entorno que la conforman, o sea, de la “percepción de la organización por el personal”, que no es la cultura del personal sino de la organización, la denominada cultura-imagen (Garmendia, 1993).

En este marco teórico se subraya fuertemente la importancia de la cultura-imagen, considerada verdadero meollo de la cultura de la empresa-organización al dar cuenta de los valores, que son su núcleo, a través de la percepción. Los otros componentes pasarían a tener un nivel complementario: Entorno y Símbolos complementan y profundizan –afinan– el diagnóstico obtenido del chequeo de la cultura-imagen. En algunos casos, estos elementos toman mayor relevancia, convirtiéndose en variables explicativas de primer orden, dada su fuerte influencia en la cultura-imagen por la vía de la fuerte correlación de las creencias o valores generales con los particulares: si hubiera fuertes divergencias entre diversos colectivos de una o varias organizaciones estudiadas, habría de tenerse muy en cuenta, a riesgo, en sentido contrario, de no entender la cultura estudiada o errar en su comparación; y, por supuesto, si lo que pretendemos es comparar empresas en culturas-civilizaciones diferentes.

La cultura-imagen responde a la cultura real de la empresa organización, superando la cultura oficial aparente (declarada o expuesta, según terminología de Argyris y Schön), acercándose al verdadero “ser”, no necesariamente coincidente con el “deber ser”. Lo suyo es una realidad objetiva –construida con subjetividades que comparten naturalmente–, que integra las visiones de los distintos elementos y grupos del colectivo, superando visiones parciales o aparentes.

Desde un punto de vista metodológico supone una importante aportación en el campo de estudio de la cultura de las organizaciones y de la denominada “gestión por la

cultura”, dada su gran operatividad para, de una forma sencilla y poco pesada, dar cuenta de la totalidad relevante, integrada y estructurada de la realidad cultural de una organización plasmada en el perfil axiológico de la misma.

La cultura de una organización es, en esencia, un conjunto de creencias y valores mantenidos por sus miembros. Los valores son de dos tipos o niveles, los de carácter general, relativos a las percepciones o presunciones básicas (Schein) de los individuos sobre la naturaleza de lo real, del tiempo, de la especie, de la sociedad, del mundo, de la religión... que, en ocasiones, tienen su traducción –emergen– como valores concretos o se materializan en Símbolos (ritos, reuniones, mitos, héroes o modelos, ceremonias...) y Artefactos (espacios, reglamentos, normas, vestimenta, lenguajes, relojes de control, partes..), sin que se sepa bien si los símbolos son artefactos o los artefactos símbolos.

Los valores particulares –en funcionamiento– relacionados con la organización y el trabajo, como la seguridad o la eficacia que la empresa persigue o dice perseguir, son investigados a través de la percepción del personal. Conocer lo que la gente, como sujeto colectivo de una cultura, opina sobre en qué medida la empresa persigue o defiende un determinado valor o cual es su prelación, si potencia o prefiere uno frente a otro o, en cualquier caso, cuál prima, cómo se los ordena... Son, pues, los valores de la organización tal como son percibidos por sus miembros, es decir la cultura como imagen.

CAPÍTULO 4

LA AUDITORÍA CULTURAL DE LA EMPRESA.

LOS INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS

4.1. LA AUDITORÍA CULTURAL DE LA EMPRESA

4.2. LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1. LA ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA:
ÁREAS, DIMENSIONES, SUBDIMENSIONES, INDICADORES

4.2.1.1. Área de Participación

4.2.1.2. Área de Autorrealización

4.2.1.3. Área de Seguridad

4.2.1.4. Área de Conocimiento

4.2.1.5. Área de Eficacia y Renta

4.2.1.6. Área de Prestigio

4.2.1.7. Orientación

4.2.2. EL CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

4.1. LA AUDITORÍA CULTURAL DE LA EMPRESA

La auditoría cultural es el instrumento apropiado para conocer y evaluar la cultura de las organizaciones. Realizarla es un proceso complejo que exige poner en relación todos sus rasgos relevantes: conocer la relación que se da entre los valores-objetivos perseguidos/logrados por la empresa.

Los valores-objetivos, son una globalidad relevante, que debe abarcarse globalmente y dando cuenta de la interrelación entre sus elementos (Maslow, Herzberg, Parra Luna).

Esta cultura-imagen, tiene la particularidad de que es la verdadera cultura (real), frente a la cultura proclamada que constituye la cultura oficial (“theory-in-use”, frente a “espoused theory”, Garmendia, 1994, 42). Recordando el principio de Thomas: “si los individuos definen las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias”.

¿Qué tipo de valores-objetivos tratamos de conocer... vamos a investigar?: Las presunciones básicas de Schein, los valores particulares de la organización relacionados con el trabajo, los elementos evidentes de la cultura (superficie, simbólicos) y el grado de realización de los valores particulares, que Garmendia llama *Valores Realizados* (prácticos en terminología de Hofstede).

Las presunciones básicas de Schein (valores generales o creencias), están estrechamente vinculadas a los valores particulares de acuerdo con diversas investigaciones. En consecuencia, cuando investigamos la cultura-imagen mediante los statements, aflorarán los valores generales.

Por lo que respecta a los valores realizados, son el resultado de medir, mediante la aplicación de la Escala de Likert, los valores particulares a través de statements. Garmendia habla de que la cultura-imagen es el choque de dos percepciones, los valores perseguidos y los realizados. Apunta a continuación el recurso complementario del análisis del nivel superficial de la cultura (artefactos y creaciones). Y, en definitiva, se conseguiría “desvelar el núcleo de la cultura corporativa, que algunos han llamado identidad” (Garmendia, 1994, 44).

El método desarrollado por Garmendia (1994, 48) pretende cubrir sucesivamente tres fases en el conocimiento de la cultura organizacional: describir para comparar, explicar por comparación, y contribuir a gestionar por la cultura (management by culture).

Describir para comparar:

- Los rasgos culturales dentro de la empresa.
- Culturas de distintas empresas.

Explicar por comparación:

- El sentido de los distintos rasgos, comparando perfiles e interrelacionando variables.

Gestionar por la cultura:

–Técnica de diagnóstico-auditoría cultural, esencial para cualquier intervención que persiga la gestión por la cultura.

Se parte de la premisa de que la cultura es organización y la organización es cultura: la cultura entendida como metáfora de la organización. En consecuencia, se investigan los rasgos y el estilo de la organización desde la perspectiva de la cultura. No se trata en ningún caso de conocer las variables estructurales de las empresas para poder compararlas, sino de conocer la imagen cultural de cada empresa y establecer postulados o propuestas de explicación o comportamiento de las variables.

La propuesta de Garmendia supone de alguna forma una especie de “atajo” metodológico: la cultura como imagen desvela el corazón de la misma, el material sobre el que, mas allá de la estrategia y de la estructura, se puede construir una gestión integral de la organización y los recursos humanos.

Investigar la percepción que de la CO tiene el personal busca la imagen compuesta por estas percepciones, que no es la cultura de los empleados o del personal, sino la cultura de la organización. Una imagen interna objetiva sobre la que es posible construir la gestión por la imagen, a partir de este diagnóstico.

A nuestro entender, la metodología y el marco teórico en que se basa, persiguen dos posibles objetivos complementarios:

a) Aportar o sumar conocimientos en el campo de la Sociología de la Empresa y las Organizaciones, por la vía de construir con el rigor del método científico propuestas sobre la estructura y funcionamiento de las organizaciones. Mediante la investigación empírica se trata de ir verificando o falsando hipótesis acerca de la naturaleza y dinámica organizacional. Corroborar por medio de la comparación de perfiles culturales de diversas empresas que una determinada característica o variable, está relacionada, es dependiente, o mantiene vínculos de correlación, pertenencia o tendencia con otra u otras, que a su vez se interrelaciona de una determinada forma con otras, no es más que el proceso de construcción científica aplicado en este caso al campo de la cultura organizacional.

La realización de un mayor número de investigaciones no solo permitirá ir afinando más en el método y en los instrumentos de medida sino, lo que es más importante, ir fijando determinados principios basados en la empiria, construyendo un corpus aplicable al conocimiento de la realidad del mundo de la empresa y las organizaciones.

b) De otra parte, el método de investigación de la cultura como imagen, persigue su uso como diagnóstico del estilo –forma de ser– de la organización. Es el primer paso para, captada la realidad de la empresa percibida por sus miembros, poder diagnosticar sobre sus virtualidades o puntos débiles, problemas y deficiencias que la alejan de la excelencia, punto nodal de referencia de cualquier política de organización y recursos

humanos. Su declarado objetivo es la gestión por la imagen, por la cultura entendida como la globalidad relevante.

Desde el primer objetivo, lo esencial es el análisis comparativo entre empresas que en su singularidad poseen diferentes culturas. Sin embargo, no se trata aquí tanto de explicar esa cultura como de diagnosticarla por comparación. Si tratásemos de entender cabal e íntegramente la cultura de una empresa, sus relaciones causales, habríamos de ampliar nuestro campo de estudio a las variables estructurales y a la dinámica de la empresa. No bastaría con el conocimiento del nivel de la imagen, sino una verdadera inmersión en los símbolos, el entorno y, por descontado, el resto de las “eses” que conforman la realidad histórica de la empresa en cuestión.

Estaríamos, pues, en el camino del segundo objetivo, el que persigue intervenir sobre la dinámica de la organización, reforzando sus características institucionales, por medio de la mejora de determinadas dimensiones de su cultura.

¿Renunciamos, pues, a explicar? Entendemos que sólo parcialmente. Lo que no se pretende es el nivel explicativo que requiere la auditoría y la gestión por la cultura, pero ello no obsta para que se renuncie a un cierto nivel explicativo, que sobre la comparación empírica avanza propuestas razonadas sobre la realidad cultural de las empresas.

Por tanto, la pretensión es avanzar en los distintos frentes de objetivos. A la vez que se construye sobre el paradigma de la cultura de las organizaciones, se diagnostica la realidad cultural de una determinada empresa como paso previo para la intervención (auditoría y gestión).

Si de lo que se trata es de conseguir ese primer diagnóstico al que aludíamos, y de avanzar en el conocimiento de la cultura organizacional, el ámbito de intervención primordial será el de la imagen, como zona de confluencia entre los valores perseguidos y los realizados. Lo cual no quita para que se complete, complemente o pule dicha visión con análisis complementarios acerca del entorno y los símbolos.

Asimismo, y aunque la mayoría de los indicadores se construirán con elementos subjetivos (“subjetivismo personal” y “subjetivismo extrapolado” en denominación de Parra Luna), deberán complementarse con statements objetivos, sin preocuparnos excesivamente, dada su poca relevancia teórica para el caso, de si son indicadores de organización o de resultados. Todo ello dentro de una concepción sistémica de la cultura-organización, que considera todas las variables relevantes debidamente interrelacionadas renegando, pues, de cualquier enfoque contingente que simplifica y deforma la realidad.

Naturalmente, con un enfoque así vamos mucho mas allá de cualquiera de los análisis tipológicos descritos en multitud de publicaciones. De sus limitaciones teóricas también se ha dado cuenta en numerosas ocasiones, dada su reducción de la realidad compleja de la cultura organizacional a un conjunto relevante pero parcial y limitado. La propia construcción del modelo lleva con frecuencia a forzar la realidad buscando el encaje en antinomias formales que permitan la clasificación o el encuadre.

Contra ese modelo, el propuesto parte de la totalidad relevante de la cultura organizacional, basándose en la consideración de todos los aspectos relevantes. Tratándose de los valores de la empresa será necesario partir del análisis de las necesidades. No de algunas, sino de todas las que se considera que intervienen en el conocimiento y explicación de la forma de hacer de una organización.

De las necesidades y valores asociados recogemos dos cuadros tomados de Garmendia, donde se visualizan las diferentes teorías, conceptos y su posible correlato o equivalencia.

A. MASLOW	F. HERZBERG	F. PARRA LUNA
Autorrealización	Autorrealización	Autorrealización Libertad/Participación Conocimiento
Estima Afilación	Status Relación interpersonal Supervisión y política de la empresa	Prestigio Justicia
	Condiciones de trabajo	Riqueza/renta
Seguridad Necesidades fisiológicas	Seguridad Salario	Seguridad Salud

Cuadro 4.1. Tabla de Necesidades/Valores de varios autores. Tomado de Garmendia, 1994, 40.

Autorrealización	Autorrealización	F. Motivadores: Logro. Reconocimiento. Responsabilidad. Promoción. Gusto por la labor	N-ach ("achievement") o de realización
Estima Afilación	Relación	F. Higiénicos: Estatus Relaciones interpersonales Supervisión Política de empresa Condiciones de trabajo Seguridad Salario	N-p ("power") o de poder
Seguridad N. Fisiológicas	N. existenciales		N-af ("affiliation") o de afiliación

Maslow (1943)	Alderfer (1969)	Herzberg (1959)	Mc Clelland (1968)
<p>HIPÓTESIS Validez universal de la jerarquía.</p> <p>Requisito de adecuada satisfacción de necesidades inferiores antes de activarse las superiores. Necesidades satisfechas ya no motivan, excepto las de autorrealización.</p> <p>Necesidades no satisfechas motivan en principio.</p>	<p>HIPÓTESIS Validez relativa de la jerarquía.</p> <p>No requisito de satisfacción gradual y jerárquica de necesidades. Cabe solapamiento de necesidades.</p> <p>La jerarquía puede funcionar en sentido inverso: bloqueada la satisfacción de una superior (frustración), se activaría una inferior.</p>	<p>HIPÓTESIS Validez universal de la teoría bifactorial.</p> <p>Son distintos los factores de satisfacción y los de insatisfacción. Factores higiénicos sólo traducen insatisfacción y dependen del contexto.</p> <p>INSATISFACCIÓN → NO INSATISFACCIÓN</p> <p>Sólo los satisfactores motivan, y dependen del contenido del trabajo.</p>	<p>HIPÓTESIS Validez universal en función del aprendizaje.</p> <p>La activación de necesidades depende del aprendizaje en relación con el entorno cultural. La activación se refuerza por recompensas.</p> <p>N-ach promueve el logro.</p>

Cuadro 4.2. Tablas de Necesidades e Hipótesis. Adaptado de Garmendia y Parra Luna, 1993, 115.

El esquema de valores recoge las aportaciones de Maslow, Herzberg y Parra Luna, dando lugar a un cuadro de áreas y dimensiones de la cultura. Estas se desagregan en subdimensiones y en indicadores, que se formulan como “statements”. Se aplican escalas de Likert, y se someten los datos a estandarización. El objetivo es conseguir reflejar la cultura-imagen mediante su perfil axiológico en un cuadrante de coordenadas.

En busca de una concepción o visión integral que permita su traslación gráfica a unos <perfiles globales>, el sistema o modelo debe conseguir... “<reflejar la globalidad relevante>. Ello no se consigue simplemente <amontonando> serialmente indicadores o <áreas de preocupación>, sino justificando que <son todos los que están> (validez) y <están todos los que son> (completud)” (Garmendia, 1990, 61).

Parra Luna (1993, 174-175) ha diseñado un modelo de análisis de las necesidades de los individuos en las organizaciones, que relaciona las preocupaciones o necesidades con fines (valores-objetivos) de naturaleza cuasi-universal, medibles mediante indicadores comparables en el espacio y en el tiempo. Para conseguir reflejar el sistema de valores que la organización persigue/logra, ha partido de un doble principio: primero, la

necesidad de que el modelo contenga la “totalidad epistemológica” y, segundo, la necesaria “referencia axiológica”, en la que todas las necesidades-fines responden a un valor.

En el cuadro que sigue, Parra Luna ha volcado el modelo que interrelaciona Necesidad, Función y Valor:

N	Necesidad	Función	Valor Perseguido
1	De bienestar físico y psíquico	Sanitaria	Salud
2	De suficiencia material	Económica	Riqueza material
3	De protección contra las eventualidades	Asegurativa	Seguridad
4	De conocimiento y dominio sobre la naturaleza	Investigadora y educativa	Conocimiento
5	De libertad de movimiento y pensamiento	Liberadora	Libertad
6	De equidad	Distributiva	Justicia
7	De armonía	Naturalista	Conservación de la naturaleza
8	De influencia	Expansionista	Poder
9	De desarrollo personal	Humanista	Autorrealización
10	De estima social	Prestigiadora	Prestigio

Cuadro 4.3. Tomado de Parra Luna en Garmendia y Parra Luna, 1993, 175.

Estos fines conforman el denominado “Patrón Referencial de Valores Universales”, un concepto o modelo cuya “primera función... es señalar qué tipo de sociedad buscamos o hacia donde nos estamos dirigiendo de hecho. Téngase en cuenta que las sociedades del mundo conocido persiguen todas los mismos valores y lo que las diferencia es únicamente el relativo énfasis que ponen en la realización de unos en detrimento de otros” (Parra Luna en Garmendia y Parra Luna, 1993, 181).

Conviene subrayar una vez más el carácter y la naturaleza de este “nuevo” modelo de análisis. Nuevo no solo por la especificidad del mismo como técnica de conocimiento, aproximación e intervención cultural en la empresa, sino porque está sustentado sobre una concepción de la empresa y su gobierno que aunque se abre paso progresivamente en las sociedades industriales desarrolladas, es aún novedad para muchos.

Hablamos de entender la empresa y su cultura como un sistema de elementos interrelacionados cuya globalidad relevante va mas allá del subsistema económico. Entendimiento que se asienta en una “lógica” de la racionalidad económica más profunda y ética, una racionalidad que no persigue el beneficio y la ganancia a cualquier precio, sino que entiende que sólo una racionalidad total, comprensiva de todos los intereses de los miembros de la organización es la verdadera garantía de la permanencia de la misma. Que el éxito de las empresas está en la excelencia, en la institucionalización, en la inserción social en el entorno... y que eso supone tener en cuenta factores o aspectos que no se han considerado tradicionalmente como relevantes o decisivos para la viabilidad y futuro de la empresa.

Atender, con igual énfasis al menos que a la política financiera, a los problemas de participación e integración del personal, parece tan evidente que extraña que no sea práctica habitual, casi rutina en el mundo de la empresa. Y como esto, la justicia distributiva, la autorrealización del personal, la seguridad en el trabajo, la relación con el entorno, la formación, o la devoción por la calidad total, etc.

Del conjunto integrado de estos factores, del “gobierno de la globalidad” de todos los elementos relevantes de la organización, sale una “nueva racionalidad”, con el punto de mira menos en la ganancia a corto plazo, y mas en la línea del horizonte, preocupada por la integración de los elementos en un proyecto que, hundiendo progresivamente las raíces en el suelo de una cultura sólida, garantiza su futuro por la vía de la excelencia y la institucionalización.

Garmendia (1994, 109) señala que “si la organización es cultura y ésta es un sistema <compartido> de valores, la integración organización/recursos humanos (O+RH) es el gran requisito de la excelencia: más que coste, el personal es recurso o capital. Así como en un marco de tecnología avanzada, el salario pierde peso en el cálculo de la eficiencia, la nueva metáfora valora las personas más por su potencial que por su coste. Digamos, pues, que la O+RH y las NT (Nuevas Tecnologías) pueden constituir un <nuevo paradigma> de desarrollo”.

El camino de la excelencia es pues, el de la integración organización/personal, la progresiva “socialización” de los miembros de la empresa en la cultura de la organización. Conseguido esto, los objetivos “económicos” de la empresa se dan por supuesto.

Esa nueva racionalidad que es la de todos los miembros de la organización, supone la puesta en cuestión de la concepción de la empresa como campo de batalla de dos grupos sociales enfrentados por la historia por intereses opuestos y excluyentes, a favor de una comunidad superior de intereses y de un poder compartido que crece sinérgicamente.

“Este progresivo cambio de rumbo social va a exigir, por supuesto, nuevas actitudes y nuevas mentalidades que tendrán como base un hecho incuestionable: las fuerzas sociales de cada empresa (ahorradores y trabajadores, categorías que además no son excluyentes) están embarcadas en la misma nave, que ha de llegar a puerto con la colaboración de todos y donde cada tripulante debe poder <dar> a la empresa común lo que sea capaz, frente a la práctica actual, donde lo que existe es una conflictiva e inadecuada dirección de la nave dificultada por toda clase de subterfugios, tiranteces y engaños en las relaciones laborales. Todo lo que se consigue actualmente es que los capitalistas (por sí mismos o por personas interpuestas) mantengan el poder por el mero hecho de ejercer el poder, aparte, claro está, de participar ventajosamente en la distribución de la renta generada, pero ello al precio de poner la empresa en peligro. Y lo que se consigue también es que los trabajadores se desentiendan, al no participar de los problemas empresariales, con lo cual, el funesto y vicioso círculo se cierra en detrimento de la economía nacional, de las posibilidades de empleo, y de toda la serie de problemas sociales que acarrea tal economía empresarial”. (Parra Luna, 1993, 186).

Garmendia (1994, 114) explicando, por comparación, la cultura de dos empresas afirma: “Sin embargo, quizás sea el ‘stress’ de los empleados el precio a pagar por una mayor implicación en el negocio, la derivada de una responsabilidad compartida con la dirección. Quizás la menor conflictividad –¡sin negar la funcionalidad del conflicto, aunque tampoco sin idolatrarlo!– sea fruto de la buena gestión. Por contraste, el personal de B manifiesta un menor ‘stress’ y no cree tanto que ‘las cargas de trabajo sean excesivas’. Al mismo tiempo, se siente menos realizado, menos comprometido y corresponsable, más sujeto a normas y procedimientos..., más burocratizado: las rigideces de la organización invaden el autogobierno y el personal descarga las responsabilidades en la dirección, a la que se culpa más fácilmente de los fracasos. Quizás por ello haya en B más conflictos y menos ‘stress’. ¿Habrán también más alienación?”

La clave del éxito japonés en los años 80 es haber logrado un alto nivel de integración industrial (eso sí, a base de una cierta alienación cultural no deseable). Conseguir este objetivo (que será el fruto de un “pacto social” o no será) en nuestro contexto, será progresivamente una necesidad para la supervivencia. “En cuanto a la integración de los trabajadores en la empresa, ésta se hace hoy más perentoria y necesaria que nunca. No resulta deseable para nadie seguir aferrándose a la vieja práctica de tirar de la misma cuerda desde extremos opuestos. No es conveniente seguir discutiendo (aunque ello represente un avance respecto al pasado) mejoras salariales y otras condiciones de trabajo desde la óptica de los intereses contrapuestos: los unos pensando en la realización de beneficios y en el ejercicio del poder (el poder que da la propiedad) y los otros pensando en el aumento de salarios, inhibiéndose cómodamente de los problemas empresariales (¡que dirijan ellos!). Hoy parece evidente que así no se va al futuro, y que aquellos que no sepan leer entre líneas la evolución social y los perfiles axiológicos de la nueva empresa en un mundo crecientemente sensibilizado en lo social, mejor formado y más culto, no tienen nada que hacer como empresarios (Parra Luna, 1993, 185).

En definitiva, y volviendo al sistema de indicadores, concluimos con la necesidad de dar cuenta de la empresa en su globalidad axiológica, de considerar en su justa importancia y medida las necesidades/valores/objetivos de los miembros de la empresa en cuanto tales, lo que encajará progresivamente a la empresa en su entorno social.

Garmendia (1994, 49-50) ha confeccionado un esquema que contiene el sistema de Áreas y Dimensiones de la cultura corporativa, previa adaptación del patrón de valores comentado al objetivo de reflejar la cultura como <imagen interna>.



Figura 4.1. Figuras y dimensiones de la Cultura Corporativa.

Tomado de Garmendia 1994, 50

Para conseguir reflejar la totalidad axiológica de forma objetiva y comparable, será preciso una tarea de homogeneización o estandarización que permita integrar y comparar resultados. El o los procedimientos se basan en la traducción de todos a un intervalo común, lo más frecuente al intervalo 0-100, con lo que además podemos manejarlos porcentualmente. Escalas de Likert, índice de Gini, porcentajes o ecuaciones, permiten traducir a una escala común objetivada y comparable.

Sin embargo, para poder operar con los resultados es preciso valorarlos en su importancia o preeminencia en el universo axiológico de la empresa. La ponderación de indicadores debe acometerse por el grupo de expertos que trabajan o colaboran desde dentro y desde fuera en la auditoría cultural.

La ponderación de los indicadores del Balance Social puede realizarse, a juicio de Parra Luna (1993, 194-196), con cuatro criterios diferenciadores: ordinal, porcentual, y los dos cualitativos. Para la auditoría cultural los más indicados son estos últimos, en especial el de asignar <pesos cualitativos> en el intervalo 0-100. Sólo con la ponderación los índices e indicadores adquieren su verdadera dimensión integral o referenciada con los demás, condición necesaria en el trabajo con sistemas. Sin embargo, dada la falta de investigaciones en este campo y hasta que sea posible aplicar índices semejantes que permitan hacer análisis comparativos entre los resultados de distintas investigaciones, se opta en el presente trabajo por no ponderar más que los indicadores imprescindibles para la homologación a una escala de Likert única (1-5).

Las agregaciones y medias permitirán confeccionar los índices de las subdimensiones, dimensiones y áreas, que podrán ser vertidas sobre gráficas donde quedará plasmado el <perfil axiológico> de las empresas comparadas.

Uno de los elementos teóricos más relevantes del modelo, es el relativo a la consideración de que la cantidad de poder en un sistema –y la empresa lo es– no es, más que en un determinado momento, un resultado de suma cero. Basándose en los escritos de Tannenbaum y de Murnighan y Conlon, se profundiza en el conocimiento y aplicación de este axioma al mundo de la empresa: “Un axioma básico de todo sistema es ‘el todo es *más que* la suma de las partes’. Tal proposición equivale a ‘el todo es *la organización* de partes’. Si tal organización ‘es buena’, el ‘más que’ significará ‘multiplicación’ de partes y de los resultados. La concepción del poder como juego de suma-cero (si A gana x poder, B pierde x poder) supone que ‘el todo es igual a la suma de las partes’ y simplifica la dialéctica a uno de sus momentos, la polarización. Sin embargo, una gestión optimizadora promueve la *implicación* de los actores tanto en la definición de los objetivos, como en el modo de alcanzarlos (Garmendia, 1994, 20).

Estos planteamientos pueden ser –y de hecho, lo son– presa de ataques más o menos furibundos desde posiciones críticas al managerialismo tradicional, más preocupado generalmente de los intereses de quien en definitiva sufragaba sus investigaciones y trabajo. También desde el mundo de los <sindicatos de clase> se mira con recelo y desconfianza unos planteamientos que ponen en cuestión las viejas prácticas y la anquilosada representación sindical.

Sin embargo, estas consideraciones para nada cuestionan la diferencia de intereses entre individuos y grupos, estratos o clases sociales. Sólo se afirma “al modo de Pero grullo” que hay muchos más intereses comunes que opuestos. Su persecución no sólo no niega la necesidad del conflicto, sino que aceptándola como una realidad dialéctica, trata de obtener de la misma la máxima sinergia en beneficio mutuo.

Naturalmente esto presupone una visión diferente de la relación capital/trabajo y una idea distinta del significado de los recursos humanos en la moderna empresa enten-

didada como institución socioeconómica o, como afirma Parra Luna (1993, 189): “... una organización social destinada a realizar valores que satisfacen necesidades sociales o individuales y todo lo que haga la empresa acaba siendo directa o indirectamente social, ya sea en sentido positivo o negativo”.

El entendimiento cabal de la naturaleza de la empresa como sistema, aparece como requisito indispensable para que sea lo que es y lo que puede ser, para que sea o se convierta en un sistema de *suma no cero* de acuerdo con la terminología de Parra Luna. En efecto, sólo el conocimiento epistemológico del sistema empresa, de sus elementos y correlaciones actuales o posibles, capacita para su gestión sinérgica, para que las potencialidades de los elementos se multipliquen, no simplemente se sumen.

Los hechos sociales, como los sistemas, *son lo que son, y lo que potencialmente pueden llegar a ser*. Desde esta perspectiva, la suma de los factores no está *determinada*, es una variable a determinar dependiendo, en gran parte, de la voluntad de las partes. Una concepción clásica de la empresa tiende a un resultado mecánico, aritmético de *suma cero*. Una visión dinámica y profunda del sistema empresa, capacita para aprovechar la máxima sinergia posible, movilizandando recursos adaptativos al entorno y potenciando su retroalimentación. “La máxima sinergia global o Potencial de Desarrollo Empresarial (PD) se conseguirá satisfaciendo las reivindicaciones en función directa del grado de Sinergia (S) que introduzcan y la Intensidad (I) con que son solicitadas, e inversa del Esfuerzo (E) que implica su adopción” (Parra Luna en Garmendía y Parra Luna, 1993, 134).

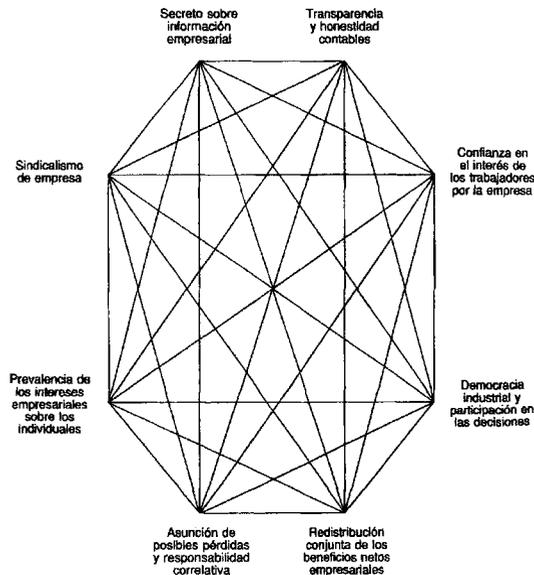


Gráfico 4.2. Eclósión sinérgica del cambio de actitudes. Tomado de Parra Luna, en Garmendía y Parra Luna, 1993, 134.

El gráfico anterior visualiza el estado de gracia de un sistema de “suma no cero”, desde la perspectiva del cambio de actitudes.

Esta concepción tiene mucho que ver con la visión de la empresa como institución más que como organización en sí; como proceso hacia la excelencia (supervivencia incluida) por la vía de la institucionalización social; es decir, la progresiva inserción en el entorno social. Necesariamente, los fines/objetivos y la gestión deberán tener en cuenta, estratégicamente, los valores, demandas, exigencias y ofertas del entorno. En definitiva, una adaptación que es sinónimo, cada vez más, de viabilidad y existencia.

El análisis de la dimensión poder parte de varias presunciones (alguna simplemente lógica y, en última instancia, ideológica) y de cierto número de investigaciones. En definitiva, se trata de:

- Aceptar como óptima la máxima cantidad de poder y/o control, con la mayor distribución democrática.
- No aceptar que el poder es un total de suma cero, sino una cantidad variable que se incrementa por la sinergia.

El análisis se realiza desde la perspectiva de la cultura percibida (y compartida), poder o control compartido, desde los diversos niveles o estratos de la empresa. Las valoraciones a los correspondientes “statements”, ponderados y promediados se representan en el correspondiente gráfico, obteniendo unas pendientes. Estas quedan ordenadas respecto al principio o presunción inicial de acuerdo con: su pendiente, y la superficie que comprenden (cantidad de poder o control). En esta investigación se excluye el “poder del entorno”, por entender que es el mismo para las dos empresas investigadas.

4.2. LAS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.2.1. LA ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA: ÁREAS, DIMENSIONES, SUBDIMENSIONES E INDICADORES

La confección del cuestionario de la encuesta se ha realizado desarrollando el esquema del Profesor Garmendia de Áreas y Dimensiones. En la búsqueda de la “totalidad relevante”, se elabora un esquema que pone en relación las áreas con las dimensiones, subdimensiones e indicadores. Estos se plasman en formulaciones o <statements> confeccionados con base en criterios de fiabilidad y eficacia de cara al objetivo de medir adecuada y fielmente el valor del indicador de que se trate.

Entre una y seis proposiciones componen cada subdimensión. Para seleccionar las más adecuadas se recurrió a una pre-encuesta, pequeña pero selectiva, que permitió discriminar las formulaciones que funcionaron mejor. Con ello, se confeccionó lo que sería el contenido definitivo, del que se da cuenta a continuación.

ÁREAS/DIMENSIONES/SUBDIMENSIONES/INDICADORES

4.2.1.1. ÁREA DE PARTICIPACIÓN

4.2.1.1.1. DIMENSIÓN ESTILO DIRECTIVO.

Subdimensión ESTILO DIRECCIÓN: AUTO/DEMOCRACIA.

1. Mis jefes tienen mucha autoridad
2. No me preocupa mantener distinta opinión que mi jefe en la solución de un problema.
3. Denunciar una situación injusta o un problema ante los jefes no conduce a nada.

Subdimensión ORIENTACIÓN AL PERSONAL/TAREAS.

1. Mis jefes me conocen personalmente y me tratan como a un miembro del equipo.
2. A la dirección le preocupa tanto que haga bien el trabajo como que lo haga a gusto.
3. En esta empresa sólo les preocupa la productividad de mi trabajo, no mi persona.

4.2.1.1.2. DIMENSIÓN COMUNICACIÓN.

Subdimensión COMUNICACIÓN HORIZONTAL.

1. Estamos informados de los objetivos y problemas de los demás departamentos de la empresa.
2. Aquí, los departamentos son auténticos reinos de taifas.

Subdimensión COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

1. Tenemos información suficiente sobre los puestos de trabajo a cubrir y sobre los criterios de selección de aspirantes.
2. De la mayoría de los problemas de la empresa sólo te enteras por los sindicatos.
3. La dirección informa claramente sobre la situación y marcha de la empresa.

Subdimensión COMUNICACIÓN ASCENDENTE.

1. Aquí mandan unos cuantos y los demás obedecemos, no se escucha a la gente.
2. Algunas de mis ideas, que fueron escuchadas por los jefes, han mejorado esta empresa.
3. Si tengo una queja, puedo ir directamente a los jefes, sin pasar por cargos intermedios.
4. Nuestras opiniones y sugerencias modifican con frecuencia los sistemas de trabajo.

Subdimensión COMUNICACIÓN BIUNÍVOCA/INTER-PERSONAL.

1. La empresa hace lo necesario para que haya una relación fluida entre los diferentes niveles.
2. Los directores de departamento sólo tratan con los mandos y los superiores.
3. Las relaciones de trabajo y las amistosas se entrecruzan en todos los niveles.

Subdimensión COMUNICACIÓN hacia fuera (CLIENTES).

1. En esta compañía, el cliente define en buena medida la bondad del producto.
2. Me preocupa que mi trabajo contribuya a la satisfacción de los clientes o usuarios.
3. La empresa no se toma en serio las reclamaciones de los clientes o usuarios.

4.2.1.1.3. DIMENSIÓN IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA.

1. La empresa y yo tenemos algunos objetivos comunes y otros contrarios. Para mí, pesan más los primeros que los segundos.
2. Trabajo aquí porque es lo mejor que he podido encontrar, pero ni se me valora ni se me dan oportunidades.
3. Mi éxito y el de mi empresa coinciden.

4.2.1.1.4. DIMENSIÓN REPRESENTACIÓN.

1. No me siento representado por los sindicatos.
2. Los sindicatos son imprescindibles en la representación de mis derechos.

4.2.1.1.5. DIMENSIÓN DELEGACIÓN.

1. En esta empresa confían en la responsabilidad de los empleados, que tenemos suficiente autonomía.
2. Mi trabajo se controla directa y minuciosamente.
3. En mi trabajo no hay margen para tomar decisiones propias.

4.2.1.1.6. DIMENSIÓN JUSTICIA PARTICIPATIVA

Subdimensión DETERMINACIÓN DE SALARIOS.

1. Aquí, el sueldo se fija por el puesto de trabajo y la antigüedad, poco importa la productividad o la consecución de objetivos.
2. Las formas de determinar el salario no son equitativas.

Subdimensión INCENTIVOS y GRATIFICACIONES

1. Son frecuentes las gratificaciones arbitrarias.

4.2.1.1.7. DIMENSIÓN PODER.

Subdimensión TOMA DE DECISIONES.

Indicadores: Grado de Control e Influencia de los diferentes grupos (Dirección, Mandos intermedios, Cargos de representación y Resto del Personal), sobre las siguientes tomas de decisiones:

1. Turnos, horarios, suplencias, bajas, vacaciones.
2. Formación e investigación.
3. Condiciones de trabajo y organización del mismo.
4. Admisiones, despidos, sanciones, traslados, promociones.
5. Remuneraciones y reparto de beneficios entre los empleados.
6. Política de inversiones, instalaciones, productos, ventas, tecnología, maquinaria.
7. Fusiones, absorciones, operaciones patrimoniales, financieras o bursátiles, cierre o apertura de plantas.

4.2.1.2. ÁREA DE AUTORREALIZACIÓN

4.2.1.2.1. DIMENSIÓN DESEO DE REALIZACIÓN.

Subdimensión DESEO de REALIZACIÓN en/por el TRABAJO DIARIO.

1. Se me ocurren con frecuencia ideas e iniciativas para mejorar el trabajo.
2. Yo podría hacer trabajos más complicados y especializados que los que la empresa me encomienda.

Subdimensión DESEO de REALIZACIÓN PROFESIONAL.

1. En esta empresa me siento realizado profesionalmente.

4.2.1.2.2. DIMENSIÓN AUTONOMÍA/RESPONSABILIDAD.

1. Tener iniciativa y creatividad en la solución de los problemas está muy valorado en esta empresa.
2. Aquí, cada uno es su propio jefe, hay autonomía para realizar el trabajo y la gente se siente responsable.

4.2.1.2.3. DIMENSIÓN RECONOCIMIENTO.

1. En la empresa saben que hago bien mi trabajo y me consideran.
2. Aquí no se distingue al buen trabajador del malo, no se le reconoce a la gente el mérito.

4.2.1.2.4. DIMENSIÓN RELACIONES INTERPERSONALES.

1. En el grupo de trabajo hay un buen ambiente de camaradería.
2. Si tienes problemas en tu trabajo, nadie te ayuda, cada uno va a lo suyo.

4.2.1.2.5. DIMENSIÓN SATISFACCIÓN LABORAL.

Subdimensión SATISFACCIÓN LABORAL PROPIA.

1. A lo largo de mis años de empleado en la empresa, mi grado de satisfacción laboral es:

Subdimensión SATISFACCIÓN LABORAL AJENA.

1. Creo que el grado de satisfacción laboral de mis compañeros es:

4.2.1.2.6. DIMENSIÓN EXPECTATIVAS DE PROMOCIÓN.

1. En esta empresa hay muy poca promoción interna.
2. Estoy convencido de que seré ascendido en su momento.

4.2.1.3. ÁREA DE SEGURIDAD

4.2.1.3.1. DIMENSIÓN SEGURIDAD EN EL EMPLEO.

Subdimensión SEGURIDAD en el EMPLEO y PRECARIEDAD.

1. No me intranquiliza el futuro de mi puesto de trabajo.
2. En esta empresa es frecuente la contratación laboral y el empleo precario.
3. Aquí sólo despiden a los malos trabajadores.

4.2.1.3.2. DIMENSIÓN ESTABILIDAD Y PERMANENCIA.

1. En caso de que me ofrecieran una mejora salarial en otra empresa, me iría con toda seguridad.
2. Veo mi futuro profesional en esta empresa.
3. Mi carrera profesional en esta empresa tiene buenas expectativas.

4.2.1.3.3. DIMENSIÓN SOLIDEZ ORGANIZACIONAL.

1. Esta empresa tiene suficientes recursos para afrontar el futuro con garantías.
2. Esta empresa está bien gestionada.
3. Esta empresa es tan sólida como una institución.

4.2.1.3.4. DIMENSIÓN CONFLICTIVIDAD LABORAL.

1. Uno de los principios básicos de esta organización es el diálogo.
2. Nuestra cultura sindical se basa en la negociación y el acuerdo.
3. Entre todos evitamos que las negociaciones terminen en conflicto.

4.2.1.3.5. DIMENSIÓN FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA.

1. La empresa cambia con el entorno, se adapta bien a los cambios de situación.
2. Los cambios en el organigrama y la movilidad de los cargos son garantía de la salud de la empresa.
3. No es frecuente que te cambien de departamento.

4.2.1.3.6. DIMENSIÓN SALUD LABORAL.

1. Mi trabajo no supone riesgo para mi salud física y mental.
2. En mi empresa son frecuentes las enfermedades profesionales y los accidentes.
3. A mis jefes parece sentarles mal que esté de baja, como si yo tuviera la culpa.

4.2.1.3.7. DIMENSIÓN ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

1. Esta empresa es pionera en la organización del trabajo.
2. Aquí se trabaja en equipo.
3. Depende de lo que haya que hacer o fabricar, así nos organizamos.

4.2.1.4. ÁREA DE CONOCIMIENTO

4.2.1.4.1 DIMENSIÓN ESTUDIOS Y PROMOCIÓN.

Subdimensión DIFERENCIAL ESTUDIOS.

1. Estudios terminados al comenzar a trabajar en la empresa y en la actualidad.

Subdimensión VALORACIÓN FORMACIÓN ACADÉMICA.

1. En mi empresa se dan facilidades para que la gente mejore su nivel de estudios.

4.2.1.4.2. DIMENSIÓN VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN.

Subdimensión VALORACIÓN FORMACIÓN PROFESIONAL.

1. La formación es la mejor vía para el ascenso y la promoción profesional en esta empresa.
2. La mayoría de los cursos de formación sólo sirven para conseguir el título.
3. Esta empresa gasta menos de lo necesario en la formación del personal.

4.2.1.4.3. DIMENSIÓN FORMACIÓN PROFESIONAL.

1. Desde que trabajo aquí, he desarrollado las siguientes especialidades profesionales:
2. Número de cursos de formación dentro y fuera de la empresa en los últimos cinco años.

4.2.1.4.4. DIMENSIÓN VALORACIÓN DE LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS.

1. Nuestra empresa está entre las primeras del sector en investigación y desarrollo (I+D).
2. En esta empresa hay suficientes especialistas y se dedican suficientes recursos para no perder competitividad y mercado.

4.2.1.5. ÁREA DE EFICACIA Y RENTA

4.2.1.5.1. DIMENSIÓN EFICIENCIA.

1. Esta empresa está entre las compañías líder del sector.
2. Nuestra empresa obtiene buenos resultados y mantiene una buena trayectoria.
3. Esta empresa está aún poco consolidada, tiene demasiados altibajos.

4.2.1.5.2. DIMENSIÓN VALORACIÓN de las REMUNERACIONES.

Subdimensión SATISFACCIÓN AJENA.

1. El grado de satisfacción de mis compañeros con las retribuciones recibidas es:
2. Los beneficios sociales que la empresa ofrece a sus empleados dejan bastante que desear.

Subdimensión SATISFACCIÓN PROPIA.

1. Los ingresos que recibo son adecuados.

4.2.1.5.3. DIMENSIÓN INGRESOS/ABANICO SALARIAL.

Subdimensión INGRESOS MENSUALES.

1. Ingresos mensuales netos por todos los conceptos.

4.2.1.6. ÁREA DE PRESTIGIO

4.2.1.6.1. DIMENSIÓN IMAGEN de la EMPRESA.

1. La gente piensa que trabajar en una empresa como la mía da mucho prestigio.
2. Esta empresa transmite una imagen de prestigio.
3. Cuando digo donde trabajo, la gente hace comentarios elogiosos de la compañía.

DIMENSIÓN PRESTIGIO PROFESIONAL.

1. Los profesionales de esta empresa estamos bien valorados en el mercado.
2. Si buscara un nuevo empleo, trabajar aquí sería mi mejor referencia.

DIMENSIÓN PRESTIGIO INSTITUCIONAL.

1. Esto es algo más que una empresa, es una institución.
2. Esta empresa, además de la riqueza que crea en la zona, beneficia a la comunidad.

4.2.1.7. ORIENTACIÓN

1. De las cualidades o valores que prestigian a las empresas frente a los clientes o el público en general, queremos saber cuáles son, a su juicio, los más destacados para el caso de esta empresa. Le invitamos a calificar a su empresa en varias “asignaturas”, de cero a diez. Póngale la nota que cree se merece. Si pone un diez le da matrícula de honor, si un da cinco es un aprobado, y si le pone un cero, un suspenso total.

*** ORIENTACIÓN AL CLIENTE:**

1. Un buen servicio de ventas.
2. La calidad de los productos.
3. Buena atención a los clientes.
4. Los servicios que presta a la comunidad.

*** ORIENTACIÓN AL PERSONAL:**

1. Trato exquisito de la empresa con el personal.
2. El comportamiento ético del personal.
3. Identificación de los trabajadores con la empresa.
4. Participación de los trabajadores en la empresa.

*** ORIENTACIÓN AL CRECIMIENTO Y LA PRODUCCIÓN.**

1. Crecimiento de la empresa (ventas, filiales...).
2. Ganancias y plusvalías de operaciones.
3. Política de costes mínimos.
4. Competitividad y agresividad empresarial.

*** ORIENTACIÓN A LA EMPRESA.**

1. Beneficios de la empresa (gran familia, institución...).
2. Fortaleza de la organización.
3. Eficacia de la empresa para superar dificultades.
4. Ética por la que se rige la empresa.

El Cuestionario de la encuesta, tal como fue utilizado en la investigación, se adjunta en el anexo nº 1.

4.2.2. EL CONTENIDO DE LAS ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

El contenido de las entrevistas en profundidad aborda el conocimiento de gran parte de los subsistemas que conforman la totalidad relevante de la empresa desde la percepción subjetiva compartida por los miembros directivos de la organización. Aunque se consultan de forma complementaria textos y cifras contenidos en documentos facilitados por las empresas, en lo fundamental se trata de reconstruir la percepción que de la historia, símbolos, entorno, orientación, valores o excelencia tiene el staff.

Se aborda así la presencia del espíritu fundacional y el peso de la tradición cultural en la vida de la empresa. Se sigue con la evolución de la misma a través de los avatares de su historia, deteniéndose en los momentos que han marcado la formación de valores que han persistido, los mitos asociados a las fases de esplendor o críticas etc.

Un ligero acercamiento a variables estructurales de la realidad actual sirve de marco al análisis detallado de la percepción del entorno. Éste, a afectos analíticos, se ha desarrollado en los siguientes epígrafes: ecológico, tecnológico, económico, jurídico-político, y socio-cultural.

Desde el epígrafe Política de Empresa se pretenden conocer las percepciones acerca de cuestiones esenciales como la fortaleza cultural, ventajas diferenciales, competencia y liderazgo, participación, flexibilidad, innovación, identificación, comunicación, representación, formación, justicia, seguridad, etc.

A continuación, se indaga específicamente el factor Recursos Humanos y Organización, repasando brevemente desde las características del organigrama a la participación en la toma de decisiones, pasando por el control y motivación, entre otros temas.

Los aspectos tecnológicos y de innovación tratan de complementar lo recogido en el Entorno tecnológico, aportando información sobre los niveles tecnológicos y el factor I+D. En busca de la percepción sobre la eficacia y eficiencia de la empresa se indagaran las opiniones sobre los balances y el liderazgo. Se cierra este apartado con los temas Mercado e Imagen. En el primero, interesa concretamente la imagen y el papel del cliente en la cultura. En el segundo, cómo se confecciona la imagen que la empresa proyecta a través de los medios.

El epígrafe sobre orientación, prestigio y excelencia, incluye el análisis de la cantidad y distribución del poder en la empresa, tal como es percibido por el staff. Aspectos como la justicia distributiva, realización o satisfacción de los trabajadores, son analizados desde esta óptica.

El prestigio de la empresa se concreta en aspectos como los motivos o el grado de institucionalización o implicación con el entorno. En busca del conocimiento de los elementos simbólicos y su uso cotidiano se pregunta por ritos, ceremonias, símbolos e imagen.

La orientación se investiga con una batería de preguntas que permiten clasificar la cultura de la empresa por su tipo. Por último, se incluyen una serie de preguntas destinadas a establecer algunas de las clasificaciones tipológicas de uso frecuente.

El cuestionario utilizado para la realización de las entrevistas en profundidad se adjunta en el Anexo n° 2.

CAPÍTULO 5

UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN. CUESTIONARIOS Y TRABAJO DE CAMPO

- 5.1. CULTURA ORGANIZATIVA EN EL ENTORNO DE LA BAHÍA DE CÁDIZ.
- 5.2. SELECCIÓN Y CONCERTACIÓN DE LAS EMPRESAS A INVESTIGAR.
- 5.3. ENCUESTA Y ENTREVISTAS: DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO.

5.1. CULTURA ORGANIZATIVA EN EL ENTORNO DE LA BAHÍA DE CÁDIZ

La cultura como concepto sociológico fue, como se sabe, un descubrimiento tardío, que Linton (1967) explicó con el famoso símil del submarinista. Mucho más reciente y novedoso es la conciencia, el concepto y el uso de la *cultura de la empresa*, de la *auditoría cultural* y de la *gestión por la cultura*. Como se expone más adelante, el uso de estas técnicas de análisis y gestión suponen un cierto grado de evolución de las culturas organizativas de las empresas, aparte de determinadas condiciones de estabilidad en las que sea posible el consenso por la vía del compromiso entre las partes. Estas consideraciones vienen a cuento a propósito de las circunstancias en que se ha desarrollado esta investigación, circunstancias cuya mención, en modo alguno pretende justificar posibles carencias en la misma, sino aclarar el marco o entorno cultural en que se ha desenvuelto.

La Bahía de Cádiz es una conurbación desarrollada alrededor de la bahía del mismo nombre, que funciona de hecho como un Área Metropolitana, aunque un tanto atípica en lo que se refiere a su centralidad y a los rangos de los cinco municipios que la forman. Está ubicada en un medio físico de alto valor ecológico formado por marismas y esteros que han pervivido en gran parte al haberse producido el desarrollo urbano de una forma polinuclear, creciendo alrededor de los primitivos núcleos. Sus municipios han conjugado históricamente funciones diversas y con frecuencia complementarias, que han ido configurado una realidad metropolitana. A pesar de ello, carece de una estructura administrativa adecuada a las necesidades de la misma, aunque desde hace veinte años hay iniciativas en este sentido que se han concretado en una incipiente mancomunización de servicios y en la elaboración del primer plan de coordinación urbanística, actualmente en fase de información pública.

Los municipios de la Bahía de Cádiz, Cádiz, Puerto Real, Puerto de Santa María, San Fernando y Chiclana de la Frontera, suman 434.197 habitantes (INE, 2001), lo que supone algo más del 35% de la población de la provincia, y una densidad de 710 hab./km, cuatro veces superior a la media provincial. Incluyendo Jerez de la Frontera y Rota, colindantes con la Bahía y con la que conforman una aglomeración funcional única, la población se sitúa en los 645.200 habitantes. Una cifra que coloca a la Bahía de Cádiz, en el segundo-tercer puesto en las conurbaciones metropolitanas de Andalucía, después de Sevilla y a la par de Málaga.

La Bahía de Cádiz ha sido a lo largo del siglo XX una zona de importante actividad industrial, cuyo eje primordial ha sido la construcción naval. En su estructura económica ha pesado el sector industrial más que en el resto de la provincia o en Andalucía, aunque siempre dentro de unos parámetros de región escasamente industrializada, con índices por debajo de la media nacional. La actividad industrial gaditana se concentra alre-

dedor de tres núcleos, la Bahía de Cádiz, el Campo de Gibraltar y Jerez de la Frontera. La Bahía de Cádiz es la más industrial y ha sido desde los setenta la segunda zona industrial de Andalucía en volumen de empleo.

Y esto en una provincia que tradicionalmente se ha considerado industrial, comparada con el resto de Andalucía. Así, tomando como referencia 1993, se observa que en Cádiz el empleo industrial ocupaba al 18% de los activos, mientras en Andalucía era el 15% y en España el 23%. También el VAB era por estas fechas mayor que la media andaluza y menor que la española (19%, 14.4% y 21.3% respectivamente)

Sin embargo, la economía gaditana ha estado sometida en las dos últimas décadas a un proceso de terciarización creciente y continuo que se refleja en la fuerte disminución del peso del empleo industrial en su estructura económica, que para el cuarto trimestre del año 2001, era tan sólo el 9.4% (Andalucía 10.5%, España 18.2%), sólo por delante de Almería y Granada. Se ha disparado el sector de la construcción, sobre todo en la zona de la costa y el peso de los servicios es ya del 56.6%, el tercero de la región. (INE, 2001)

Globalmente, no se ha perdido empleo industrial (de 35.600 en el 95 a 39.500 en 1999) pero sí la dinámica que la mantenía como provincia industrial en el contexto andaluz. Representando el 15.3% de la población andaluza, el porcentaje de establecimientos industriales es del 11% y de los de más de 100 trabajadores, el 17.8%. (IEA. 2001). La población ocupada en el sector industrial es el 18,37% (Directorio de establecimientos con actividad económica en Andalucía, 2000) de los que el 99,3 % son empresas con menos de 50 trabajadores (INE, 2000)

Las grandes pérdidas de empleo industrial se produjeron sobre todo en la década de los ochenta y 1ª mitad de los noventa, calculándose que desde la crisis del petróleo de 1972 ha desaparecido casi el 30% del empleo industrial provincial. Las sucesivas crisis y reestructuraciones de sectores clave, como el naval, y la llegada al mercado de trabajo de cohortes más largas, ha provocado un desempleo que ha alcanzado cotas altísimas durante los años noventa. Para 1996 la Encuesta de Población Activa contaba 164.000 parados (39% de los activos) y aunque en estos años de bonanza económica ha disminuido su número (141.400 en 2000), sigue siendo una provincia puntera en el ranking nacional de paro, seis puntos por encima de la media andaluza.

La Bahía de Cádiz, por su situación y herencia histórica, ha sido tradicionalmente una zona de fuerte actividad comercial, con una presencia muy importante en el comercio y el transporte marítimo internacional, y en la construcción y reparación de buques. Sin embargo, estos flujos económicos y actividades industriales no han conseguido consolidar una burguesía autóctona potente e ilustrada como la tuvo a lo largo del XVIII y XIX, ni hacer nacer una clase empresarial activa. La presencia de lo público ha ido en aumento en todas las esferas, desde la administración pública a la defensa. Y las grandes instalaciones industriales de la Bahía como los astilleros, la aeronáutica y el tabaco han sido desde su instalación o han acabado siendo de titularidad pública. Aunque en el

sector industrial el sector público se está retrayendo en las últimas décadas, ha seguido representando cerca de la mitad del empleo industrial de la Bahía (47% en 1993). Lo más significativo en cuanto a nuevos establecimientos industriales de iniciativa privada, aunque con ayudas oficiales tipo ZAE/ZUR, ha sido la implantación del sector de la automoción, cuya instalación en la Bahía ha venido en paralelo con la reconversión del sector naval de la mano de las grandes multinacionales del sector.

Una de las características estructurales del sector industrial de la zona es su fuerte dependencia del Boletín Oficial del Estado, un factor que contribuye, junto a otros, a la ausencia de un tejido industrial equilibrado.

Otros rasgos característicos de la estructura industrial de la Bahía son la fuerte concentración por sectores y ramas de actividad y el tamaño de las empresas. La actividad industrial gira alrededor de unas pocas empresas del sector del metal y en concreto del subsector del transporte, a la que sigue a distancia la agroalimentaria cuya empresa más destacada es la factoría tabaquera. El subsector está presente en tres grandes sectores de actividad: la naval, la aeronáutica y la de componentes de automoción.

Como puede observarse en los cuadros siguientes, la estructura industrial de la Bahía se ha caracterizado durante las dos últimas décadas por una fuerte concentración en unas pocas grandes empresas, compatible con una dispersión que supone la existencia de muchas empresas pequeñas y casi ninguna de tipo intermedio. Es una estructura polarizada que dice mucho de la desarticulación del tejido industrial. De otra parte, la estructura de la propiedad o naturaleza de las empresas se caracteriza, como se dijo, por el fuerte dominio del sector público así como por la reciente presencia de las multinacionales de la automoción.

	Nº Centros	%	Empleo	%
Total Industria	923	100	18.682	100
Subtotal Bienes Equipos y Productos Intermedios	421	56.4	13.971	74
Construcción y Reparación Naval	7	0.9	6.463	34.6
Componentes Automoción	7	0.5	2.521	13.5
Aeronáutica	1	0.1	1.049	5.6
Tabaco	1	0.1	1.112	6.0
Totales	16	1.6	11.145	59.7

Cuadro 5.1. Principales actividades industriales en la Bahía de Cádiz.
Tomado de Ruiz Navarro, 1993, 174.

Se puede observar que 10 establecimientos industriales -de los cuales varios pertenecen al mismo grupo industrial, o incluso son factorías de la misma empresa- acaparaban en los noventa, el 54% del empleo industrial, representando menos del 2% de las empresas. Asimismo, de los 18.682 trabajadores industriales, casi 14.000 lo hacían en el subsector de Bienes de Equipo Intermedios, es decir las tres cuartas partes del total. Le siguen en importancia, aunque a gran distancia, el Agroalimentario, con 3.400, de los que 1.112 son del tabaco. Las tres actividades citadas, naval, aeronáutica y componentes de automoción, daban empleo a 10.000 de los 14.000 del subsector. La baja de actividad en los dos últimos decenios, consecuencia de la fuerte retracción de la construcción y reparación naval, no ha sido compensada por los crecimientos registrados en la industria de los componentes de automoción.

	1980	1984	1994	2001
IZAR PUERTO REAL	4088	3381	2031	1337
IZAR CARENAS CADIZ	3084	2487	1013	412
IZAR AST. SAN FERNANDO		3437	964	709
IZAR CARENAS SAN FERNANDO			145	125

Cuadro 5.2. Evolución del empleo directo en el sector naval en la Bahía de Cádiz. IZAR. Fuentes sindicales. Elaboración propia.2003.

Estas factorías a su vez generan un empleo indirecto en empresas auxiliares que fuentes sindicales evalúan en 2002 en 4.000 empleos. A tener en cuenta que el sector naval sigue siendo el más importante de la estructura industrial de la Bahía. Y esto a pesar de las fuertes reestructuraciones y ajustes que ha tenido que soportar desde principios de los ochenta: más de 8000 empleos directos perdidos desde 1980. La factoría más importante, el astillero de Puerto Real, perdió desde 1980 hasta 2001 más de las dos terceras partes de su plantilla. Reducción que no solo ha adelgazado sensiblemente la gran industria de titularidad pública, sino -y es lo más importante- ha hecho desaparecer la mediana industria del sector (que constituía un tejido industrial relativamente orgánico) atomizándolo y dejándolo reducido a la mínima expresión.

La escasa vertebración del tejido industrial se pone de manifiesto en la discreta presencia de la economía de la región en el abastecimiento de los consumos de este subsector, donde sólo la reparación naval, muy castigada por la reconversión, deja en Andalucía el 60% de los insumos, frente a la realidad global, caracterizada por aportaciones insignificantes (el 13% de la construcción naval y el 9% de la de componentes de automoción).

La consolidación moderna de la industria naval en la Bahía se produce con la instalación en San Fernando de la Sociedad Española de Construcción Naval, futura Bazán,

y la de Astilleros de Cadiz (Echevarrieta-Vea Murguía) en los años cuarenta, a lo que seguirá la construcción, en la antigua factoría de Matagorda (Antonio López-Compañía Trasatlántica), de Astilleros Españoles de Puerto Real en 1976. Esta última, con el mayor dique de construcción de Europa, se inaugura a la par de la gran crisis del sector a nivel mundial, con una caída del tráfico marítimo que rompía con una tendencia de crecimiento acelerado mantenido desde el final de la Segunda Guerra Mundial.

España, en el contexto europeo, afronta la reestructuración de sectores que, como el naval, empiezan a ser no competitivos en el mercado mundial. Dada su implicación con la defensa nacional, sus repercusiones sobre otros sectores industriales y su fuerte componente de empleo, las reestructuraciones y planes de reindustrialización serán muy conflictivos, alargándose en el tiempo, en medio de políticas contradictorias de proteccionismo más o menos disfrazado y en feroz competencia tanto interna, como externa (Corea o Japón). En el caso de España, donde coincide con la transición democrática y en ausencia de una demanda interior potente, el proceso se prolonga prácticamente hasta la actualidad.

Las medidas concretas tardarán casi una década, con la declaración de la Bahía como Zona de Urgente Reindustrialización en 1985, que supondrá la puesta en marcha de un proceso de recolocación de excedentes y de atracción de nuevas industrias, las más destacadas de las cuales serán las de la industria de la automoción. Unas actuaciones positivas que, de haberse prolongado, habrían permitido conseguir los objetivos que el Libro Blanco y la Ley de Reindustrialización habían fijado. Pero la debilidad de un tejido industrial y empresarial autóctono, la escasa integración regional, la carencia de proyectos endógenos y demás características de una zona poco desarrollada, hicieron que se saldara el proceso con una pérdida global de empleo industrial y el retroceso del sector naval. Pronto se abandonaron las políticas activas orientadas a la creación de nuevo tejido industrial por políticas de ajuste del sector (plantillas, costes).

Así pues, la construcción y reparación naval siguen siendo el eje de la estructura industrial de la Bahía, donde la empresa pública concentra la inmensa mayoría de su actividad. A pesar de que las últimas reestructuraciones han concentrado sobre las factorías de construcción existentes en la Bahía, el grueso de la producción nacional, ello no la ha librado de una fuerte tensión y conflictividad, que ni siquiera una surtida cartera de pedidos y la renuncia a sucesivos ajustes han conseguido hacer desaparecer por completo. Periodos de aparente calma se suceden con enfrentamientos y conflictos originados en cualquiera de los frentes: se vive desde mediados de los ochenta con la sensación de que sólo la conflictividad social ha permitido la supervivencia del sector en la Bahía, una percepción compartida por la inmensa mayoría de los ciudadanos de la misma.

La unificación de toda la actividad industrial del sector de construcción y reparación de buques bajo la marca IZAR ha coincidido con un periodo de bonanza económica que ha reactivado la demanda, abriendo un compás de espera marcado por la incerti-

dumbre de la evolución económica mundial y la polémica sobre la posible privatización del grupo en la línea de las políticas de los últimos gobiernos sobre los activos públicos. Existen factores que permiten contemplar con cierto optimismo el futuro de este subsector en la Bahía de Cádiz: la diversificación de productos, la tecnificación de los procesos, el repunte de una industria auxiliar más flexible e integrada con otros subsectores del metal y las perspectivas de renovación de la flota mundial impuestos por criterios de seguridad y políticas ecológicas.

La actividad industrial aeronáutica está presente en la Bahía de Cádiz desde hace ochenta años cuando, a poco de constituirse CASA, se abre una factoría en Cádiz para la fabricación de hidroaviones. Esta industria, dado su carácter estratégico, será progresivamente nacionalizada en un proceso que arranca de la entrada del INI con un tercio del accionariado en 1943, hasta la consolidación de un único conglomerado de fabricación aeronáutica en España a principios de los setenta, bajo el control total del mencionado instituto. La presencia del sector en Andalucía se consolida después de la guerra civil con las instalaciones de Tablada en Sevilla. Al servicio de las necesidades del mercado interno y sobre todo de las de la defensa, inicia, con los acuerdos con EEUU, una etapa primero de colaboración con las fuerzas aéreas de ese país y posteriormente con la McDonnell Douglas y algo después con la industria aeroespacial europea (desde 1962).

En 1980, con una plantilla de 900 personas y trabajando ya con AIRBUS, SAAB y MCDONNELL DOUGLAS, comienza un proceso de crecimiento que hace necesaria la expansión de la compañía en Cádiz y, ante la imposibilidad de hacerlo en su ubicación del barrio de Puntales, se construye una nueva factoría en Puerto Real, donde se centralizarán las labores de montaje. Estos años de crecimiento de la actividad en un clima laboral de consenso elevan la plantilla hasta un máximo histórico de algo más de 1000 personas. Posteriormente, a lo largo de los años noventa, la crisis y reestructuración de la industria aeronáutica a nivel mundial, llevará a la reducción de esta plantilla hasta los 800 operarios de finales de 1995, después de dos sucesivos Expedientes de Regulación Temporal de Empleo.

La nueva factoría ha consolidado su presencia en la Bahía, a pesar de los procesos de ajuste a que el sector -de fuerte presencia multinacional y mercados mundiales- se ha visto sometido en los años noventa y que supone el comienzo de una nueva Organización por Procesos que moderniza y rentabiliza la compañía. Por encima de esos ajustes, este sector se ha mantenido casi ajeno a la conflictividad del entorno de la Bahía.

El proceso de reajuste del sector a nivel mundial y en concreto en Europa se salda con la fusión de los principales productores de las industrias aeroespaciales europeas con la llegada del nuevo siglo. Así nace EADS (European Aeronautic Defence and Space Company) fruto de la fusión de Aérospatiale Matra, Dasa y Casa, que para esta última supone la culminación del proceso de privatización anunciado años antes y su plena consolidación en el mercado mundial, donde ocupa el segundo puesto en volumen de pro-

ducción, algo más de 100.000 empleados y setenta factorías ubicadas la mayoría en Alemania, Francia, Gran Bretaña y España. La presencia pública del Estado se reduce a un 5.5% del accionariado en poder del SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales). Trabajando en proyectos tecnológicamente punteros (Superjumbo A-380, A-400M) Andalucía puede consolidarse como la tercera línea de montaje final de aviones de Europa.

La fabricación de componentes de automóvil es una actividad industrial de reciente implantación en la zona (aunque hubo una instalación pionera de Ford en Cádiz en 1920). Se instalan y desarrollan a partir de los ochenta, al abrigo de las políticas de Reindustrialización diseñadas como respuesta a la crisis y reconversión del sector naval. Su implantación ha supuesto la disminución del peso relativo del sector naval en la Bahía y apunta a una diversificación que, junto al crecimiento de la industria aeronáutica, supone la consolidación del subsector del transporte dentro del ramo del metal. La bondad del modelo está en las progresivas interrelaciones entre las factorías y las actividades y la potenciación de una industria auxiliar más capaz para adaptarse flexiblemente al mercado al disminuir el grado de dependencia de una factoría o actividad.

El sector de la automoción es el segundo en importancia en la industria andaluza, tras la construcción naval, con 90 empresas y 6.000 trabajadores, con las principales cabeceras en Sevilla y Jaén. La implantación en Cádiz comienza en 1980 con la llegada de dos plantas de componentes del Grupo General Motors dedicadas a la fabricación de suspensiones y sistemas de dirección, al que se unirá en 1989 una nueva planta dedicada a la fabricación de rodamientos. Estas instalaciones tienen inicialmente como objetivo la fabricación de componentes con destino a la producción de dos modelos de Opel que se ensamblan en factorías externas a la Comunidad. Actualmente las tres factorías están unificadas en una única dirección bajo el control de Delphi Automotive Systems España, perteneciente al holding americano del mismo nombre. Posteriormente, ha comenzado un proceso de ampliación de productos y clientes, más allá del Grupo GM que ha contribuido a generar una importante industria auxiliar en la región, y en concreto en la provincia, donde hay más de 360 empresas suministradoras que mantienen relaciones comerciales con DASE, de fuerte contenido tecnológico y valor añadido.

Salvo pequeños incidentes en la negociación de los convenios, se ha mantenido un clima laboral estable, en un contexto de expansión de la actividad y el empleo. De hecho, entre las razones que la empresa esgrimió en su día a favor de la ampliación de su presencia en la Bahía de Cádiz se mencionaba, aparte de los incentivos, la disponibilidad de suministros y costes de entrega, la mano de obra cualificada y el reducido nivel de riesgo laboral.

La segunda llegada del Grupo Ford a la Bahía se produce en 1988 tras el descarte de Escocia (por desacuerdo con los sindicatos) y de Austria. A favor de Cádiz: la cualificación del personal, la Universidad, las comunicaciones y la calidad de vida. La Ford Electronics Division, dedicada a los componentes electrónicos del automóvil, se instala

en el Puerto de Santa María, con destino al montaje en plantas externas. Su presencia refuerza la presencia del sector de la automoción y permite ir fortaleciendo una red de empresas auxiliares.

Así pues, las políticas de Reindustrialización tipo ZUR (Zona de Urgente Reindustrialización) y posteriormente, aunque a mucha distancia, los Incentivos Regionales y la ZAE (Zona de Acción Especial), así como los sucesivos planes con financiación comunitaria, han conseguido amortiguar lo que parecía un declive de consecuencias imprevisibles por la vía del desmantelamiento industrial de la Bahía, dada la incipiente diversificación del tejido industrial que se ha conseguido y la recolocación de excedentes del sector naval. Esta tendencia, con altibajos, ha continuado como lo demuestran los muchos proyectos acogidos a los Incentivos Regionales con destino a la Bahía de Cádiz. Sin embargo, el ligero repunte del sector industrial no puede ni de lejos considerarse como suficiente dado el fuerte crecimiento del número de activos y en consecuencia, las altísimas tasas de desempleo existentes, especialmente juvenil.

Sigue siendo plenamente válido el diagnóstico de Ruiz Navarro (1993, 305): “La mejora de los factores productivos, y el desarrollo de las interconexiones entre los tres sectores -contemplando la mayor participación de empresas medianas y pequeñas-, serán sin duda factores estratégicos. La mejora tecnológica de estas empresas -incluyendo las tecnologías de gestión-, la capacidad de innovación y cooperación, determinará el reforzamiento de sus ventajas y su supervivencia o por el contrario su declive y desaparición...” La mejora de la dotación de factores de producción avanzados y especializados, y la necesidad de trabajar en el desarrollo de la cultura empresarial -no favorecida por la centralización y dimensión empresarial dominante-, son objetivos a conseguir.

5.2. SELECCIÓN Y CONCERTACIÓN DE LAS EMPRESAS A INVESTIGAR

A propósito de la Dimensión Identificación, Garmendia (1994, 60) hace una reflexión sobre la incidencia en los resultados de perturbaciones que afectan al presente o el futuro de la empresa, tales como reestructuraciones de un determinado departamento, que derivan en situación de conflicto potencial o real. Producirían “un importante escorramiento de las respuestas al lado negativo, y un resquebrajamiento del sentimiento de identificación...”. Reconversión, regulaciones de empleo, clima de incertidumbre sobre el futuro de la empresa, miedo a despidos, desconfianza respecto a la confidencialidad de los datos... son factores que evidentemente han de ser tenidos en cuenta a la hora de diseñar una investigación de esta naturaleza. Y, en nuestro caso, ha sido el talón de Aquiles de la misma, dadas las características y dinámica reciente del sector industrial de la Bahía.

El diseño de la investigación debió ser forzado a la baja, ante la imposibilidad de su ejecución en nuestro ámbito geográfico. En efecto, los presupuestos ideales de partida en el diseño fueron:

- Empresas de las que presuponemos o conocemos, poseen un determinado nivel de excelencia y por consiguiente del factor a analizar, la Cultura de Empresa.
- Empresas de sectores productivos y entornos similares o parecidos, dado nuestro método comparativo.
- Empresas de una mínima dimensión, dado que por debajo de una determinada *masa crítica* los elementos personales distorsionarían probablemente el análisis social.
- Empresas en *estado de gracia*, a saber, ausencia de factores de distorsión tales como crisis, reestructuraciones o clima de incertidumbre, dada su alta incidencia sobre la Cultura de Empresa.
- Empresas de sectores donde su número permita el reemplazamiento en caso de eliminación de la seleccionada.
- Empresas lo suficientemente preocupadas o conscientes de la importancia de la Cultura de Empresa, que valoren como <económico> el resultado global de una intervención externa como la requerida para la Auditoría Cultural que se pretende.
- Empresas cuyos directivos tengan la necesaria confianza en la fortaleza de su organización, como para no recelar de los posibles resultados de lo que se presenta como una auditoría, por más que ésta tenga todas las garantías de confidencialidad, cientificidad y preservación del anonimato de las organizaciones y los sujetos implicados.

Pues bien, este diseño, enfrentado a la realidad de lo existente en la Bahía, tuvo, como se ha dicho, que ajustarse a la baja hasta encajar en unos mínimos aceptables desde los condicionantes metodológicos de la investigación. La concentración de las actividades industriales en un solo subsector, que engloba la mayoría de la producción (y que aparece como el único donde las dimensiones de las empresas permiten la aplicación óptima del modelo), acotó desde el principio la selección de las posibles candidatas. Si el desmenuzamiento de las pequeñas empresas, amén de otros problemas de turbulencia, cerraba ese campo, limitaba el universo y la muestra a estas <grandes empresas> que, en términos internacionales son más *medianas* que *grandes*.

Su pertenencia al mismo subsector se consideró un factor positivo, dadas las muchas características que comparten, desde su nivel tecnológico, al carácter mundial de sus mercados, su tipología empresarial, competencia internacional, prioridad de la innovación y adaptación, etc. Esto, y su común ubicación en el Área Metropolitana de la Bahía, hacen suponer entornos parecidos, y por tanto, son sujetos idóneos del análisis comparativo.

El punto débil del sector a investigar ha sido, a lo largo del tiempo de desarrollo de este trabajo y sigue siendo en la actualidad, el nivel medio-alto de incertidumbre que las reconversiones, reestructuraciones, ajustes y regulaciones de empleo, han introducido en la Cultura de Empresa de las mismas. Las limitaciones del universo posible cruzadas con las variables de incertidumbre y oportunidad, han lastrado de forma significativa el objetivo marcado en el diseño, desde el *deber ser* hasta el *ser* posible.

Los otros factores señalados en el diseño referidos al nivel cultural, rentabilidad de la aceptación de la propuesta de investigación, y confianza en los resultados del estudio, han pesado asimismo fuertemente sobre su desarrollo.

Con este marco operativo, seleccionamos tres empresas de tamaño medio-grande de cada una de las ramas de actividad del Subsector dominante -el de la Industrias del Transporte- comprendido por las empresas de las tres "A": Astilleros, automoción y aeronáutica. Con una empresa de cada tipo de actividad, aparte del análisis comparativo de los perfiles, tendríamos un *super perfil* de la Cultura de Empresa del sector industrial del transporte de la Bahía de Cádiz.

La selección concreta de cada una de las empresas venía determinada en gran parte por el propio esquema o diseño. En el sector de los astilleros elegimos la factoría con menos problemas de futuro y más componentes tecnológicos. De la aeronáutica no había opción posible dada su estructura empresarial. Para la automoción, la elección se basó en criterios de oportunidad, dada la previsible fortaleza cultural de las empresas del sector instaladas en la Bahía.

La fase de contactos y propuestas se desarrolló de forma satisfactoria. Una vez explicado el contenido y los fines de la investigación se nos abrieron generosamente las puertas de las empresas. En algún caso fue conveniente hablar con superiores de la sede central, en otros bastó el permiso del Director, siempre en un ambiente de cordialidad y apertura.

Más complicada fue la propia realización de la investigación. En un caso, hasta llevarnos a la renuncia por nuestra parte a llevarla a cabo, ya que no se acababan de dar las condiciones mínimas necesarias para que la investigación tuviera sentido y fuera operativa. Se trató del clima de conflictividad laboral, con ribetes de violencia, provocado por la nunca acabada reestructuración del sector, afectado por una recesión de dimensión mundial y la competencia de países con menores costes sociales y/o culturas más integradas y tecnología punta. Desde los primeros contactos, cuando se obtuvo el permiso -en este caso en Madrid- han pasado mas de tres años, tiempo en el cual hemos reconsiderado varias veces la oportunidad de realizar la investigación en la empresa en cuestión coincidiendo con los periodos de calma, asociados con mejoras en la cartera de pedidos y ausencia de otros elementos de perturbación ya clásicos en la historia del sector. La conclusión es que, dado el marco temporal en que debe realizarse la investigación, no nos es posible contar con esta empresa, ni es posible sustituirla dado que son problemas del sector y no de factoría (la elegida es la menos afectada por la recesión).

En los otros dos casos, la operativa de la realización ha seguido una casuística de normalidad, dentro de las lógicas dificultades de empresas que trabajan full-time, para que la investigación suponga los menos costes posibles en pérdida de horas. Una buena disposición de los directores y del staff, ha permitido acercarnos bastante al diseño previo.

5.3. ENCUESTA Y ENTREVISTAS: DISEÑO Y EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Como se explicó en el capítulo anterior, la investigación se apoya sobre dos técnicas principalmente: una encuesta y unas entrevistas con cuestionario. Aparte se han desarrollado trabajos complementarios de observación no participante y entrevistas desestructuradas con personal directivo.

La encuesta -cuyo cuestionario se acompaña en este trabajo- trata, como hemos explicado, de captar las respectivas Culturas de Empresas como resultado de su percepción por la organización. El cuestionario está elaborado con formulaciones cerradas (salvo tres) y estructuradas, y se basa casi totalmente en preguntas de percepción subjetiva.

La primera cuestión a resolver fue el diseño de la muestra. Sobre el universo de cada empresa se fijó una muestra que, una vez aplicada, da el siguiente resultado:

	E 1	E 2
UNIVERSO	866	2.251
MUESTRA	120	140
MUESTRA REAL	112	103
ERROR	8,6	10,7
SIGNIFICACIÓN	0,05	0,05

Resulta obvio subrayar que el tamaño de muestra real u obtenida es el fruto de lo posible, de unos objetivos conseguidos que, aunque satisfactorios, siempre dejan el regusto de haber rozado lo deseable. Los índices de error se encuentran en márgenes aceptables para este tipo de encuestas y en este entorno cultural. Sin olvidar que, como señala Garmendia "...el propósito principal (es) aplicar un nuevo modelo más que empeñarse en la exactitud" (Garmendia, 1994, 51).

Por lo que se refiere a la selección de la muestra, hemos tratado de que se ajustara lo más posible a la estructura del universo, dado el carácter de percepciones compartidas que pretendemos encontrar. Una vez más, lo diseñado ha debido acoplarse a lo posible. Los condicionamientos de la producción en cada empresa han determinado un sistema de selección de la muestra que, sin renunciar al máximo posible de representatividad, ha debido plerarse a la lógica del mínimo coste. Dado que las encuestas se han rea-

lizado dentro del horario de trabajo y que el tiempo necesario para responderlas es significativo, se ha acordado con la dirección los departamentos y secciones donde aplicarla, todo lo cual puede significar algún sesgo, pero que consideramos irrelevante dado que se han respetado los cupos.

El sistema ha sido proponer por el staff a los empleados la colaboración absolutamente voluntaria en la encuesta. Cuando no se ha alcanzado el número necesario en una ronda y/o un departamento se ha completado en otro similar. En términos metodológicos se trata de una muestra estratificada aleatoria.

Las entrevistas realizadas de acuerdo con el cuestionario, pueden calificarse como entrevistas en profundidad semidirigidas y con carácter cualitativo. No se intenta conseguir una muestra representativa sino de conformar el conjunto integración resultante de lo que podríamos designar como Cultura de la Cabeza, Cultura Oficial, Expuesta, Declarada o Perseguida.

Se han realizado un número de entrevistas que va de 5 a 10, a directivos y personal del staff, elegidos de forma aleatoria. Sus respuestas, transcritas casi literalmente, son analizadas con metodología cualitativa y sometida a un proceso de comparación. Se trata así de conocer lo que la dirección o gerencia comparte como valores/objetivos de la empresa, lo que constituye su subcultura, que a la vez funciona como cultura-objetivo.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS COMPARADO DE LAS CULTURAS DE EMPRESA EN LA BAHÍA DE CÁDIZ

6.1. LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN. PERFILES CULTURALES.

- 6.1.1. Consideraciones iniciales.
- 6.1.2. La calidad de los datos de la encuesta. Alpha de Cronbach.
- 6.1.3. Características de las muestras.
- 6.1.4. Perfiles culturales.
- 6.1.5. Orientaciones culturales y ventajas comparativas.
- 6.1.6. Perfil general de las empresas estudiadas.

6.2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE.

- 6.2.1. Introducción.
- 6.2.2. Selección de las variables discriminantes.
- 6.2.3. La función discriminante significativa.
- 6.2.4. Representación gráfica.
- 6.2.5. Matriz de confusión.
- 6.2.6. Perfil cultural discriminante.

6.1. LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1.1. CONSIDERACIONES INICIALES

Conviene recordar en este punto nuestro propósito de proceder, de acuerdo con las características del método y los objetivos marcados, a un análisis comparativo de las culturas –entendidas como percepción compartida– de las empresas estudiadas. Se renuncia a la pretensión de explicar la casuística compleja de las características y la dinámica de las mismas, un tipo de análisis distinto del que pretendemos, que exigiría una metodología que tuviera más en cuenta otros elementos estructurales, la historia, el entorno, etc. Se ensaya con un modelo de análisis comparativo que, describiendo conjuntamente las características, permita ir constatando correlaciones entre variables que ayuden a construir una teoría sobre la excelencia de la cultura de empresa, sustentada en la empiria.

Aunque se afirme de entrada que se renuncia a la explicación, ello no obsta para que se ensayen análisis que indagan en la realidad de una característica y/o su evolución. Para ello se utilizan los resultados del análisis cualitativo que, a través de las entrevistas en profundidad y el análisis de documentos, se han obtenido a lo largo de la investigación. Siempre bien entendido que estos materiales sólo se utilizan de forma complementaria para el estudio comparativo de las culturas percibidas recogido en los resultados de la encuesta.

Se parte del principio metodológico de la necesidad de interrelacionar las dimensiones y valores dentro de un modelo o esquema de totalidad integrada, de forma que el sentido o significado de un indicador vendrá determinado por su posición en el sistema, por su relación con otros indicadores o rasgos culturales (Garmendia, 1994, 76).

Asimismo, el hecho de que la puntuación obtenida por una empresa en un determinado ítem o dimensión sea baja, puede ser relativo, fruto de la comparación entre empresas de alto nivel, de fuerte cultura, lo cual no quiere decir que esas empresas tengan puntos débiles en tal o cual aspecto, sino que, frente a otras empresas de su ámbito, están en inferioridad en ese área concreta.

El objetivo operativo es la confección de gráficas que permitan visualizar las puntuaciones y tendencias comparadas de ambas empresas. Primero como perfiles de las dimensiones para, posteriormente, concluir con los perfiles de las áreas. Unas gráficas próximas y paralelas, dentro de unas desviaciones típicas aceptables, nos permitirán hablar de culturas con similar orientación cultural. Desagregando al nivel de las dimensiones podremos verificar hasta donde alcanza la identidad o divergencia entre ellas.

Con el ánimo de seguir avanzando en el método, la investigación trata, mediante el método comparativo, de deducir conclusiones que enriquezcan el conocimiento de las empresas estudiadas e ir perfilando ideas acerca de estos fenómenos.

Por último, se esboza lo que en una segunda parte de esta investigación se pretende realizar en el futuro: el análisis discriminante de estos dos grupos (empresas) para determinar las variables (dimensiones) que más discriminan a ambas culturas y cómo se con-

forma la función discriminante. Los perfiles y la adscripción de los trabajadores a cada una de las culturas (empresas) permite avanzar en su conocimiento y detectar posibles desajustes que pudieran estar drenando la fortaleza cultural y su camino hacia la excelencia.

6.1.2. LA CALIDAD DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA. ALPHA DE CRONBACH

El nivel de respuesta a los cuestionarios, aunque globalmente alto, no ha sido uniforme. Mientras en las preguntas cerradas los porcentajes se aproximan al 100%, en las preguntas abiertas, el nivel ha sido considerablemente menor (ventajas de la empresa frente a la competencia, cursos de formación y especialidades desarrolladas). Asimismo, las preguntas sobre el grado de control o poder en los diferentes tipos de decisiones, han sido las menos respondidas de entre las cerradas. En algún caso, la falta de respuesta pudo estar condicionada por el deseo de mantener el anonimato en secciones pequeñas, donde el simple dato del sexo y/o la edad pudieran desvelar la identidad del entrevistado.

Pero, en general, la valoración de los datos obtenidos en ambas empresas puede calificarse de óptima dadas las dificultades y novedad de este tipo de investigaciones.

La fiabilidad y validez de los ítem utilizados se ha medido mediante la aplicación del Reliability Analysis (el paquete informático SPSS/PC+). El valor de ALPHA obtenido se aproxima a 0.95 sobre un máximo de 1.

ÍTEM-TOTAL STATISTICS

	SCALE MEAN IF ÍTEM DELETED	SCALE VARIANCE IF ÍTEM DELETED	CORRECTED ÍTEM- TOTAL CORRELATION	ALPHA IF ÍTEM DELETED
P40	255.1167	1329.5115	.1055	.9448
P73	256.0611	1294.2923	.5408	.9432
P2	255.7722	1283.4841	.5952	.9429
P41	256.4167	1285.2053	.6585	.9427
P74	256.5333	1286.4291	.6461	.9427
P3	256.5778	1277.8431	.6074	.9428
P75	256.3111	1291.9585	.5844	.9430
P4	256.6944	1284.5262	.5203	.9432
P43	256.4944	1302.8659	.3911	.9438
P76	256.5722	1291.1735	.5682	.9430
P5	256.1889	1288.4446	.5043	.9433
P42	256.0278	1305.9489	.4092	.9437
P44	255.9889	1317.9552	.2642	.9443
P77	255.9778	1317.2621	.2426	.9444
P6	256.5333	1293.2112	.5908	.9430

Análisis comparado de las culturas de empresa en la Bahía de Cádiz

P45	256.6833	1288.2511	.5364	.9431
P7	254.8778	1322.2531	.2513	.9442
P46	254.9944	1328.0056	.1387	.9447
P79	255.1278	1310.4808	.3684	.9439
P8	255.6778	1316.9794	.2400	.9444
P47	256.0333	1284.8480	.6167	.9428
P80	255.9722	1292.6752	.6091	.9429
P11	255.9556	1329.6852	.0663	.9455
P48	255.5556	1348.0360	-.1346	.9460
P12	255.8889	1298.7138	.4751	.9434
P81	255.8056	1303.8223	.4395	.9436
P50	255.3500	1338.5416	-.0214	.9456
P82	256.2444	1307.2248	.3751	.9439
P14	255.2167	1335.1316	.0399	.9449
P51	255.9778	1289.6531	.6057	.9429
P15	256.3611	1274.4219	.6647	.9425
P52	256.2000	1291.0883	.5313	.9432
P16	256.0833	1289.6969	.6411	.9428
P53	256.2111	1295.0502	.5084	.9433
P17	255.5278	1308.4406	.3524	.9439
P54	255.5278	1303.3456	.4404	.9436
P18	255.8000	1299.6246	.5871	.9431
P55	256.0722	1300.2797	.6495	.9430
P19	256.8556	1307.7444	.3838	.9438
P56	256.4722	1291.2674	.5604	.9431
P21	257.2000	1313.5128	.2698	.9443
P58	255.2778	1336.1570	.0064	.9455
P84	256.4500	1327.6567	.0981	.9452
P22	256.1500	1320.1729	.2089	.9445
P59	255.6222	1306.1805	.4851	.9435
P85	256.0444	1299.3276	.5615	.9432
P23	255.5333	1307.4682	.3662	.9439
P60	256.5056	1292.5083	.6062	.9429
P86	255.8611	1299.1147	.5550	.9432
P24	256.4611	1282.7638	.6290	.9427
P61	255.3667	1317.5966	.3198	.9440
P87	255.8278	1305.6070	.4391	.9436
P25	256.0056	1299.1676	.5043	.9433
P62	256.2000	1309.3117	.3814	.9438
P26	256.2778	1301.6543	.3687	.9439
P63	255.6278	1332.3914	.0625	.9450
P89	255.9944	1304.3408	.4328	.9436

P27	256.0722	1294.4584	.5229	.9432
P64	255.6667	1288.4693	.6579	.9427
P90	255.6222	1324.4040	.1707	.9446
P282	256.1500	1324.2399	.2129	.9444
P29	255.7111	1302.9105	.4095	.9437
P30	255.7778	1290.0062	.5333	.9432
P66	255.9444	1315.0360	.2720	.9443
P92	256.3556	1308.5656	.3650	.9439
P31	255.4667	1309.7810	.3896	.9438
P67	255.8278	1292.1657	.6155	.9429
P33	256.0833	1316.6131	.4418	.9438
P68	255.9722	1318.9098	.3006	.9441
P93	256.4056	1311.4044	.3238	.9441
P34	255.0944	1309.9519	.4314	.9437
P69	255.9944	1296.0056	.5451	.9432
P94	256.0556	1308.6673	.3371	.9440
P35	255.0278	1319.2339	.3281	.9440
P70	255.0944	1315.8067	.4298	.9438
P95	255.2333	1323.0291	.2478	.9442
P36	255.3889	1314.3395	.3888	.9438
P71	255.2111	1309.5083	.4821	.9435
P37	255.9500	1302.8299	.4228	.9437
P72	255.4778	1302.0721	.5094	.9434

RELIABILITY COEFFICIENTS

N OF CASES = 180.0

N OF ITEMS = 80

ALPHA = .9444

Así pues, podemos considerar que nos movemos en unos parámetros de fiabilidad para los ítems utilizados en la confección de las distintas dimensiones y áreas. Los resultados permitirán mejorar, afinando mejor en la confección de posteriores cuestionarios, seleccionando las preguntas que han obtenido mejores correlaciones.

6.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LAS MUESTRAS

La plantilla de E1 es mayoritariamente adulta frente a la de E2 aunque en ningún caso puede hablarse de plantillas envejecidas (sólo el 7% de la muestra es mayor de 50 años). Conviene recordar la mayor antigüedad de la E1, establecida “desde siempre” en la Bahía, en comparación a la relativa juventud de la segunda (menos de 20 años), así como la política de prejubilaciones de la primera. La distribución muestral por sexo arroja una población mayoritariamente masculina (90%).

En E1, el 58,1% de los encuestados trabaja en talleres, el 36,3 en oficinas y el 5,6 en

servicios. En E2, el 62,2% en talleres, el 26,5 en oficinas y el 11,2 en servicios. De ellos, en la primera empresa el 6,3% son directivos, el 13,4 mandos intermedios, el 6,3 cargos de representación y el resto del personal conforman el 74,1% de los encuestados. En E2, el 2,9 son directivos, el 11,7 mandos intermedios, el 13,6 cargos de representación y el 71,8% son el resto del personal. Las dos últimas categorías son el 80 y 85% respectivamente.

El 25,2% de los encuestados en E1 tienen estudios primarios o graduado escolar; en E2, el 11,1. El resto, 75% y 89%, respectivamente tienen estudios de F.P. o título universitario. En los últimos 5 años, el 2,7% de los encuestados en E1 ha realizado cursos internos, el 0,8 cursos externos a la empresa y el 2,2 ha desarrollado especialidades en su empresa. En E2, el saldo es más favorable: el 3,5% ha realizado cursos internos, el 1% cursos externos y el 2,5% especialidades.

Para la inmensa mayoría, la empresa donde trabaja es donde ha desarrollado la mayor parte de su vida laboral. Dividiendo la antigüedad en la empresa por la antigüedad laboral se obtiene una media de 0,89 para E1 y de 0,74 para E2. En E1, algo más de la mitad de la plantilla actual ya estaba en 1980, la cuarta parte entró en un solo año, 1981, y en 1990 se completó. En E2, la tercera parte de la plantilla se incorporó en la década de los ochenta y en los años 1990-91 completó hasta el 95% de los actuales trabajadores. Se trata, pues, de plantillas casi congeladas desde principios de los noventa y con un alto índice de estabilidad laboral.

En E1 los sueldos son, en general, más altos y su distribución más homogénea. El 90% de la muestra se sitúa entre las 150 y las 250.000 pts. netas/mes y sólo un 3,6% supera estas cifras. En cambio, en E2 el abanico salarial es mucho más abierto: más de la mitad de la muestra afirma ganar menos de 150.000 pts., mientras casi un 15% ingresa más de 250.000. En la banda 150.000-250.000 se sitúa la tercera parte del personal de E2, frente al citado 90% de E1.

6.1.4. PERFILES CULTURALES

Para el análisis comparado de los perfiles culturales se ha utilizado la estructura que aparece en el cuadro 6.1. donde se recogen las áreas desagregadas en sus correspondientes dimensiones y subdimensiones. Para cada dimensión y subdimensión se han utilizado diversos statements de los que se reproducen los más significativos.

Para la determinación del valor de las medias se ha procedido a la inversión de los ítems negativos, formulando los resultados siempre en términos positivos. Los resultados de la inmensa mayoría de los statements se recogen en una escala 1 a 5. Cuando no se ha hecho así, se ha procedido a una traslación o conversión de escala. En dimensiones especiales como Poder, Formación Profesional, Ingresos mensuales netos o Antigüedad, se han ponderado, mediante consulta a profesores de la UCA, ajustándolos a una escala y trasladándola a la 1-5. Para el resto de las dimensiones no se ha utilizado ninguna ponderación, en el intento de reflejar lo más objetivamente posible las calificaciones otorgadas (percibidas) a los valores de las culturas de las empresas.

La media de las medias de los statements es la media de las subdimensiones que, a la vez dan, por agregación, las dimensiones y, de éstas, las áreas.

Cuadro 6.1. Áreas, dimensiones y subdimensiones de la cultura de empresa.

ÁREAS	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
1 PARTICIPACIÓN	1 ESTILO DIRECTIVO	1.1. ESTILO AUTOCRÁTICO/DEMOCRÁTICO 1.2. ORIENTACIÓN PERSONAL/TAREAS
	2 COMUNICACIÓN	2.1. C. HORIZONTAL 2.2. C. DESCENDENTE 2.3. C. ASCENDENTE 2.4. C. BIUNÍVOCA 2.5. C. CLIENTES
	3. IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	
	4 REPRESENTACIÓN	
	5. DELEGACIÓN	
	6 JUSTICIA PARTICIPATIVA	6.1 DETERMINACIÓN SALARIOS 6.2 INCENTIVOS Y GRATIFICACIONES
	7. PODER DECISIÓN	
2 AUTORREALIZACIÓN	1. DESEO REALIZACIÓN	1.1. TRABAJO DIARIO 1.2. PROFESIONALMENTE
	2. AUTONOMÍA/RESPONSABILIDAD	
	3. RECONOCIMIENTO	
	4. RELACIONES INTERPERSONALES	
	5 SATISFACCIÓN LABORAL	5.1. SATISFACCIÓN PROPIA 5.2. SATISFACCIÓN AJENA
	6. EXPECTATIVAS DE PROMOCIÓN	
3 SEGURIDAD	1 POLÍTICA DE EMPLEO	1.1. EMPLEO FIDUCIARIO 1.2. SEGURIDAD EN EL EMPLEO Y PRECARIEDAD
	2 ESTABILIDAD Y PERMANENCIA	
	3 SOLIDEZ ORGANIZACIÓN	
	4 CONFLICTIVIDAD	

ÁREAS	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES
	5. FLEXIBILIDAD ORGANIZATIVA	
	6. SALUD LABORAL	
	7. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	
	8. ANTIGÜEDAD	
4. CONOCIMIENTO	1. ESTUDIOS Y PROMOCIÓN	1.1 NIVEL DE ESTUDIOS 1.2 FACILIDADES DE MEJORA
	2. FORMACIÓN PROFESIONAL	
	3. VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN	
	4. RECURSOS TECNOLÓGICOS	
5. EFICACIA Y RENTA	1. EFICIENCIA	
	2. VALORACIÓN DE LAS REMUNERACIONES	2.1 PROPIA 2.2 AJENA
	3. INGRESOS	
6. PRESTIGIO	1. IMAGEN DE LA EMPRESA	
	2. PRESTIGIO PERSONAL/PROFESIONAL	
	3. PRESTIGIO INSTITUCIONAL	

6.1.4.1. ÁREA DE PARTICIPACIÓN

En una sociedad en la que los ciudadanos tienen el poder de cambiar el gobierno que rige la vida política de la nación, se da la paradoja de que no intervienen en las cuestiones que giran alrededor de su vida laboral que es, hoy por hoy, la mayor parte del tiempo útil de una persona. En una sociedad donde cada día se tiene una mayor formación, se desperdicia toda la potencialidad y la creatividad de los trabajadores. Pero este panorama ha empezado a cambiar desde finales de los 70: “La implantación de nuevas tecnologías que requieren la multifuncionalidad de los trabajadores y la necesidad de adaptar las empresas a las exigencias del mercado, reclaman un trabajador que se autoimplique en la empresa, que tome decisiones, que resuelva problemas, que tenga espacios de responsabilidad, es decir, que participe” (Sarries, 1993, 285). La participación de los miembros de la organización se constituye, en las sociedades avanzadas como una necesidad ineludible en este final de siglo.

6.1.4.1.1. *Dimensión ESTILO DIRECTIVO*. La gestión de los recursos humanos en los albores del siglo XXI, abandonada la producción de masas, tiene que agilizar, dinamizar y flexibilizar la empresa, tiene que olvidar la obsesión por los costos, la dirección autoritaria y centralizada... tiene que conseguir la implicación, la utilización de las energías y creatividad de todos (la innovación es atributo de todos los trabajadores insisten Peters y Waterman)... “El análisis dinámico de la cultura empresarial evidencia que el liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además son los líderes los que implantan y vigorizan la cultura” (Schein, 1988, 307).

Subdimensión Estilo democrático/autocrático: A lo largo de la historia de la sociedad industrial se han ido sucediendo diferentes tipos de dirección. En función de sus ideas acerca de las personas, de las motivaciones que las impulsan... el ejecutivo define su estrategia directiva: “Desde el punto de vista histórico, los supuestos sobre las personas que operan en una organización han reflejado, a lo largo y a lo ancho, ciertas posiciones filosóficas sobre la naturaleza del ser humano y han servido de justificación a los sistemas de organización y a las formas políticas reinantes en un momento dado” (Schein, 1980, 67). Compartir niveles, cuotas, ámbitos de poder o, por el contrario, fusionarlos; mantener una actitud abierta, dialogante, escuchar, atender o, por el contrario, considerar que los demás no tienen nada que aportar... El autoritarismo es un valor en regresión en el momento de definir el perfil del directivo necesario para lograr un cambio eficiente en la cultura empresarial (del Val Nuñez, 1994, 123).

La Subdimensión Orientación se plantea si la labor directiva se orienta más hacia el personal o hacia las tareas. Cada vez más, se requiere una dirección con capacidad para dirigir a las personas, para motivarlas...

El resultado de promediar las subdimensiones consideradas, sin ponderación alguna, y previa inversión de los correspondientes ítems negativos, supone la obtención de una media para E-1 de 3,13 con una desviación de 0,68 y para E-2 una media de 3,37 y desviación 0,73. El resultado global arroja, pues, una media por encima del centro de la escala, que denotaría un Estilo Directivo percibido como democrático. Sin embargo, la orientación en E1 se inclina hacia las tareas y objetivos (probablemente acuciada por el reto de ser competitiva y rentable so pena de desaparecer), mientras la E2 mantiene un equilibrio entre la atención al personal y a las tareas. El saldo comparativo es favorable a la empresa E2, que iguala o supera a la E1 en todos los ítems de la dimensión. Las opiniones están bastante agrupadas, según se refleja en los valores que alcanza la desviación típica, lo que denotaría unas culturas compartidas, orientadas hacia la participación, desde unos estilos directivos que la favorecen. A resaltar el esfuerzo realizado en E1 que, al nacer como una industria militar, está marcada en sus inicios por un espíritu fuertemente jerarquizado que persistió hasta hace algunos años.

“En los inicios, los valores se centran en la autoridad, peyorativamente, y en un servicio a la nación, para independizarla del exterior... A partir de los 50, destacar un cambio: se admiten clientes exteriores, como el ejército del aire americano. Entran programas bási-

camente militares, pero entra una mentalidad más abierta, por el cliente, que les obliga. Cambia un poco la mentalidad porque el ejército americano no estaba tan jerarquizado como el español y eso se traspasa aquí a la gente que estaba trabajando con ellos. Yo recuerdo que el americano no tenía un trato tan distante con todos los niveles de la jerarquía como lo tenía E-1. Eso hace que hubiera trato y ambiente diferente, dentro de la misma factoría, entre los que trabajaban con americanos y los que no”. “Hasta que se inicia, por el año 75, una serie de cambios, era una empresa muy autocrática. De hecho, tenían categorías equivalentes al ejército, eran capitanes, alféreces..., para caso de conflicto. No eran militares, eran completamente civiles, pero en el organigrama tenían esos niveles, caso de que se hubiera militarizado la empresa. ... El director estaba en su despacho como si fuera el general”.

“Esto era paternalista, propio de la época; eso ya no está en vigor, los estilos han cambiado: ese respeto, ese pedir permiso para ir al servicio... hemos pasado quizá al sitio contrario”. “Antes era ‘Don Julio’, ‘Don tal’, ‘Don cual’... los jefes estaban algo mitificados”. “En aquella época, si el que llegaba caía mal al “maestro”, así le irían las cosas... y por eso hemos pasado todos. En aquella época, el “maestro” era el dueño y señor del área y si consideraba que valías, te ayudaba, pero si no, mal. Eso era a varios niveles, incluso altos, a nivel de ingeniero”.

“En Cádiz, las puertas están relativamente más abiertas que en otras factorías. Pero no todo lo que se denuncia tiene una solución favorable a quien lo plantea” “Un subdirector que conoce a 200 personas no conoce a todos, pero los de dependencia directa sí los conoce a todos, por ejemplo, un jefe de taller que puede tener a 50 personas a su cargo, sí los conoce” (Entrevistas a directivos y mandos de E1).

“En el comienzo, la empresa no era tan autoritaria como lo era la empresa española entonces. La plantilla española era muy joven, con ganas de empuje y los americanos, pues, sí, escuchaban; pero tuvieron un criterio que no fue muy lógico, de contratar gente por el mero hecho de saber inglés, sin atender a otras cualificaciones, y eran los que estaban más cerca de la dirección. Pero, bueno, el tiempo los ha ido poniendo en su sitio” “Entre la cúspide de la empresa y los trabajadores ha habido un acercamiento bastante grande... una filosofía de trabajo en equipo, la idea de que todo el mundo es exactamente igual pero con responsabilidades distintas... Ha habido una cultura que se ha ido modificando a lo largo del tiempo, que se empezó hace 5 o 6 años” “Hay muchos niveles jerárquicos y cerca de 2.000 trabajadores por lo que es imposible que la alta dirección conozca a todos los empleados” “Predomina el trato personalizado, yo me conozco a toda la planta. Quizá mi jefe... ya el trato es menor. Es un trato bastante correcto y personalizado. Claro, hay gente que no tiene que pisar la planta por su trabajo, pero los que tenemos el contacto directo con la gente o somos responsables de personal de planta, sí que tenemos contacto muy cercano con la gente” “Las posibles injusticias y problemas (excepto cuando son a nivel de dirección, se canalizan mayoritariamente a través del comité de empresa y éste lo gestiona con el departamento de Personal” (Entrevistas a directivos y mandos de E2).

6.1.4.1.2. *Dimensión COMUNICACIÓN.* Se considera esta dimensión como una de las más relevantes, en la convicción de su importancia en la consecución y consolidación de una cultura fuerte. El flujo de información en un contexto altamente competitivo, en una sociedad que tan a menudo es definida como sociedad de la información “es esencia misma de un sistema social u organización... ..es posible resumir en ella formas de interacción grupal como son: influencia, contagio o imitación social y liderazgo” (Katz y Kahn, 1990, 249-250). La comunicación es la “energía” (Costa, 1987, XIII) imprescindible para conseguir alguno de los atributos de una empresa excelente: aligerar la burocracia, vehiculizar las iniciativas del personal... No parece necesario insistir en los graves problemas que se les presentan a las organizaciones por una inadecuada o defectuosa comunicación. En consonancia con su importancia, se ha considerado conveniente desglosar la dimensión en cinco subdimensiones: horizontal, ascendente, descendente, biunívoca y hacia el cliente.

La Subdimensión Comunicación Horizontal pretende medir la percepción existente sobre la comunicación con los estamentos del mismo nivel:

Tabla 6.1. PARTICIPACIÓN. Comunicación (Subd. Com. Horizontal). Pregunta 75

LOS DEPARTAMENTOS SON REINOS DE TAIFAS						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	16	7,6	2	1,8	14	13,9
POCO DE ACUERDO	43	20,4	19	17,3	24	23,8
NI ACUERDO, NI DES.	66	31,3	32	29,1	34	33,6
BASTANTE DE ACUER.	61	28,9	39	35,4	22	21,8
MUY DE ACUERDO	25	11,8	18	16,4	7	6,9
NC	4		2		2	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,2		3,6		2,8	
MEDIANA	3		4		3	
MODA	3		4		3	
DESV. TÍPICA	1,1		1,0		1,1	

Con la Subdimensión Comunicación descendente, el objetivo es medir la comunicación con los niveles jerárquicamente situados por debajo:

Tabla 6.2. PARTICIPACIÓN. Comunic. (Subd. Com. Descendente). Pregunta 76.

"LA DIRECCIÓN INFORMA CLARAMENTE SOBRE LA SITUACIÓN Y MARCHA DE LA EMPRESA"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	37	17,3	23	20,7	14	13,6
POCO DE ACUERDO	82	38,3	42	37,9	40	38,8
NI ACUERDO, NI DES.	40	18,7	29	26,1	11	10,7
BASTANTE DE ACUER.	42	19,6	15	13,5	27	26,2
MUY DE ACUERDO	13	6,1	2	1,8	11	10,7
NC	1		1			
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	2,6		2,4		2,8	
MEDIANA	2		2		2	
MODA	2		2		2	
DESV. TÍPICA	1,1		1,2		1,2	

Con la Subdimensión Comunicación ascendente, se persigue la valoración compartida sobre cómo fluye la comunicación hacia arriba:

Tabla 6.3. PARTICIPACIÓN. Comunicación (Subd. Com. Ascendente). Pregunta 42.

"NUESTRAS OPINIONES Y SUGERENCIAS MODIFICAN FRECUENTEMENTE LOS SISTEMAS DE TRABAJO"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	18	8,5	8	7,3	10	9,7
POCO DE ACUERDO	37	17,4	19	17,3	18	17,5
NI ACUERDO, NI DES.	75	35,2	34	30,9	41	39,8
BASTANTE DE ACUER.	68	31,9	40	36,3	28	27,2
MUY DE ACUERDO	15	7,0	9	8,2	6	5,8
NC	2		2			
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,2		3,2		3,0	
MEDIANA	3		3		3	
MODA	3		4		3	
DESV. TÍPICA	1,0		1,0		1,0	

Con la Subdimensión Comunicación Biunívoca se persigue conocer la percepción sobre la fluidez en las comunicaciones entre los distintos estamentos, categorías, departamentos, secciones...

Tabla 6.4. PARTICIPACIÓN. Comunic. (Subd. Com. Biunívoca). Pregunta 6.

"LA EMPRESA HACE LO NECESARIO PARA QUE HAYA RELACIONES FLUIDAS ENTRE DIFERENTES NIVELES"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	32	14,9	21	18,7	11	10,7
POCO DE ACUERDO	71	33,0	48	42,9	23	22,3
NI ACUERDO, NI DES.	58	27,0	28	25,0	30	29,1
BASTANTE DE ACUER.	47	21,8	13	11,6	34	33,0
MUY DE ACUERDO	7	3,3	2	1,8	5	4,9
NC	-		-		-	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	2,7		2,4		3,0	
MEDIANA	3		2		3	
MODA	2		2		4	
DESV. TÍPICA	1,0		0,9		1,1	

Subdimensión Comunicación hacia los clientes: "Las empresas con mayor éxito se definen por el hecho de que el cliente goza de una gran estimación dentro de la empresa. Lo cual se refleja no solamente en cuanto a los contenidos, por ejemplo, en lo que se refiere a responder a los deseos del cliente, en el mantenimiento de los plazos de entrega, en las prestaciones cualitativas y de alto valor" (Pümpin y García Echevarría, 1988, 37).

Tabla 6.5. PARTICIPACIÓN. Comunicación (Subdim. Com. clientes). Pregunta 46.

"ME PREOCUPA QUE MI TRABAJO CONTRIBUYA A LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	8	3,8	3	2,7	5	4,9
POCO DE ACUERDO	2	0,9	-	-	2	1,9
NI ACUERDO, NI DES.	17	8	4	3,6	13	12,6
BASTANTE DE ACUER.	109	51,2	48	43,6	61	59,2
MUY DE ACUERDO	77	36,2	55	50,0	22	21,4
N/C.	2		2			
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	4,1		4,4		3,9	
MEDIANA	4		4,5		4	
MODA	4		5		4	
DESV, TÍPICA	0,8		0,8		0,9	

Resultados globales de la dimensión Comunicación.

Los resultados comparativos de los valores de la dimensión comunicación son favorables a la E.2, con una valoración global positiva (3.2), frente a un valor de 2.8 para la empresa E1, con desviaciones típicas bajas en ambos casos.

Los resultados globales de la dimensión Comunicación se recogen en la tabla 6.6 y la figura 6.1. (por su importancia, es la única dimensión de la que se ofrece gráfico). Puede apreciarse, como tónica general, unos perfiles con cierto paralelismo pero claramente favorable a E2 que mantiene sus valores alrededor del punto medio de las ordenadas, salvo para la comunicación hacia el exterior (hacia los clientes), subdimensión en la que ambas empresas obtienen sus mejores puntuaciones. Se aprecian ciertos "proble-

mas de comunicación”, especialmente en sentido descendente y biunívoca (también en la horizontal en E1), que contrastan fuertemente con la percepción compartida de la importancia de satisfacer las prescripciones y necesidades del cliente. Como se verá en el análisis de la Participación, la Comunicación es la faceta peor valorada de ambas empresas, junto a la cantidad y la distribución del poder.

Tabla 6.6. Valores de las medias de las subdimensiones de Comunicación.

DIMENSIÓN COMUNICACIÓN						
	Horizontal	Descendente	Ascendente	Biunívoca	Clientes	COMUNI
E.1	2.3	2.3	3.1	2.2	4.2	2.8
E.2	3.1	2.9	3.1	3.0	4.1	3.2

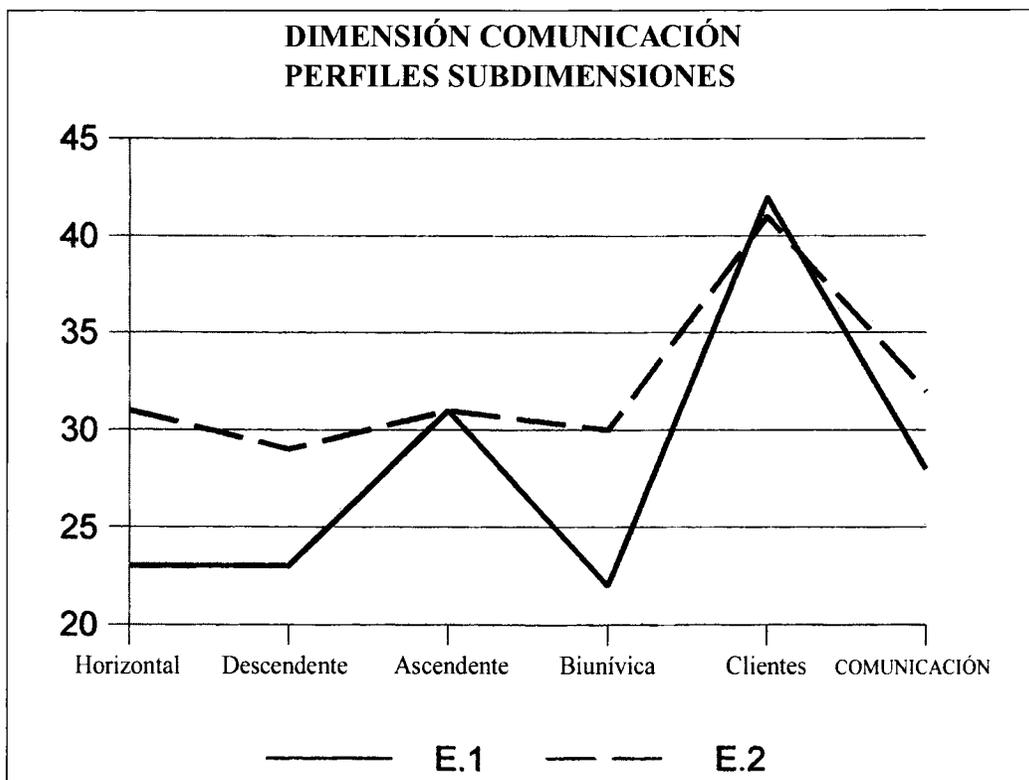


Gráfico 6.1. Perfiles de las subdimensiones de la Dimensión de Comunicación.

No se corresponden los resultados con la percepción de los mandos en E1, como se ha apreciado en el análisis de subculturas por grupos profesionales, no incluido en esta publicación (los mandos intermedios son el grupo que mejor puntúa a su empresa en todas las áreas, incluso por encima de los directivos). La hipótesis que se plantea, a investigar en el futuro, y con base en manifestaciones recogidas en las entrevistas, es que la filosofía participativa ha llegado a los escalones de arriba (que hasta hace poco tampoco participaban), pero no hasta los escalones más bajos. Tampoco hay que olvidar que, como técnica cualitativa, la entrevista permite matices imposibles de recoger en las encuestas.

“En las reuniones con los mandos se explican a todos los mandos los resultados del año anterior, cómo se han conseguido, el plan de calidad total del año que comienza, los objetivos de éste. Suele ser dos veces al año, a nivel general, y luego reuniones todos los meses para seguimiento, como control, situación de programas, los gastos... y todo ello se transmite, vía responsables, a toda la organización.” “En la factoría estamos acostumbrados a participación a todos los niveles y para decisiones no rutinarias hay una consulta en general a todos los que tengan algo que ver, se pueden reunir distintos departamentos, sin necesidad de que llegue a niveles superiores” (E1).

En algunas entrevistas se hicieron manifestaciones explícitas en el sentido de que la comunicación no llegaba a abajo: “El diálogo jefe-colaborador lo están fomentando. Hay muchas reuniones, pero más bien a nivel de mandos” “Pretenden que exista información hacia arriba y hacia abajo. La comunicación hacia arriba tiene más barreras, aunque se ha mejorado, porque el trabajo es más en equipo” “El órgano para informar a los trabajadores es el Comité de empresa. Pero no significa que no se intente otra vía; se intentó, pero se frustró. La otra vía es informar personalmente a los trabajadores. La política participativa cubre sólo a los mandos. Se intentó que el resto del personal también se incluyera. Se hizo una encuesta sobre la opinión de su puesto y para colaborar en los procedimientos. Pero cuando llegó la firma del convenio, esta ‘colaboración’ desapareció”. “A veces, la gente te sorprende de lo que pueden aportar. En cuanto a los grupos de planificación, los sindicatos fueron recelosos, lo veían como una pérdida de poder... La experiencia continúa a nivel de mandos. A nivel de empleados fue más fácil que a nivel de operarios por las horas de trabajo. También por la falta de cultura de los operarios para seguir el procedimiento: rellenar actas, plasmar acuerdos, estructurarlos a máquina, distribuirlos...” (E1).

“Se ha pasado de productos típicamente militares a, en los años 70, pasar a introducirse en un sector civil, lo que ha hecho cambiar los requerimientos del producto y adaptarse a las peticiones del cliente. Se ha cambiado de unos clientes “cautivos” a introducir unos productos propios fabricados y diseñados por E-1” “Se tienen reuniones bianuales en las que se reúnen operadores con Post-venta para comentar problemas, operaciones que no estaban previstas... si es factible la mejora o no...”. (E1).

“Nosotros tenemos un sistema de reuniones que es departamento con director de departamento, en toda la planta, y a su vez, los directores se reúnen. La comunicación

fluye de arriba a abajo, lo que nosotros comunicamos a los directores, los directores se comunican entre ellos y después eso nos vuelve a nosotros otra vez: la información general, la información departamental” “Con los operarios, el canal es el propio supervisor; existen revistas, pero es muchísimo más eficaz el contacto diario. Otro canal importante es el comité de empresa... sacamos información a planta cuando creemos que debe ir por escrito para que la conozca en general todo el personal... las comunicaciones se hacen reuniendo a la gente” “Hasta el Director General, cualquiera puede llegar cuando lo desee” “A nivel de trabajo no hay mucha comunicación, cada departamento se lo come y se lo guisa, pero, por otro lado, hay fallos con la información porque se ve en las reuniones de dirección que las decisiones no se suelen comunicar hacia abajo con la debida asiduidad. Depende de los jefes de departamento... que lo quieran comunicar o que lo comuniquen. La comunicación es más de pasillo. Hay funciones en las que depende un departamento uno de otro, pero cada departamento se limita a hacer única y exclusivamente lo que le han dicho, sin pensar que si lo hace bien o lo hace mal, le influye al otro. Visto desde una perspectiva desde fuera, dices ‘pero, bueno, si lo planificas mejor, al otro le facilitas enormemente’ o, a lo mejor, se está haciendo el mismo trabajo, o similar, en dos departamentos distintos, igual en Finanzas se está elaborando un informe de previsión de ventas y ese mismo informe lo hacen también en Ventas. Son problemas que se podrían evitar” “Se hacen informes mensualmente donde se muestran varios índices: productividad, accidentalidad, entrega a tiempo, si ha habido retrasos o no, calidad... Es una hoja informativa que se pone en los tablones” “El Comité de empresa tiene mucha fuerza y se transmite mucho a través del comité. Hay ideas que han salido adelante pero son más ideas aplicadas a mejoras en cuanto a máquinas o producción o reorganización de tiempo útil... pero los operarios, al estar premiadas, son muy celosos de sus ideas y primero hacen la sugerencia y luego lo comunican” (E2)

“Las relaciones con los clientes se canalizan a través del Departamento de Calidad, hay un procedimiento establecido, pero, vamos, el cliente tiene el papel principal: pide lo que quiere y la empresa se adapta a lo que pide” “La evolución de los productos viene marcada y, en gran medida, impuesta por los fabricantes de coches. Estos fabricantes exigen mejoras constantes, tanto en la calidad del producto como en una reducción de peso del mismo” (E2).

6.1.4.1.3. *DIMENSIÓN IDENTIFICACIÓN*. Se trata de medir la percepción sobre el grado de identificación con la empresa en lo relativo a objetivos compartidos, a la asimilación entre el éxito profesional y el de la empresa y al grado de aceptación de la empresa como proyecto de realización profesional. Una organización que se plantea, amén de sus propios objetivos, la consecución de los objetivos personales de sus miembros, conseguirá que éstos se vinculen, identifiquen e impliquen con ella.

Tabla 6.7. PARTICIPACIÓN. Identificación. Pregunta 8.

"EMPRESA Y YO ALGUNOS OBJETIVOS COMUNES Y OTROS CONTRARIOS. PESAN MAS LOS PRIMEROS"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	17	8,0	8	7,1	9	9,0
POCO DE ACUERDO	22	10,4	11	9,8	11	11,0
NI ACUERDO, NI DES.	62	29,2	26	23,2	36	36,0
BASTANTE DE ACUER.	64	30,2	39	34,8	25	25,0
MUY DE ACUERDO	47	22,2	28	25,0	19	19,0
N/C.	3				3	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,5		3,6		3,3	
MEDIANA	4		4		3	
MODA	4		4		3	
DESV. TÍPICA	1,1		1,1		1,1	

La media obtenida en todos los ítems de esta dimensión para E-1 es 3,22 y la desviación 0,7. Para E-2 es 3,10 y la desviación 0,8. Así pues, los resultados son ligeramente favorables a E1 siendo la única dimensión del área de Participación donde se da esta ventaja. Pudiera tener relación con el mayor tamaño del grupo de empresas al que pertenece E2, así como con la mayor antigüedad de la plantilla en E-1 y mayor edad media. Esta ventaja se traduce fundamentalmente en una mayor identificación de los empleados con los objetivos de la empresa. Su punto más débil está en el déficit de reconocimiento por parte de la empresa. Para E2, sin embargo, pesan menos los objetivos comunes y, en cambio, se sienten más reconocidos y valorados que los trabajadores de E1.

"En los coches de la plantilla suelen llevar pegatinas de E-1, eso quiere decir que están orgullosos de pertenecer a E-1" "Se dice 'trabajo en E-1' con cariño, con la cabeza alta" "La empresa es parte de su vida y en las despedidas se ve que la gente está contenta de pertenecer a E-1" "La empresa se considera importante, pero no se considera como propia" (Entrevistas en E1).

"La empresa es apreciada en la Bahía porque es de las poquitas que da empleo y que es estable y la gente está orgullosa de trabajar en ella" "Hay una gran involucración del

personal. Depende a qué nivel, el personal considera la empresa como suya” “La gente se vanagloria de trabajar aquí, pero no se identifica en el sentido típico de la empresa americana, de ‘el ideal’, de todos llevar la insignia de la empresa y todo eso” (E2).

6.1.4.1.4. *Dimensión REPRESENTACIÓN SINDICAL*. No es ninguna exageración ni ninguna postura ideológica lo que hay detrás de las afirmaciones de que el sindicalismo, a nivel mundial, está en crisis y ello no sólo a nivel general, sino de representación y defensa de los intereses de la clase trabajadora. El caso español es aún más preocupante ya que la falta de libertades sufrida durante décadas radicalizó las posturas sindicales y las dejó ancladas en una actitud de enfrentamiento que parece ir limándose pero demasiado lentamente. “La salida a esta situación tiene que venir por el cambio, no simplemente de estrategia, sino sobre todo de cultura sindical” (Sarries, 1993, 343). Una cultura en la que se valore la empresa en sí misma y la necesidad de que sea competitiva para mantenerse en el mercado, una cultura en la que se perciba que también es responsabilidad de los trabajadores la marcha de su empresa, en definitiva, una cultura de negociar en “suma no cero” como proponen Garmendia, Parra Luna, Tanenbaum, Perrow, Kahn... Los ítems utilizados en la investigación se refieren exclusivamente a la valoración de la representación sindical, dada la complejidad que supondría pretender comparar otros cauces de participación y la idiosincrasia de cada empresa en este campo.

Tabla 6.8. PARTICIPACIÓN. Representación sindical. Pregunta 11.

"NO ME SIENTO REPRESENTADO POR LOS SINDICATOS"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	44	20,8	13	11,7	31	30,7
POCO DE ACUERDO	55	25,9	32	28,8	23	22,8
NI ACUERDO, NI DES.	55	25,9	31	27,9	24	23,8
BASTANTE DE ACUER.	25	11,8	14	12,6	11	10,9
MUY DE ACUERDO	33	15,6	21	18,9	12	11,9
N/C.	3		1		2	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	2,8		3,0		2,5	
MEDIANA	3		3		2	
MODA	2		2		1	
DESV, TÍPICA	1,3		1,2		1,3	

Tabla 6.9. PARTICIPACIÓN. Representación sindical. Pregunta 48.

"LOS SINDICATOS SON IMPRESCINDIBLES EN LA REIVINDICACIÓN DE DERECHOS"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	14	6,6	4	3,7	10	9,7
POCO DE ACUERDO	20	9,4	17	15,6	3	2,9
NI ACUERDO, NI DES.	41	19,3	23	21,1	18	17,5
BASTANTE DE ACUER.	84	39,6	44	40,4	40	38,8
MUY DE ACUERDO	53	25,0	21	19,3	32	31,1
N/C.	3		3			
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,7		3,6		3,8	
MEDIANA	4		4		4	
MODA	4		4		4	
DESV. TÍPICA	1,1		1,0		1,2	

De los resultados se deduce que la percepción colectiva del valor y capacidad de representación de los sindicatos es mayor en E-2, que obtiene una media de 3,73 (una desviación 1,16) que en E-1: 3,28 (las respuestas están más compartidas: la desviación es 0,99). No cabe, creemos, establecer correlaciones simples sobre la dimensión Representación, atendiendo a la complejidad del tema (aún reducido a la dimensión sindical) y siendo como es, en buena parte, reflejo de las coyunturas por las que atraviesan las empresas en el momento o en el pasado inmediato (crisis/ expansión, convenios, éxito/fracaso de los comités, crisis de afiliación, etc.). Y esto en el entorno Bahía de Cádiz es un factor de turbulencia.

En las empresas estudiadas se valora positivamente la representación sindical de los sindicatos, a los que, mayoritariamente (el 60% en E-1 y el 70% en E-2) se consideran imprescindibles para la reivindicación de los derechos laborales. Es, para ambas, su mayor valor en el área de Participación, lo cual tiene sus aspectos positivos y negativos dependiendo, a efectos del fortalecimiento de la cultura de empresa, de cómo se oriente esta fuerza. En E-1, no sabemos si con carácter coyuntural o no, hay un importante colectivo (uno de cada tres trabajadores) que no se siente representado por los sindicatos.

“La cultura sindical ha cambiado. Después de la muerte de Franco, los sindicatos crecieron mucho, luego se pasó a una etapa de transición y, en la etapa actual, los sindicatos han perdido el protagonismo, porque la afiliación es pequeña. Los sindicatos no han cambiado la cultura reivindicativa hacia una cultura reivindicativa pero que incluya la supervivencia de la empresa” “(Comité de empresa:) muchas veces utiliza el poder de representación de los trabajadores equivocadamente. Muchas veces han estado volcados en conseguir mejoras salariales, olvidándose un poco de cómo hacer que la empresa consiga beneficios, a través de lo cual, se mejorará el status de los trabajadores; pero hasta ahora no lo han visto así los trabajadores” (Entrevistas en E1).

“Los sindicatos son muy fuertes aquí, están muy implantados, muy arraigados y eso hace que, por fuerza, nos entendamos, porque, si no, sería una lucha” “Un aspecto negativo de la empresa es el poder excesivo de las centrales sindicales y, si añadimos que los miembros del comité de empresa se mueven bajo los mismos parámetros de los años 70/80 lo hace todavía peor” “Se utiliza a los sindicatos para mejoras salariales, cambios de contrato y reducción de jornada (mejoras laborales en general). Hay un alto grado de sindicación. La cultura de los sindicatos permanece anclada en décadas anteriores y no han sabido adaptarse a los cambios que se están produciendo en el campo laboral, introducción de nuevas tecnologías de la información, mercado laboral asiático, etc.” (Entrevistas E2).

6.1.4.1.5. *Dimensión DELEGACIÓN*. La delegación es uno de los factores decisivos en una cultura empresarial inspirada en los nuevos modelos participativos; en una cultura en la que se parte de principios como los de la Teoría Y de McGregor, que define una visión del trabajador como una persona adulta y responsable, que desea participar y decidir, enfrentarse a nuevos retos profesionales, utilizar su imaginación y creatividad... personas a las que se les asignan unos objetivos, pero que se gobiernan a sí mismas con responsabilidad y lealtad.

Aún a sabiendas de cómo las características estructurales de cada empresa condicionan las posibilidades de delegación de tareas, se han querido comparar las percepciones compartidas, en la consideración de que siempre hay un margen y los encuestados se ajustarán a él, valorando el grado de delegación razonable para su trabajo.

Los resultados vuelven a la tónica general de estudio: valores positivos para ambas empresas (superiores al valor 3) y ventaja para E2 (3,33 y desviación 0,8) sobre E1 (3,16 y desviación 0,85). Ambas empresas favorecen de forma similar la delegación de decisiones en el ámbito del trabajo de cada uno; pero en E2 parecen confiar más en la responsabilidad del personal para tomarlas. Quizás en éste, como en otros temas, pesan las exigencias de la organización de la producción.

Tabla 6.10. PARTICIPACIÓN. Delegación. Pregunta 12.

"AQUÍ CONFÍAN EN LA RESPONSABILIDAD DE LOS EMPLEADOS, QUE TENEMOS SUFIC. AUTONOMÍA"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	16	7,5	11	9,9	5	4,9
POCO DE ACUERDO	46	21,5	27	24,3	19	18,4
NI ACUERDO, NI DES.	52	24,3	29	26,1	23	22,3
BASTANTE DE ACUER.	71	33,2	32	28,8	39	37,9
MUY DE ACUERDO	29	13,6	12	10,8	17	16,5
NC	1		1			
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,2		3,1		3,4	
MEDIANA	3		3		4	
MODA	4		4		4	
DESV. TÍPICA	1,1		1,1		1,1	

Tabla 6.11. PARTICIPACIÓN. Delegación. Pregunta 81.

"EN MI TRABAJO NO HAY MARGEN PARA TOMAR DECISIONES PROPIAS"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	23	10,7	10	8,9	13	12,6
POCO DE ACUERDO	79	36,7	46	41,1	33	32,0
NI ACUERDO, NI DES.	56	26,0	24	21,4	32	31,1
BASTANTE DE ACUER.	42	19,5	26	23,2	16	15,5
MUY DE ACUERDO	15	7,0	6	5,4	9	8,7
NC						
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	2,8		2,8		2,8	
MEDIANA	3		2,5		3	
MODA	2		2		2	
DESV. TÍPICA	1,1		1,0		1,1	

“El avión exige una gran perfección técnica. Los procesos de trabajo son muy rigurosos. La máxima es: ‘No incumpla la norma, proponga la modificación’” “En la construcción aeronáutica, la calidad, la exactitud, lo es todo; en algunos procesos se trabaja en micras: un error de milésima de milímetro puede ser un desastre; el avión exige alta precisión, por eso hay que ser muy estricto y realizar muchas verificaciones” “La responsabilidad no es delegable, es asumible; no se puede delegar la responsabilidad de un jefe a un subordinado. Se pueden delegar las funciones, pero no las responsabilidades, aunque se haya delegado la función” (Entrevistas en E1).

“El tema de mejora continua afecta a todo el personal, ellos participan en todo lo que se refiere al manejo de personas en la planta, en modificaciones de equipo, posibles modificaciones de procesos, aunque también dependemos de Estados Unidos... el ámbito es total” “La delegación es deseable. Los operarios son los que mejor conocen su puesto de trabajo. El trabajo diario enriquece mucho a la gente, con lo que tiene que ser a través de ellos, para que aporten lo que saben, como se tienen que mejorar las cosas” “Hay unos canales identificados de qué personas sustituyen a otras por motivos de viajes o cursos, incluso asisten a las reuniones de dirección” (E2).

6.1.4.1.6. *Dimensión JUSTICIA*. La nueva organización que se persigue, aquella que negocia en “suma no cero”, que aspira a que sus trabajadores “produzcan calidad” y se impliquen en la marcha de su empresa ha de seguir una política de máxima transparencia que asegure a los trabajadores la continuidad y estabilidad de la organización. En esas condiciones, sí se les puede pedir a los trabajadores sacrificios en aras de los superiores intereses de supervivencia de la empresa: “Piénsese lo que conllevaría una nueva actitud ética de los empresarios al convencerse de que los trabajadores anteponen los intereses de la empresa a los suyos. Sin duda, no sólo potenciarían y admitirían las clásicas sugerencias, sino que informarían más y mejor, organizarían grupos de discusión crítica, aceptarían todo tipo de participación tanto en gestión como en beneficios y los nombrarían gerentes, directores o consejeros si ello conviniera a la empresa. Siguiendo este proceso lógico, no puede derivarse sino la más completa y responsable asunción de pérdidas por los trabajadores, si las hubiera (a costa de los salarios), o, como sería lo normal, participación en los mayores beneficios generales, una vez cubiertas las dotaciones técnicas para dividendos y reservas” (Parra Luna en Garmendia y Parra Luna, 1993, 133). En nuestra investigación, nos referimos en esta dimensión a la valoración de los criterios de fijación del importe de los sueldos y al criterio con que se abonan incentivos y/o gratificaciones.

Tabla 6.12. PARTICIPACIÓN. Justicia. Pregunta 50.

"SON FRECUENTES LAS GRATIFICACIONES ARBITRARIAS"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	73	34,3	34	30,9	39	37,9
POCO DE ACUERDO	61	28,6	39	35,5	22	21,4
NI ACUERDO, NI DES.	32	15,0	17	15,5	15	14,6
BASTANTE DE ACUER.	40	18,8	18	16,4	22	21,4
MUY DE ACUERDO	7	3,3	2	1,8	5	4,9
NC	2		2			
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	2,3		2,2		2,3	
MEDIANA	2		2		2	
MODA	1		2		1	
DESV, TÍPICA	1,2		1,1		1,3	

Tabla 6.13. PARTICIPACIÓN. Justicia. Pregunta 82.

"LAS FORMAS DE DETERMINAR EL SALARIO NO SON EQUITATIVAS"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	21	9,9	5	4,6	16	15,5
POCO DE ACUERDO	47	22,2	16	14,7	31	30,1
NI ACUERDO, NI DES.	68	32,1	35	32,1	33	32,0
BASTANTE DE ACUER.	53	25,0	40	36,7	13	12,6
MUY DE ACUERDO	23	10,8	13	11,9	10	9,7
NC	3		3			
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,0		3,4		2,7	
MEDIANA	3		3		3	
MODA	3		4		3	
DESV, TÍPICA	1,1		1,0		1,1	

Ambas empresas son bien valoradas en Justicia (máximos junto con representación sindical: E1 tiene una media de 3,21 y una desviación 0,78; E2 3,47 y desviación 0,93), sin embargo, en E1 la mitad de los encuestados ponen en entredicho los resultados. Parece cuando menos paradójico que la empresa donde el personal gana más y los sueldos tienen un abanico más cerrado perciba en mayor medida como no equitativos los criterios de determinación de su salario y, además, como se verá posteriormente, presente un menor grado de satisfacción con el mismo (valoración de las remuneraciones). Lo que parece claro es que en estas empresas no se practica una política de gratificaciones discrecionales como es tan común en la empresa española.

Esta es quizá una de las cuestiones en las que más se diferencia la percepción, según la posición que se ocupe en la empresa: “Para cualquier trabajador es un orgullo trabajar aquí, ya que es una empresa tecnológicamente avanzada y que paga varios días antes de final de mes, lo que tiene en el fondo un peso tremendamente importante” “Está previsto que cuando los beneficios superen el 5% después de impuestos, se reparte una parte a los trabajadores” “Los beneficios sociales son variados y están especificados en el convenio colectivo: hay becas, préstamos hasta 200.000 pts; hasta 5 millones para adquisición de vivienda. Existe un grupo de empresa compuesto por trabajadores y directivos que deciden las actividades de forma autónoma, subvencionadas por la empresa” (E1).

“Yo creo que con el salario nunca estaremos conformes en principio, pero sí se acepta que se está bien; la gente no se va por mejores ofertas” “Los sueldos de la empresa están entre los más altos de la Bahía y equiparables a zonas como País Vasco, Madrid, Barcelona. Esto es aplicable a todos los escalafones pudiendo existir excepciones de personas no remuneradas de acuerdo a su valía” “Antes, el jefe tenía la posibilidad de darte un porcentaje del salario en base a tus contribuciones o a tus rendimientos y ese era un reconocimiento bastante fuerte, pero a medida que los sindicatos han conseguido unas subidas salariales bastante fuertes ése es uno de los elementos que han quitado” (E2).

6.1.4.1.7. *Dimensión PODER DE DECISIÓN.* Valorar, aunque sólo sea a efectos comparativos, el área Participación exige tener en cuenta la cantidad y distribución de poder en las empresas estudiadas. Tal y como se ha explicado en el marco teórico, se parte de la convicción de que el poder de una organización puede ser considerado y utilizado como un recurso, dada su condición de variable que puede no ser de suma cero si las partes entienden la empresa como algo común y, más allá de la lícita y necesaria confrontación, son capaces de vehicularla hacia una filosofía de cogestión, donde el poder se multiplica: “Una organización que confiere autonomía y un gran margen de acción a sus empleados tendrá recursos más amplios a los que acudir que aquella otra que no lo hace así. Una organización que convence a sus empleados de que sus metas son compatibles con las de los líderes, producirá mas capacidad de acción y, desde este punto de vista, más poder” (Perrow, 1998, 317).

Para medir la cantidad de poder y su distribución se ha recurrido a la valoración de las medias obtenidas con las calificaciones que, en una escala de 1 a 10, han obtenido

los cuatro niveles-tipo que se han establecido (dirección, mandos intermedios, cargos de representación y resto del personal) para los 7 tipos de decisiones siguientes:

- A. Turnos, horarios, suplencias, bajas, vacaciones.
- B. Formación e investigación.
- C. Condiciones de trabajo y organización del mismo.
- D. Admisiones, despidos, sanciones, traslados, promociones
- E. Remuneraciones y reparto de beneficios entre los empleados.
- F. Política de inversiones, instalaciones, productos, ventas, tecnología, maquinaria.
- G. Fusiones, absorciones, operaciones patrimoniales, financieras o bursátiles, cierre o apertura de plantas.

Aceptando las limitaciones del método, en el sentido de que lo obtenido es un aspecto del poder (la valoración de la percepción compartida), el resultado tiene suficiente entidad, sobre todo como dimensión y recurso en la búsqueda de la excelencia. El grafo de control resultante refleja un reparto de poder muy parecido en ambas empresas, si bien un poco más democrático para E2, con una menor pendiente que refleja un mayor reparto y una mayor cantidad de poder-recurso.

Tabla 6.14. Cantidad de poder según tipos de decisión.

CANTIDAD DE PODER POR TIPOS DE DECISIÓN								
	A	B	C	D	E	F	G	Med.
E.1	5.4	4.9	5.9	4.8	4.2	4.1	3.3	4.6
E.2	5.7	5.0	5.9	5.2	4.6	4.5	3.6	5.0

Para el perfil del área se han tomado en consideración los valores de las medias obtenidos para el nivel-tipo “resto del personal”. La cantidad global de poder es menor para E1 que para E2 en 6 de los 7 aspectos de la toma de decisiones, siendo superior en el de admisiones, despidos, sanciones, traslados, promociones.

Tabla 6.15. Influencia en la toma de decisiones según categorías.

INFLUENCIA TOMA DE DECISIONES POR CATEGORÍAS				
	Directivos	Mand In.	Carg.Repr.	Resto Pers.
E.1	8.4	4.1	3.8	1.9
E.2	8.2	5.1	4.0	2.5

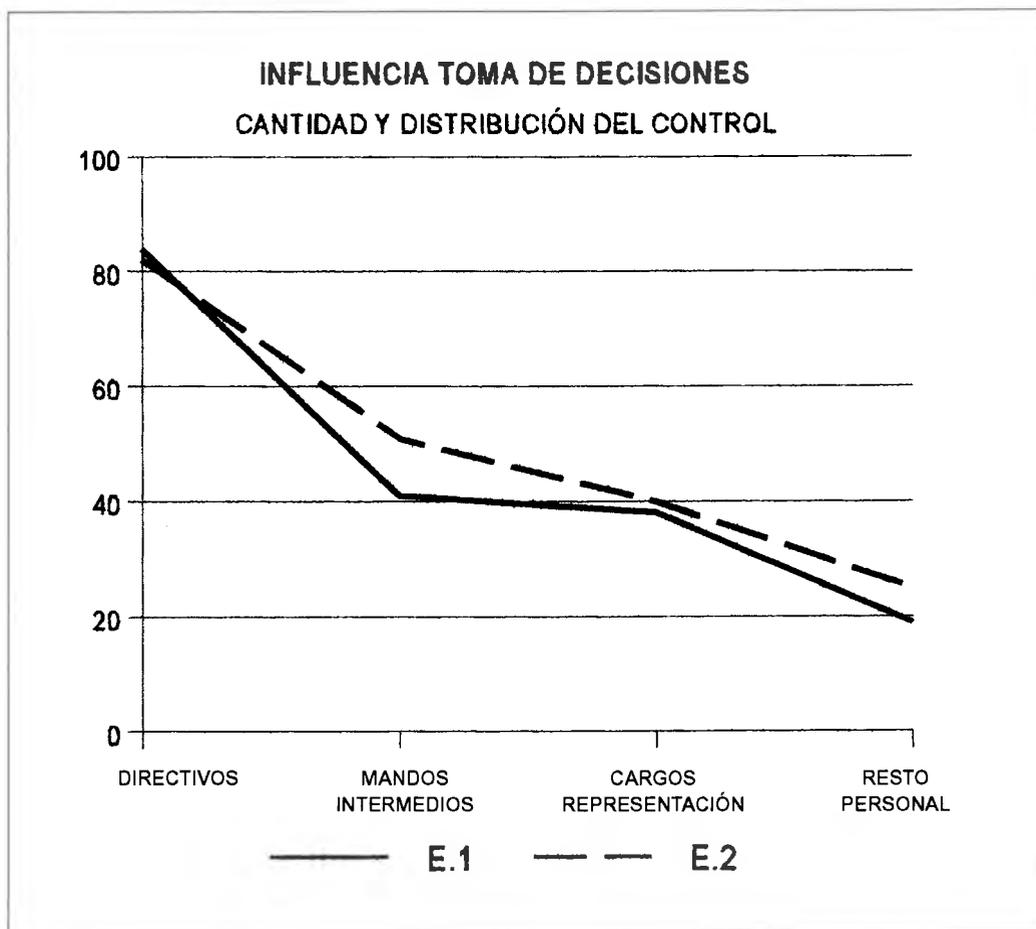


Gráfico 6.2. Cantidad y distribución del control según categorías.

Tabla 6.16. Cantidad de poder del grupo Resto del Personal por tipos de decisión.

CANTIDAD DE PODER RESTO DEL PERSONAL POR TIPOS DE DECISIÓN							
	A	B	C	D	E	F	G
E.1	2.9	2.5	2.9	2.0	1.3	1.4	0.5
E.2	3.8	3.2	4.0	1.8	1.7	1.5	1.3

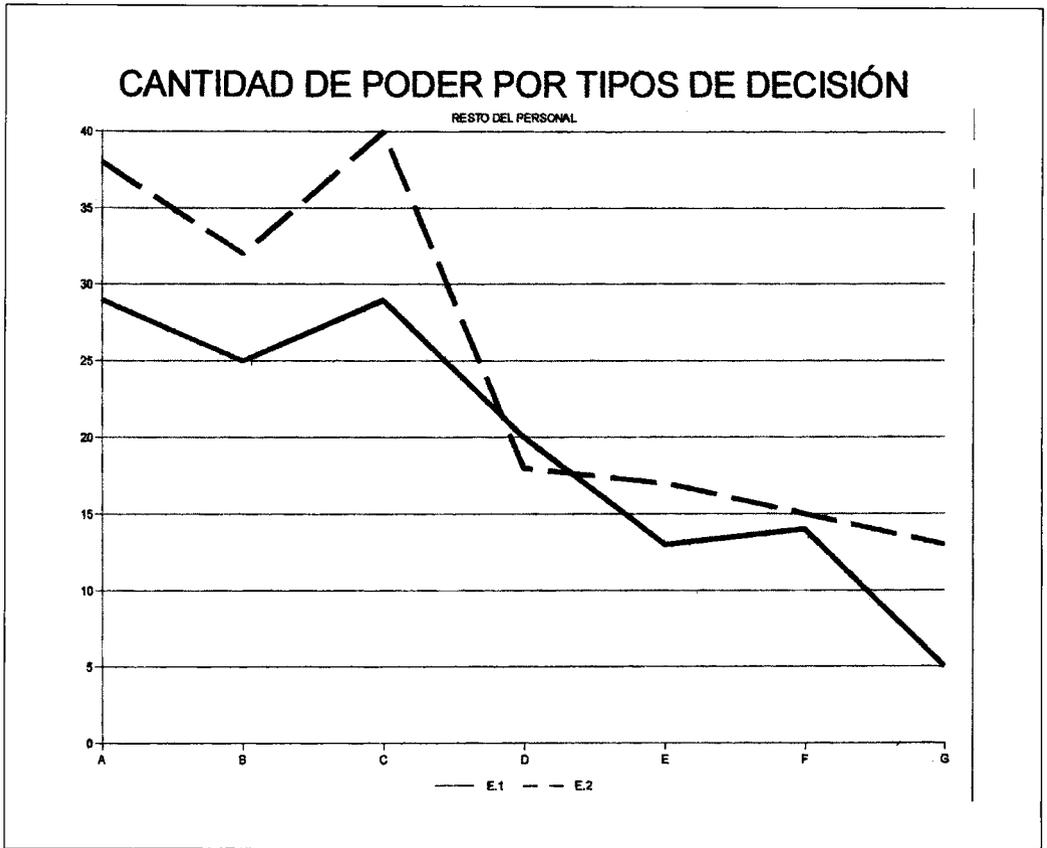


Gráfico 6.3. Cantidad de poder del grupo Resto del Personal según tipo de decisiones.

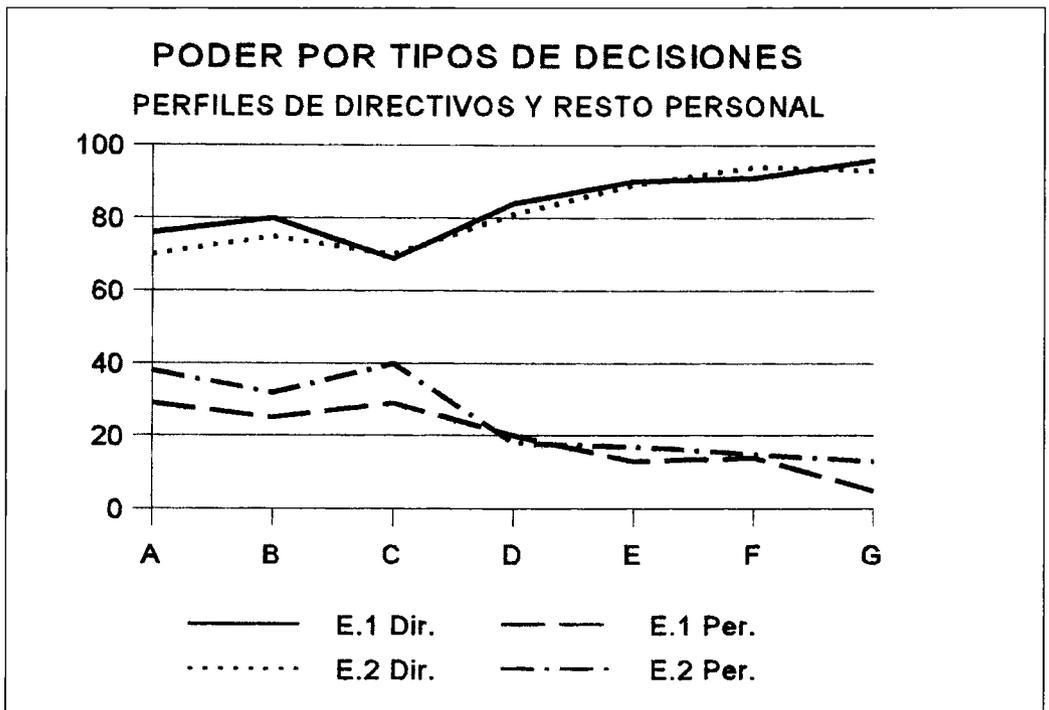
Dentro de este mismo apartado ha parecido conveniente analizar la cuestión del Poder o Toma de decisiones por grupos o niveles. Se trata de comparar perfiles que reflejan la cantidad de poder que el colectivo atribuye a cada uno de los niveles. Se había visto que la cantidad global de poder y su distribución era favorable a E.2, al reflejar un mayor área con una menor pendiente. En el gráfico 6.3. se han reflejado los perfiles de ambas empresas para los grupos Directivos y Resto del personal.

Llama la atención la similitud de los perfiles que, en el caso de los directivos, llegan a ser prácticamente idénticos. La cantidad de poder o influencia en la toma de las diversas decisiones por parte del grupo Resto del personal, aunque posee valores distintos (superiores para E.2) en las decisiones sobre vacaciones y turnos, formación o condiciones de trabajo, casi coinciden en el resto de las decisiones. Para ambas, se produce una relación inversa de la cantidad de poder que poseen los grupos, por la que el aumento de poder de los directivos se corresponde,

en cinco de los siete tipos de decisiones, con una disminución casi simétrica de la cantidad de poder o influencia por parte del Resto del personal. En las decisiones relativas a la organización y condiciones de trabajo, turnos, horarios, bajas y vacaciones, la disminución del poder de los directivos se corresponde con un aumento para el grupo Resto del Personal.

Tabla 6.17. Valoración del poder de Directivos y Resto del personal según decisiones.

PODER. MEDIAS GLOBALES POR TIPOS DE DECISIONES.							
	A	B	C	D	E	F	G
E.1 Dir.	7.6	8.0	6.9	8.4	9.0	9.1	9.6
E.1 Per.	2.9	2.5	2.9	2.0	1.3	1.4	0.5
E.2 Dir.	7.0	7.5	7.0	8.1	8.9	9.4	9.3
E.2 Per.	3.8	3.2	4.0	1.8	1.7	1.5	1.3



Gráfica 6.4. Poder de directivos y resto del personal según tipos de decisiones.

“Al ser una empresa estatal se ve afectada por las decisiones políticas que pueda seguir el INI” “El tema de ser empresa pública, quizás sea en parte negativo, en el aspecto de que la flexibilidad en las actuaciones de la presidencia del comité director de la empresa está limitada por aspectos políticos” “Una desventaja que tiene E1 en relación a sus competidores es el poder desmesurado de los sindicatos” (Entrevistas en E1).

“La dirección de la empresa cada vez viene más de fuera (dirección en EEUU y Europa) y muy marcada por un negocio global” “Aquí hay tres plantas de trabajo que, originariamente, en Estados Unidos son plantas independientes... todas dependen de la cúpula central en Detroit” “Aquí tenemos un Comité de empresa bastante fuerte y, a pesar de lo que se legisle fuera, aquí no se puede hacer exactamente lo que quieres. Más que el exterior, en el tema laboral, es el interior el que nos manda a nosotros” (Entrevistas en E2).

6.1.4.1.8. Resultados globales del ÁREA de PARTICIPACIÓN

Para el Área de PARTICIPACIÓN, los perfiles globales dibujan un cierto paralelismo entre las empresas estudiadas. Los máximos, se obtienen en Representación sindical, lo cual es acorde con la fuerte cultura sindical del entorno, la Bahía de Cádiz, y, muy especialmente, de los sectores a los que pertenecen las empresas investigadas. Un protagonismo reforzado por la situación de crisis estructural descrita con anterioridad. Los mínimos, para ambas empresas, se obtienen para las dimensiones Comunicación y Toma de decisiones (medida por el poder de decisión o influencia de la categoría “Resto del personal”), factores que pudieran tener relación con las bajas puntuaciones de aspectos de la autorrealización como la autonomía o el reconocimiento.

Los valores finales (media de las medias y sin ponderación alguna) arrojan unos resultados mejores para E2 (media de 3,37 frente a 3,15 para E1). E2 obtiene las mejores puntuaciones en Representación y Justicia Participativa (a pesar, como se ha dicho, de tener los encuestados sueldos más bajos y ofrecer un abanico más abierto que en la E1). En ésta última es significativo, además, la identificación del personal con los objetivos de la empresa. Por lo que se refiere a la dispersión de las opiniones, medidas por la desviación típica, los resultados, por dimensiones, oscilan para la E1 en el intervalo 0,5-0,9 y para E2 entre 0,6-1,1, aunque a nivel de Área se igualan en 0,4. Ello denotaría una cultura más compartida en E1, como se pone de manifiesto a lo largo de la investigación.

Tabla 6.18. Valores de las medias de las dimensiones del Área PARTICIPACIÓN.

PARTICIPACIÓN								
	Est.Di	Comu	Identi	Repre	Deleg	Justic.	Poder	PART
E.1	3.1	2.8	3.2	3.3	3.2	3.2	2.4	3.0
E.2	3.4	3.2	3.2	3.6	3.3	3.5	3.1	3.3

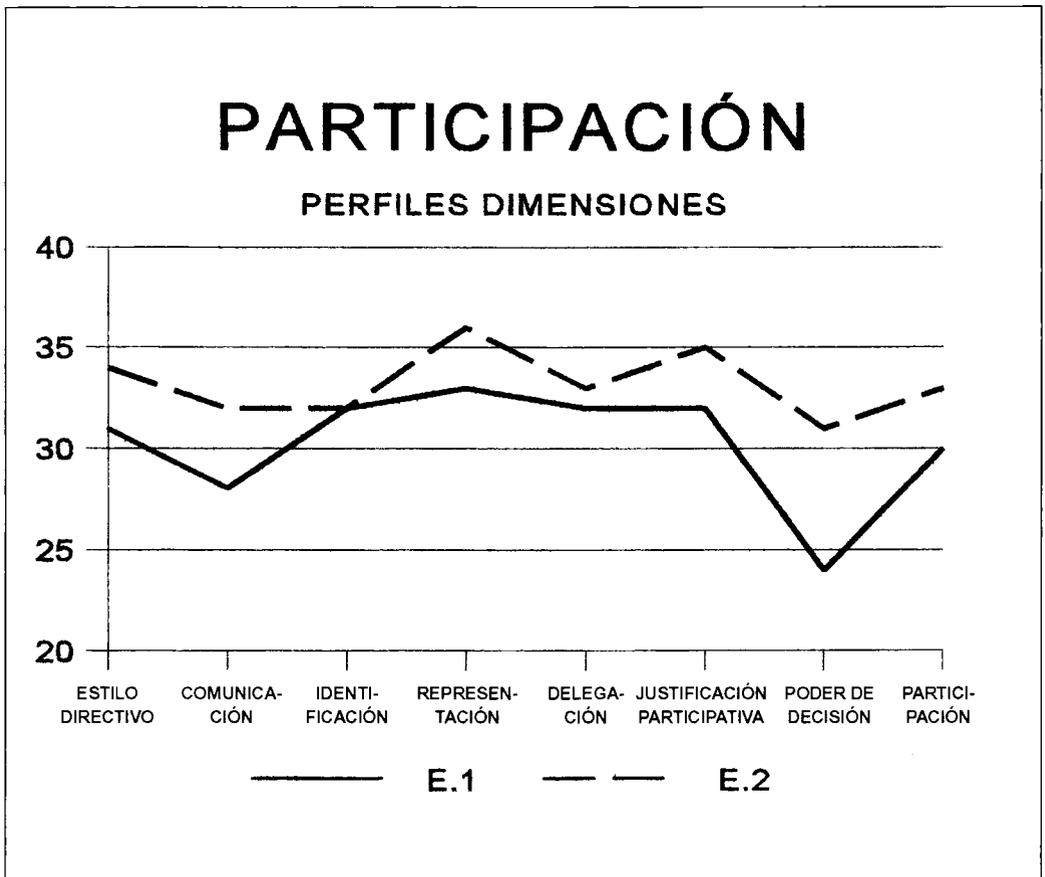


Gráfico 6.5. Perfiles de las dimensiones del Área de PARTICIPACIÓN

6.1.4.2. ÁREA DE AUTORREALIZACIÓN

Esta área está íntimamente relacionada con la anterior, de tal manera que algunas dimensiones podrían ser intercambiables entre ambas. Maslow considera que “esta tendencia podría ser definida como el deseo de llegar a ser cada vez más lo que uno es: un músico tiene que hacer música, un artista tiene que pintar, un poeta tiene que escribir, si quieren estar en paz con sus respectivas personalidades” (Maslow, 1991, 96). Esta necesidad, para Maslow únicamente se presenta cuando están cubiertas las necesidades de los grupos anteriores: las necesidades están jerarquizadas.

Siguiendo el planteamiento de Herzberg, se considerarán los factores que él denominó como motivadores, de satisfacción o de crecimiento y que distinguía de los factores (de higiene) que provocaban insatisfacción (éstos últimos, factores todos ellos relacionados con el contexto del trabajo). Herzberg introdujo la tesis, absolutamente innovadora en su momento, de que satisfacción e insatisfacción se explican por factores que no tienen que ver unos con otros: la mejora de los factores de higiene disminuirá la insatisfacción pero no mejorará la satisfacción; él mismo utilizaba el símil de la vacunación, que evita que se contraiga una enfermedad pero que no mejora la salud actual de la persona. Para mejorar la satisfacción, hay que actuar sobre el contenido del trabajo. Así se explica para Herzberg y seguidores (Huse y Bowditch, 1992, 72) que, en estudios anteriores, no se encontrara relación entre satisfacción y productividad.

Las dimensiones de desarrollo o de crecimiento consideradas por Herzberg como motivadoras están relacionadas con el contenido del trabajo: 1) El deseo de realización; 2) La autonomía y la responsabilidad; 3) El reconocimiento y la estima ajena; 4) Las relaciones interpersonales, 5) La satisfacción laboral y el gusto por la tarea; y 6) Las expectativas de promoción o ascenso.

6.1.4.2.1. Dimensión DESEO DE REALIZACIÓN. Deseo de desarrollo pleno y de crecimiento personal, de maximización de las potencialidades, de consecución de objetivos personales, de enfrentarse a nuevos retos para las propias capacidades, deseo de éxito, de logro, de libertad creadora... de maduración psicológica. “Para autores como Jung, Adler, Sullivan, Rogers, Goldstein, Maslow y Gardner, la meta suprema del hombre es realizarse a sí mismo como ser creativo y único de acuerdo con su propia e innata potencialidad y dentro de los límites de la realidad. Cuando se le vacía de esta meta, el hombre se convierte en lo que Jung llama *un animal lisiado*” (Herzberg, 1976, 76).

Tabla 6.19. AUTORREALIZACIÓN. Realización. Pregunta 14.

"SE ME OCURREN CON FRECUENCIA IDEAS E INICIATIVAS PARA MEJORAR EL TRABAJO"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	1	0,5	-	-	1	1
POCO DE ACUERDO	10	4,7	5	4,4	5	4,9
NI ACUERDO, NI DES.	46	21,4	17	15,2	29	28,1
BASTANTE DE ACUER.	106	49,3	59	52,7	47	45,6
MUY DE ACUERDO	52	24,2	31	27,7	21	20,4
NC	-	-	-	-	-	-
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,9		4,0		3,8	
MEDIANA	4		4		4	
MODA	4		4		4	
DESV. TÍPICA	0,8		0,8		0,9	

Tabla 6.20. AUTORREALIZACIÓN. Realización. Pregunta 51.

"EN ESTA EMPRESA ME SIENTO REALIZADO PROFESIONALMENTE"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	19	9,0	12	10,9	7	6,8
POCO DE ACUERDO	39	18,4	18	16,4	21	20,6
NI ACUERDO, NI DES.	62	29,2	32	29,1	30	29,4
BASTANTE DE ACUER.	70	33,0	38	34,5	32	31,4
MUY DE ACUERDO	22	10,4	10	9,1	12	11,8
NC	3		2		1	
TOTAL	215	100	112	100	103	100

"EN ESTA EMPRESA ME SIENTO REALIZADO PROFESIONALMENTE"						
MEDIA	3,2		3,1		3,2	
MEDIANA	3		3		3	
MODA	4		4		4	
DESV. TÍPICA	1,1		1,1		1,1	

Los resultados denotarían una actitud hacia la realización por el trabajo muy alta en ambas empresas, algo mayor para E1 (media 3,59 y desviación 0,6 frente a una media de 3,50 y desviación de 0,66 para E2), lo cual no está plenamente en sintonía con la certeza de estarse realizando profesionalmente en su trabajo, donde las opiniones están más divididas y su valoración es inferior, aunque dentro de parámetros positivos.

"Es rarísimo que tengamos que decir 'no tenemos ni idea de esto'" "El personal tiene vías para desarrollar su creatividad e iniciativas, por el programa de Calidad Total, el programa de sugerencias, ya que se da un porcentaje del ahorro que se consiga" "En una empresa de cigarrillos o de coches el personal no puede desarrollar su capacidad y conocimientos, como ocurre en E1 que sí pueden" "El programa del C-212 se conocía perfectamente, fue un boom, fue el "600" de la época. Se tenía un estilo de que se conocía todo de memoria, cómo era la pieza, la localización... no hacían falta planos. Aquello se recuerda con orgullo. Ahora tenemos muchos programas diferentes y eso es imposible" (E1).

"Los operarios son los que mejor conocen su puesto de trabajo. El trabajo diario enriquece mucho a la gente, con lo que, tiene que ser a través de ellos, para que aporten lo que saben, como se tienen que mejorar las cosas" "Está implantado un procedimiento de sugerencias que puede utilizar cualquier persona, que está encaminado a premiar ideas" "El tema de mejora continua afecta a todo el personal. Hay una involucración bastante grande de todos" "Hay proyectos nuevos y la gente se va apuntando, por ej. proyectos de calidad, de ISO 9.000 o proyectos de ingeniería..." (E2).

6.1.4.2.2. *Dimensión AUTONOMÍA*. Cuando el trabajador pierde el control sobre el producto de su quehacer laboral, su trabajo resulta extraño a su persona; pierde la posibilidad, imprescindible para su autorrealización según muchos autores, de expresar su única e irrepetible personalidad en el producto de su trabajo. Numerosas son las experiencias, bautizadas con el nombre de Nuevas Formas de Organización del Trabajo (grupos autónomos, círculos de calidad...) que han pretendido, de forma más o menos acertada, posibilitar cierto grado de autonomía y responsabilidad en la realiza-

ción de la actividad laboral, conseguir que las tareas laborales ofrezcan más variedad y que el trabajador sea polivalente y multifuncional. La nueva organización se concibe como un sistema en el que varias unidades toman decisiones y se comunican en un centro que no sólo no es el cerebro que toma las decisiones que el resto de la organización ha de cumplir, sino que ni siquiera es necesario conozca las múltiples decisiones que se toman en todos los niveles. La dirección actúa como el motor integrador del equipo que es la empresa.

La autonomía, sobre la que se sustenta buena parte de la satisfacción laboral, al hacer posible márgenes de creatividad, iniciativa y responsabilidad, no parece ser un valor fuerte en la cultura de estas empresas (sobre todo en E1: la media es 2,72; E2 alcanza 3,01). Este hecho guarda relación con la naturaleza y condicionantes tecnológicos de las tareas laborales de las mismas, aunque quepa preguntarse sobre su determinismo.

Tabla 6.21. AUTORREALIZACIÓN. Autonomía. Pregunta 15.

"TENER INICIATIVA Y CREATIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS ESTA MUY VALORADO AQUÍ"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	40	18,7	15	13,5	25	24,3
POCO DE ACUERDO	63	29,4	43	38,7	20	19,4
NI ACUERDO, NI DES.	35	16,4	21	18,9	14	13,6
BASTANTE DE ACUER.	49	22,9	25	22,5	24	23,3
MUY DE ACUERDO	27	12,6	7	6,4	20	19,4
NC	1		1		-	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	2,8		2,7		2,9	
MEDIANA	3		2		3	
MODA	2		2		1	
DESV. TÍPICA	1,3		1,2		1,5	

Tabla 6.22. AUTORREALIZACIÓN. Autonomía. Pregunta 52.

"CADA UNO ES SU PROPIO JEFE. AUTONOMÍA EN EL TRABAJO, LA GENTE SE SIENTE RESPONSABLE"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	32	15,1	18	16,4	14	13,6
POCO DE ACUERDO	53	24,9	31	28,1	22	21,4
NI ACUERDO, NI DES.	50	23,5	30	27,3	20	19,4
BASTANTE DE ACUER.	59	27,7	24	21,8	35	34,0
MUY DE ACUERDO	19	9,0	7	6,4	12	11,7
NC	2		2		-	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	2,9		2,8		3,1	
MEDIANA	3		3		3	
MODA	4		2		4	
DESV. TÍPICA	1,2		1,2		1,2	

“En la construcción aeronáutica, la calidad, la exactitud, lo es todo; en algunos procesos se trabaja en micras: un error de milésima de milímetro puede ser un desastre. El avión exige alta precisión, por eso hay que ser muy estricto y realizar muchas verificaciones”.

“Por la propia idiosincrasia de la empresa, existe un determinado procedimiento. Se tiene libertad siempre que no se salte uno de los procedimientos establecidos. En cuanto a procesos de trabajo del personal directo existe un proceso muy específico, está todo escrito y especificado, ya que todo ha de certificarse. Los procesos de trabajo de fabricación están todos especificados, planificados” “Una desventaja de esta empresa es su extrema complejidad, externa e interna: requisitos técnicos, documentales, burocráticos... todo necesita estar autorizado” (E1).

“Nos faltan recursos, somos una planta de fabricación y estamos atados de pies y manos a la hora de mejorar los procesos porque no depende de nosotros. Dependemos mucho de Estados Unidos en el tema de inversiones. Nos cuesta muchísimo poder invertir puesto que es Estados Unidos el que tiene que dar la aprobación y eso nos frena bastante” “Todo está por escrito; cuando no está por escrito, el operario tiene plena autonomía” “La autonomía depende de las decisiones: en cuanto a inversiones hay unos lími-

tes y unos canales, inversiones fuertes tienen que autorizarse en EE.UU. o en París, eso está todo regulado. En las decisiones te dejan un margen y en ese margen decides tú. Depende del nivel, también, porque no va a decidir un administrativo sobre una inversión pero sí si hace un trabajo de una forma o de otra” (E2).

6.1.4.2.3. *Dimensión RECONOCIMIENTO.* La estima ajena, la valoración a los buenos profesionales, el reconocimiento de su aportación y de sus méritos es uno de los pilares básicos de la autorrealización laboral. El reconocimiento aumenta la autoestima mientras que su ausencia puede dar imagen de fracaso (aunque éste no sea real) y mermar la autoestima. Como afirma Maslow, el nivel del yo tiene aspectos internos y externos. El aspecto interno se refiere a la percepción que de sí mismo tiene el individuo; el externo se refiere a su necesidad de ser considerado competente, de tener un respeto merecido. Si fracasa, aparecerán sentimientos de inferioridad, impotencia y debilidad que pueden desembocar en actitudes intrapunitivas (neurosis) o en sentimientos de desaliento, pasividad y apatía. “...las personas con un nivel alto de refuerzo social (es decir, muy recompensadas anteriormente) tienden más a rendir buscando recompensas que aquellas personas con un nivel bajo de refuerzo social” (Lucas Marín, 1987, 403).

Tabla 6.23. AUTORREALIZACIÓN. Reconocimiento. Pregunta 16.

“EN LA EMPRESA SABEN QUE HAGO BIEN MI TRABAJO Y ME CONSIDERAN”						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	19	8,9	14	12,6	5	4,9
POCO DE ACUERDO	40	18,7	21	18,9	19	18,4
NI ACUERDO, NI DES.	77	36,0	39	35,1	38	36,9
BASTANTE DE ACUER.	62	29,0	27	24,3	35	34,0
MUY DE ACUERDO	16	7,5	10	9,0	6	5,8
NC	1		1		-	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,1		3		3,2	
MEDIANA	3		3		3	
MODA	3		3		3	
DESV. TÍPICA	1,1		1,1		1,0	

Aunque se trate de valores aceptables, el reconocimiento es, comparativamente (entre empresas y entre dimensiones) otro de los puntos débiles del área de Autorrealización. Sólo el 30 % de los trabajadores de E1 y el 40 % de los de E2 se sienten valorados y reconocidos positivamente por la empresa.

No hay consenso en este punto entre las diversas afirmaciones recogidas en las entrevistas: “Es inexistente el premio y el castigo, no hay canales de motivación, el sistema de primas se ha quedado obsoleto...” “En la empresa hay magníficos líderes profesionales” “La gente hace bien su trabajo porque creen que es su deber, quizás porque el tema de las sanciones es difícil de hacerlo. Dentro de la filosofía de calidad total se intenta que las personas hagan bien su trabajo porque es su deber” “No se aprecia el esfuerzo, ni en el trabajo ni en estudios” (E1).

“Siempre pedimos el conocimiento y la experiencia, incluso de los propios operarios, a la hora de tomar decisiones” “La gente ha cambiado mucho con el paso del tiempo: ya la gente hace el trabajo bien porque cree que se tiene que hacer bien, son conscientes de que si no se hace en condiciones, la empresa no tiene futuro, y el futuro de la empresa, al fin y al cabo, es el futuro de él” “Normalmente, se atienden y se premian las sugerencias de los empleados cuando mejoran procesos productivos o ahorran costes” (E2).

6.1.4.2.4. *Dimensión RELACIONES INTERPERSONALES.* La necesidad de establecer y mantener relaciones estrechas y agradables con los compañeros, de sentirse miembro de un grupo, de ser querido y apreciado por los demás, de dar y recibir muestras de cariño y amistad... la necesidad de afiliación es uno de los factores motivacionales más importantes en la conducta del ser humano. Desde las primeras investigaciones de los autores que han conformado la Escuela de las Relaciones Humanas se viene considerando que, muy frecuentemente, los individuos, en el trabajo, no actúan ni reaccionan como tales sino en cuanto parte de un grupo, siendo sumamente receptivos a sanciones que pueden no haber sido ni siquiera verbalizadas en el grupo de trabajo. El comportamiento individual se ajusta, incluso obviando ventajas económicas, a lo que el grupo espera de sus miembros. Sin embargo, es necesario advertir que ésta es una de las necesidades que se presentan con más variada intensidad de unos individuos a otros y más en unas circunstancias que en otras. Asimismo, puede manifestarse como un fin en sí misma o como medio para satisfacer otros fines. “La ansiedad e insatisfacción de los trabajadores derivada de las condiciones en que se desarrolla el trabajo industrial moderno, da lugar a una activación de esta necesidad. En tales casos, pretender satisfacerla a través del fomento de las comunicaciones y de los grupos de trabajo supone no atacar las verdaderas causas de la insatisfacción” (Genesca, 1977, 14).

Tabla 6.24 AUTORREALIZACIÓN. Relaciones interpersonales. Pregunta 54.

"SI TIENES PROBLEMAS EN TU TRABAJO, NADIE TE AYUDA. CADA UNO VA A LO SUYO"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	46	21,4	17	15,2	29	28,2
POCO DE ACUERDO	83	38,6	45	40,2	38	36,9
NI ACUERDO, NI DES.	48	22,3	25	22,3	23	22,3
BASTANTE DE ACUER.	32	14,9	21	18,8	11	10,7
MUY DE ACUERDO	6	2,8	4	3,6	2	1,9
NC	-		-		-	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	2,4		2,5		2,2	
MEDIANA	2		2		2	
MODA	2		2		2	
DESV. TÍPICA	1,1		1,1		1,0	

Superando los buenos valores de la dimensión Deseo de realización y con los máximos para este área en ambas empresas, el ambiente de camaradería y colaboración en el trabajo se dibuja como uno de los mejores activos culturales. El alcanza una media de 3,48 y E2 de 3,75. De hecho, la pregunta sobre las mayores ventajas o aspectos positivos de las empresas en comparación con otras del sector, el personal (los recursos humanos) es el 1º para la E2 y el 2º para la E1 en consonancia con los resultados de esta dimensión.

“Existe cierto nivel de familiaridad; se conoce a la gente incluso por el mote; es un trato personalizado, aunque existen excepciones” “Hay gente que sí son bastante solidarios. Problemas entre trabajadores son casi inexistentes” “En Cádiz hay una característica y es que es muy pequeño. Los jefes pueden vivir cerca del personal, por lo tanto, se ven fuera del trabajo. Esto condiciona la relación jefe-personal. Es una relación profesional con una mezcla de personal” (E1).

“En esta empresa hay mucha gente joven y el ambiente de trabajo es agradable, de compañerismo” “Las relaciones son buenas en general, aunque hay gente que no se habla unas con otras, pero por ej. cuando es la feria de Puerto Real, suelen quedar bastante gente de bastantes niveles en alguna caseta... quizá los operarios de producción no, o sea, hay una división bastante fuerte entre operarios de producción y los de oficina y dirección” (E2).

6.1.4.2.5. *Dimensión SATISFACCIÓN LABORAL.* Término polisémico (y tan subjetivo) donde los haya y factor mil veces estudiado en el ámbito laboral, bajo el supuesto de su directa relación con la productividad... Recordar aquí la famosa ley del 80% según la cual en todos los países, en todas las ramas de actividad, en todas las edades... alrededor del 80% de los trabajadores manifiestan estar satisfechos en su trabajo. Y ello dicho con todas las reservas que sobre las dificultades de la investigación de la satisfacción han puesto de manifiesto todos los estudiosos del tema. El gusto por la tarea, la realización de un trabajo estimulante, la obtención de sentimientos de bienestar, placer... En los albores del s. XXI no parece concebible que no sea ésta una de las metas de cualquier organización y ello no por razones meramente instrumentales (aunque, generalmente, un trabajador que consigue realizar sus objetivos en la empresa estará más implicado e integrado en ella y más motivado en el logro de los objetivos de la organización).

A pesar de los resultados de las dimensiones Autonomía y Reconocimiento, el grado de satisfacción laboral de las plantillas responde a la tónica general comentada, mejores resultados para E2 (media 3,40; desviación 0,80) que para E1 (media 3,06; desviación 0,68), pero también aceptables para esta última. Los valores de las subdimensiones S. Propia y S. Ajena denotan una mejor percepción de la satisfacción propia que de la ajena. Este desfase puede ser utilizado para la mejora del clima de la organización: "...son más negativas las respuestas a preguntas sobre grado de satisfacción supuesto de los *demás* que las respuestas que cada uno ofrece sobre *la propia* satisfacción... Sólo el hecho de informar al personal de esta disparidad de imágenes puede contribuir a drenar energías y contribuir a una sensible mejora del clima de la organización" (Garmendia, 1994, 74).

"Hay limitaciones para el desarrollo de la capacidad profesional por la producción. Hay mecanismos para el desarrollo de la capacidad profesional, pero no puede captar el potencial de creatividad que hay". (E1).

"Cuando se hace el trabajo a gusto, se trabaja mejor, más que por recompensas" "En general, hay satisfacción con la situación laboral, es aceptable" "Yo creo que la gente dice que no está satisfecha pero, en el fondo, es que sí; la satisfacción está muy ligada a la remuneración y al trabajo que haces. La gente siempre se está quejando, pero es una de las empresas que mejor paga de la Bahía, a todos los niveles, si no es la mejor" (E2).

6.1.4.2.6. *Dimensión EXPECTATIVAS DE PROMOCIÓN.* Se intenta medir la percepción que tiene el colectivo de trabajadores sobre sus posibilidades de ascenso en su posición en la empresa. La promoción no significa sólo un aumento salarial y de status, es un símbolo de reconocimiento. Herzberg considera que este factor, en su aspecto negativo, abarca tanto la degradación como la frustración de las expectativas de promoción. "La función de la promoción varía según la organización dependiendo de la importancia que se conceda al reconocimiento y a la utilización eficaz de las habilidades. El problema se plantea por la dificultad de hacer una evaluación objetiva de la valía individual y por la idea latente de que los que no resultan promocionados, son ineptos"

(Rodríguez López, 1988, 148). Sin embargo, es muy habitual también el hecho de que algunos empleados desearan prosperar (generalmente en el ámbito de mandos), actuando movidos por un afán de engrandecimiento personal que puede dar al traste con los esfuerzos de otras personas orientadas hacia el engrandecimiento de la organización.

Con la misma tendencia que en el resto de dimensiones del Área, la valoración de los factores que contribuyen a la autorrealización laboral y que dependen de las decisiones de la dirección, no es la mejor posible. De hecho, es la dimensión menos valorada en la E2 (media, 2,63) y, aún así, sale mejor parada que en E1 (media, 2,36). Ambas marcan los mínimos del área, incidiendo negativamente en la valoración de la autorrealización por el trabajo.

“Uno de los aspectos negativos de la empresa es que tiene una política de personal anticuada” “Los años de esfuerzo se premian pasando una serie de años en la categoría y después un examen. Para pasar a mandos, hay que ser propuesto por el jefe, pasar un test psicotécnico. Y en cuanto a mandos, para ascender, cada año hay una propuesta de ascensos, con una norma específica de grupos... donde está bastante reglamentado el tiempo que hay que pasar para pasar a otro nivel, sin ser necesario examen, pero sí aprobación por el comité de dirección, primero a nivel de factoría y luego a nivel de empresa” “Las promociones de los empleados se basan en exámenes controlados por el comité de empresa. Los exámenes tienen una parte objetiva y poco en el conocimiento que tenga del trabajo” “Hay una estructura anticuada en cuanto a la trayectoria profesional. Se deberían permitir otros saltos que oficial de 1ª, 2ª y 3ª, de forma que haya una mejora profesional. Ésta es técnicamente posible y se ha dado un paso con la polivalencia” (E1).

“Hay que tener en cuenta que la empresa ya lleva unos 18 años y, claro, al principio, estaban los americanos y se sabía que los americanos se iban a marchar y había una plantilla joven y entonces las expectativas eran mayores. Ahora, si el jefe de departamento entró contigo y tiene tu misma edad, tu sabes que, o se va él o te vas tú... Sí hay oportunidades para irte, por ej. a Inglaterra o a Francia o a EE.UU., incluso hay gente que ha salido de aquí y está de director en una fábrica en Marruecos, en la India...” “Los operarios están regulados a nivel de comité, hay promociones de pasar de una categoría a otra con algunos exámenes; hay incentivación, pero saben que la escala no va a ser meteórica, es muy, muy limitada” “Un hecho fundamental de esta empresa es que siempre que se requiere personal, se promociona a nuestra gente, gente que hayamos preparado. En el tema de la organización, nos vamos adaptando a las necesidades que van surgiendo en cada momento y siempre intentamos hacerlo con personal nuestro, con personal que nosotros promocionemos” (E2).

6.1.4.2.7. Resultados globales del ÁREA DE AUTORREALIZACIÓN

La autorrealización es el área menos favorecida por las culturas de ambas empresas, el factor que más drena la capacidad potencial de excelencia. Y aunque el problema es sustancialmente mayor para la primera empresa (media 3,0; desviación 0,63), no deja de ser preocupante también en la segunda (media 3,25; desviación 0,62). Unos fuertes

deseos de realización favorecidos en ambos casos por un buen ambiente de camaradería son un potencial nada desdeñable. Sin embargo, como se ha constatado anteriormente, existe un desajuste en ambas culturas entre la disposición para la realización por el trabajo y el buen ambiente de colaboración y camaradería del personal y, por otra parte, las oportunidades que, a su entender, se les brindan desde la dirección, como ponen de manifiesto los pobres resultados que alcanzan en dimensiones clave para la autorrealización como las expectativas de promoción, la autonomía y el reconocimiento. Si, a pesar de esto, se percibe a ambas empresas como origen de satisfacción laboral y fuente de prestigio (como se verá más adelante), cabe pensar en las oportunidades de mejora de las culturas organizacionales por la vía del reforzamiento de estas dimensiones.

Tabla 6.25. ÁREA DE AUTORREALIZACIÓN. Medidas de las dimensiones

AUTORREALIZACIÓN							
	D. Reali	Autono	Recono	Relac I	Satisf.	Promo	AUTO.
E.1	3.6	2.7	2.8	3.5	3.1	2.4	3.0
E.2	3.5	3.0	3.2	3.8	3.4	2.6	3.2

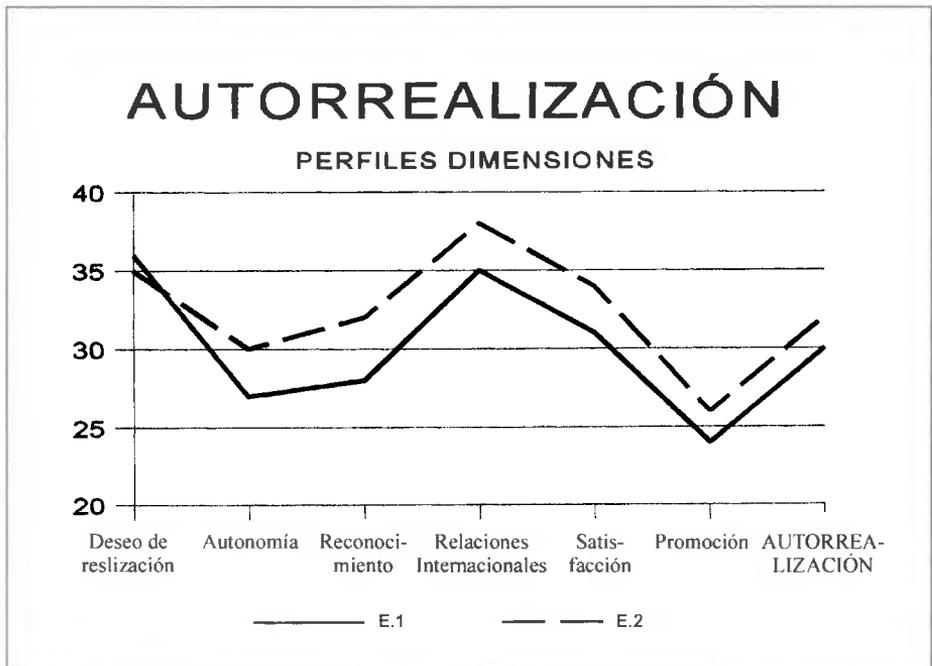


Gráfico 6.6. Perfiles de las dimensiones para el ÁREA DE AUTORREALIZACIÓN

6.1.4.3. ÁREA DE SEGURIDAD

El Área de Seguridad se ha medido utilizando una batería de indicadores capaz de dar cuenta de los múltiples aspectos de la misma, dada su importancia en la consecución de la excelencia y la consiguiente atención que se le ha prestado en las teorías sobre cultura organizacional.

6.1.4.3.1. *Dimensión POLÍTICA DE EMPLEO.* Esta dimensión recoge dos subdimensiones que tratan de medir, la primera (Empleo fijo/eventual) el carácter o tipo de empleos y la segunda (Seguridad en el empleo), la percepción sobre los sentimientos de seguridad o inseguridad en el empleo que pueden venir inducidos por intranquilidad, despidos, estabilidad/inestabilidad, dificultades financieras, tecnologías que hagan peligrar la plantilla... En múltiples estudios se ha constatado la importancia primordial de la seguridad en el empleo en cuanto a la satisfacción que genera en el trabajador. Es el clásico ejemplo de factor higiénico que, cuando falta, es causa de gran insatisfacción.

Tabla 6.26. SEGURIDAD. Política de Empleo. Pregunta 84.

"AQUÍ SOLO DESPIDEN A LOS MALOS TRABAJADORES"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	48	22,5	19	17,1	29	28,4
POCO DE ACUERDO	47	22,1	27	24,3	20	19,6
NI ACUERDO, NI DES.	61	28,6	29	26,1	32	31,4
BASTANTE DE ACUER.	34	16,0	24	21,6	10	9,8
MUY DE ACUERDO	23	10,8	12	10,8	11	10,8
NC	2		1		1	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	2,7		2,9		2,6	
MEDIANA	3		3		3	
MODA	3		3		3	
DESV, TÍPICA	1,3		1,3		1,3	

Los resultados apuntan hacia un cierto clima de intranquilidad (E1: media 3,01; E2: media 2,69) a pesar de que ambas empresas apuestan claramente por el empleo fijo, como se ha constatado con el índice de antigüedad. Este contraste entre la realidad y su

percepción es un diferencial que puede ser utilizado para mejorar la cultura sobre la seguridad. Dado que otras facetas de la Seguridad confirman que ambas compañías se mueven en parámetros medio-altos, cabe pensar en situaciones coyunturales que inducen a una percepción negativa en contraposición con la tendencia histórica de ambas empresas.

Las razones de esta percepción de inseguridad laboral están en las dificultades que ambas empresas están atravesando debido a los cambios en el mercado mundial de los respectivos sectores y que, en el primer caso (E1), han venido acompañadas de un reajuste con congelación de plantillas y regulaciones de empleo. En el segundo, pesa la amenaza de cierre por altos costes no competitivos en el mercado mundial. Estos factores deforman y distorsionan la cultura de las empresas ya que, en situaciones de normalidad, muy probablemente no se reflejarían estos desajustes en el perfil.

“Hace 9-10 años por falta de carga de trabajo se pasó una época muy dura, de falta de pedidos y hubo una regulación... ..hubo que regular a un tercio de la plantilla en cada una de las áreas, lo que llevó a un mal funcionamiento a la cultura de la empresa... La regulación se efectuó con el criterio de simplemente regular a un tanto por ciento de cada departamento y no había posibilidad de mantener a los que podían contribuir a los objetivos de la empresa y regular a los que no. Fue todo uniforme”. “Los que trabajan aquí son conscientes de que tienen una cierta seguridad en el empleo” “Todo el mundo tiene contrato fijo” (E1).

“Esta es de las pocas empresas que hacen fijo al personal. En ... (nombra una de las tres empresas) todo el personal es fijo, no hay ningún contrato temporal y, en el resto, será más o menos el 30% de la plantilla” “Aquí no ha habido despidos en la práctica y muchos eventuales tardan unos seis meses en hacerse fijos” “La política de empleo está muy controlada y supervisada por el comité de empresa. La política pasa por contratar temporales a medida que se van necesitando, para proyectos nuevos. Hay un acuerdo entre la empresa y el comité: cuando cumplen determinado tiempo, creo que les hacen un examen y los hacen fijos” (E2).

6.1.4.3.2. Dimensión ESTABILIDAD Y PERMANENCIA. La seguridad se manifiesta también en una visión del propio futuro ligada a la organización; ello redundará en una mayor vinculación e implicación con la empresa, en una conciencia de pertenencia a ella, de ser considerado un recurso y no un costo.

Los resultados indican que, a pesar de la coyuntura, el personal de ambas empresas ve su futuro profesional en las mismas con buenas expectativas (E1: media 3,25; desviación 0,73; E2: media 3,16; desviación 0,73), algo sustancial para conseguir un clima organizacional óptimo. Aproximadamente la mitad de ambas plantillas está de acuerdo o muy de acuerdo en ver su futuro profesional en la empresa donde trabaja. Asimismo, uno de cada tres afirma que se iría en caso de una mejor oferta salarial, algo que se entiende como normal en el mundo laboral y que en nada desdice de la fortaleza de las culturas estudiadas.

“Es bastante frecuente que se haga la carrera laboral dentro de la empresa. No suele haber despidos disciplinarios” (E1).

“Hay una tónica de estabilidad laboral” “Desde que la empresa abrió, se puede decir que el personal hace su carrera laboral aquí” (E2).

6.1.4.3.3. *Dimensión SOLIDEZ DE LA ORGANIZACIÓN*. La solidez de la organización (que no rigidez, sino firmeza, fuerza, densidad) representa un elemento fundamental cara a la formación de una conciencia de pertenencia y vinculación futura del trabajador con su empresa.

¿Es sólida la empresa, mi empresa? ¿Tiene recursos para afrontar el futuro? La respuesta en los casos estudiados es sí (E1: media 3,09; desviación 0,79; E2: media 3,37; desviación 0,80). Sin embargo, esta solidez parece tener más que ver con las características estructurales de la empresa o el grupo de empresas al que pertenecen que a la gestión concreta percibida por el personal. Significativa es la actitud crítica con la dirección que se expresa en la E1, donde más de la mitad de la plantilla la considera mal gestionada, lo cual drena el valor Solidez de la organización.

“En el 83-84 entraron una serie de gestores que ya se preocupan por los beneficios, por la rentabilidad, cosa que hasta entonces no se había hecho, porque se consideraba que, al ser empresa pública, todo valía. Esto ya ha ido cambiando” “Desde hace varios años, la evolución de los productos es una auténtica locura porque, tanto por los productos, como por los clientes, como por la demanda, se está en un proceso de transición, ya que tanto la demanda civil como la militar ha caído radicalmente. En segundo lugar, en el área de productos propios, la demanda está muy difícil, ya que nuestro mercado son aviones entre 24 y 72 plazas y aquí todas las empresas pasan dificultades y la única forma de sobrevivir es mediante la asociación de empresas. Nuestro producto de futuro el 3.000, está con ese problema e intentamos buscar una asociación, compartir los gastos de desarrollo de un programa como ese que es muy caro. Se intenta aprovechar el marketing de otras empresas para introducir el producto” (E1).

“En la etapa actual se está en baja, ya que hay falta de trabajo y no se sabe cómo afrontar el futuro. Si hubiera capacidad completa, Cádiz podría estar a la cabeza de las factorías de la empresa, se estaría en condiciones de absorber la carga actual de trabajo, más otra semejante. En el entorno europeo, en un nivel de tecnología, en una especialidad como es la del proceso de composites, se está la 1ª o la 2ª. Y en una especialidad que tiene Cádiz que es la de superplásticos, es la 1ª de Europa, pero el problema es que en esta última no hay carga de trabajo de momento, aunque se supone que es un área de futuro” “La característica actual es de consolidación y búsqueda del hueco en que colocarse con vistas al futuro. En esta etapa, la industria europea aeronáutica está buscando alianzas y E1 también está buscando, por un lado, de parte de quien ponerse y, por otro, buscando partner para productos. Es una búsqueda de cómo debe ser E1 en el futuro” (E1).

“En una empresa multinacional, hay decisiones que se toman en EE.UU., otras en Europa y las empresas del grupo luchan por proyectos concretos: hacer una determinada pieza, un producto... Compiten incluso con la calle y, claro, donde los costos laborales son altos... si no es con imaginación, con reducción de costos, en fabricación, en otras cosas, la cosa está complicada” “Garantizado el futuro nunca está, pero a corto y medio plazo no hay problemas, no parece que haya riesgos graves, somos de las poquitas empresas que tenemos un buen nivel” “En este momento, ninguna empresa tiene garantizado el futuro, pero nosotros ahora estamos creciendo y apoyando la economía de la zona” “Los coches son en lo que primero que se nota cómo va el nivel de vida; si baja, no se venden; si sube, son lo primero que se compra la gente” “La empresa trata de introducir los valores definidos en EE.UU. y que, muy resumidamente, son: 1) Calidad. 2) Mejora continua. 3) Hacer las cosas a la primera, evitando retrabajos. 4) Suministra al cliente lo que ha pedido y para cuando lo ha pedido. 5) Seguridad en el trabajo. Evitar accidentes” “ Las empresas están orientándose hacia un mundo global y entonces se montan fábricas en países donde la mano de obra es muy barata, lo cual es una competencia muy fuerte. De momento, las plantas de la India o de Marruecos no cumplen ni de lejos los índices de calidad nuestros, pero es que esos productos están orientados a un mercado donde todavía los coches no tienen los índices de calidad de Europa o de EE.UU., pero quién nos dice que no los van a conseguir pronto... Los que son más peligrosos son Polonia, Hungría... los países de Europa del Este” (E2).

6.1.4.3.4. *Dimensión CONFLICTIVIDAD*. Como se ha señalado, no sólo el conflicto es un tema recurrente en el mundo de la empresa, sino que una sociedad como la actual, que sabe mucho más sobre sí misma, incorpora el conflicto a su planificación (Garmendia, 1987, 508), tratando de ordenarlo y de encauzarlo a través de la legislación, tratando de reducir la incertidumbre, de organizar el caos, programar el futuro... La nueva empresa ha de contar con una cultura en la que no cabe la vieja actitud de confrontación social y de oposición y lucha entre “las dos partes”. Es objetivo de todos la competitividad de la empresa y el bienestar de sus miembros. Según Sarries (1993, 237-238) los conflictos en la empresa, en la actualidad, giran alrededor de los siguientes focos: los conflictos tradicionales, los organizativos (cuando se intenta implantar una nueva forma de estructura organizativa), los tecnológicos (los que surgen por la incorporación de N.T. que signifiquen despidos o bien recualificaciones o descualificaciones), los corporativistas (nacidos de los intereses de trabajadores altamente cualificados) y los relacionados con la desindustrialización o reindustrialización de ciertas comarcas.

Los resultados apuntan a que en ambas organizaciones está asentada una fuerte cultura del consenso a pesar de un entorno más que turbulento como es la Bahía de Cádiz. Lo cual no es extensible a las situaciones de no conflicto, a la dinámica normal fuera de

los momentos o coyunturas de enfrentamiento, donde se valora a la dirección como poco proclive al diálogo, sobre todo en E1, en la medida en que no se considera que el diálogo sea uno de los principios básicos de la empresa.

“La conflictividad que ha existido aquí ha sido política, por ser una empresa del INI” “Predomina el consenso sobre el conflicto, aunque hubo épocas en que no fue así. Se utilizó demasiado la huelga como medida de presión, lo que provocó muchas pérdidas en la empresa” “Un cambio de mentalidad es en la conflictividad de los años 70 u 80. Actualmente, no es fácil poner a la gente en huelga por cualquier nimiedad; ya la gente no es tan proclive a ponerse en huelga aquí” (E1).

“La cultura sindical es muy elevada. Aquí, conflictividad, poca. Todo lo solucionamos con diálogo” “Predomina el consenso, llevamos 7 u 8 años sin huelgas, salvo las generales” “Los operarios todavía creen que vivimos en los 80 o en los primeros 90, donde todavía la empresa se tenía que preocupar de todo, y hacer de todo, y ellos sólo luchaban por el salario. Y ellos no se han dado cuenta de que eso ha cambiado y que ya no es sólo el salario, sino el puesto de trabajo. Ya los costos salariales aquí no son nada competitivos” “No se puede decir que sea una empresa conflictiva, pero, al ser los sindicatos tan fuertes, y amenazar con parar fábricas donde las repercusiones son enormes, porque paras la producción de coches, porque ahora todo va con muy pocos stocks, a lo mejor sólo tienes lo que necesitas para la producción de dos días... así que si amenazan con parar una semana...” (E2).

6.1.4.3.5. *Dimensión FLEXIBILIDAD.* “Toda organización, por definición, es un sistema abierto y la empresa más que ninguna, ya que los inputs y los outputs se producen en un entorno social... ...La flexibilidad ha sido considerada durante la década de los ochenta como la palabra mágica para resolver el problema de la competitividad y la incertidumbre frente a los riesgos” (Sarries, 1993, 134-137). En los años 70 se produce la crisis del modelo fordista y la saturación de mercados. Se impone la organización abierta, flexible y cambiante (profundamente interrelacionada con un entorno progresivamente complejo). Además, la creciente profesionalización de la actividad laboral también presiona en favor de que desaparezcan las viejas organizaciones mastodónticas, con estructuras cerradas y fuerte carácter coercitivo, dando paso a organizaciones abiertas, más manejables y descentralizadas, en las que la burocracia no obligue a mermar los márgenes de actuación. La flexibilidad es una característica tanto más necesaria cuanto mayor sea la seguridad de empleo y la antigüedad de las plantillas, frente a los peligros de la rutina y la burocracia.

Los resultados son diferentes para las dos empresas. Buenos para E2 (media 3,33) y deficitarios para E1 (media 2,84), al percibirse rigideces en la adaptación al entorno y al no valorarse positivamente los cambios en el organigrama y la movilidad de los cargos. Sin embargo, hay que admitir que la *resistencia al cambio* es un factor habitualmente presente en la actividad humana, no sólo en el mundo laboral, y que sólo muy

recientemente, en el contexto de la Bahía de Cádiz, con preeminencia de empresas públicas, comienza a plantearse la necesidad de la “firma flexible”. Por ello, es posible que el lenguaje oficial de la flexibilidad aún no haya calado lo suficiente en la plantilla. Con todo, más adelante habrá ocasión de valorar los resultados de la dimensión Organización del trabajo que contrarrestan en parte esta valoración negativa de la flexibilidad organizativa de E1.

“Somos parte de Teneo y eso supone ataduras, se tarda mucho en medidas que podrían ser más rápidas” “El hecho de una cultura muy antigua, muy autocrática, hace que el cambio sea muy lento, muy difícil. El cambio cultural que se podía haber hecho en 3, 4 años, se ha hecho en 15. De los estilos, ya ha sido todo superado y, en este momento, todos saben que hay que acostumbrarse a vivir con el cambio, y estamos en fase continua de cambio y ha sido asumido por todos y nadie dice ya que esto es inamovible, se han acostumbrado a vivir en fase de cambio. Incluso los cambios de organización se hacen cada año y medio como mucho” “La empresa todavía es rígida, pero se está cambiando, se está en fase de flexibilización, ya está en los mandos superiores y está fluyendo hacia abajo” “Existe resistencia a cambiar a las personas de funciones. Se quiere introducir ese cambio y poco a poco se está consiguiendo... No se ha conseguido a todos los niveles el que una persona trabaje en varias funciones, debido a la mentalidad cerrada de Cádiz como ciudad” (E1).

“Cuando llegaron los americanos aquí, al principio traían un espíritu americano, de empresa pesada, de inercia, no eran muy dinámicos, sino muy tradicionales, de gran corporación, era el comienzo de los 80, y eran la E2 en EE.UU. y todavía no habían tenido la gran crisis que tuvo la empresa y eran muy prepotentes, pero con unos métodos muy pesados, muy burocratizados” “La empresa es flexible, porque si no eres capaz de adaptarte al medio, lo llevas fatal. El organigrama en esta empresa es algo vivo, nos vamos adaptando a lo que se va requiriendo; en general, la estructura se adapta a la estrategia y la empresa suele ir por delante de los acontecimientos” “Yo creo que la estructura de la empresa no está bien diseñada, no está adaptada a los tiempos modernos, a pesar de que hay gente, bastante gente que se adapta o que puede cambiar fácilmente de puesto. Pero no es tan rígida como la empresa española, es más flexible, aunque a mí me gustaría que fuera más flexible” (E2).

6.1.4.3.6. *Dimensión SALUD LABORAL*. En 2002 España aparecen en las estadísticas de Eurostat con el índice de siniestralidad laboral más elevado de la Unión Europea. Incluso en años en los que el paro seguía aumentando, el número total de accidentes ha seguido creciendo. No sólo en las relaciones laborales la salud es lo primero: es un valor comúnmente admitido en la cultura general como prioritario. En consecuencia, una empresa no puede alcanzar la excelencia, ni una cultura puede considerarse fuerte, si no hace lo posible por la salud de sus trabajadores. Ninguna seguridad mayor que ésta.

Los resultados están en la tónica de las medias obtenidas en las áreas, unas déci-

Tabla 6.27. SEGURIDAD. Salud laboral. Pregunta 63.

"EN MI EMPRESA SON FRECUENTES LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES Y LOS ACCIDENTES"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	25	11,7	14	12,6	11	10,8
POCO DE ACUERDO	103	48,4	58	52,3	45	44,1
NI ACUERDO, NI DES.	45	21,1	23	20,7	22	21,6
BASTANTE DE ACUER.	26	12,2	11	9,9	15	14,7
MUY DE ACUERDO	14	6,6	5	4,5	9	8,8
NC	2		1		1	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	2,5		2,4		2,7	
MEDIANA	2		2		2	
MODA	2		2		2	
DESV. TÍPICA	1,0		1,0		1,1	

mas por encima del centro de la escala (E1: 3,14; E2: 3,25), lo que significa una valoración positiva de esta importantísima dimensión cultural. Son más los que en E1 sienten el trabajo como riesgo físico o psíquico, pero es menor la presión de los superiores en las bajas por enfermedad.

"Hay un bajo índice de siniestralidad, no tiene por qué ser de otra forma" "Se detectan algunos factores negativos que sí se detectan más aquí, en Cádiz, y que no se detectan en otras del Norte: el absentismo laboral. No obstante, ahora se ha llegado a niveles semejantes al resto de España" "Se encubre menos a quien hace el ganso; tu te podías dar de baja cuando querías. El carota que hacía gracia, ya parece que la gente se mosquea con él" "En... (*nombra a una gran empresa del entorno*) se trabaja que esto es un hotel: calefacción, extractores, ventiladores..." (E1).

"Un aspecto positivo de esta empresa es que tiene muy buena seguridad e higiene en el trabajo" "Da gusto entrar a trabajar en un sitio que es agradable en el exterior... bueno, una fábrica, siempre es una fábrica, pero los jardines están bien cuidados incluso cuando hay sequía" "El índice de siniestralidad está por debajo de la media del sector" "Hay accidentes de cortes en las manos, porque hay muchas máquinas. Y enfermedades laborales: las lumbalgias, por mover pesos, o contracturas o cosas de ese tipo, pero los índices no son malos" (E2).

6.1.4.3.7. *Dimensión ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.* La organización del trabajo hace las funciones de soporte de las relaciones amén de servir para la consecución de los objetivos de la empresa. Ésta, definitivamente, ha de abandonar la rigidez de los modelos clásicos, ha de estructurarse de una forma versátil que le permita introducir nuevas tecnologías, adaptarse a las necesidades de la producción, atender a las nuevas demandas de los clientes, formar y reciclar a su personal... De una buena organización que trabaja en equipo, solidariamente, y se adapta/subordina al contexto, se deriva una cultura segura a pesar de la incertidumbre que tradicionalmente venía produciendo el cambio.

Tabla 6.28. SEGURIDAD. Organización del trabajo. Pregunta 27.

"ESTA EMPRESA ES PIONERA EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	26	12,1	13	11,7	13	12,6
POCO DE ACUERDO	39	18,2	26	23,4	13	12,6
NI ACUERDO, NI DES.	73	34,1	35	31,5	38	36,9
BASTANTE DE ACUER.	54	25,2	27	24,3	27	26,2
MUY DE ACUERDO	22	10,3	10	9,0	12	11,7
NC	1		1		-	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,0		3,0		3,1	
MEDIANA	3		3		3	
MODA	3		3		3	
DESV. TÍPICA	1,2		1,2		1,2	

A juzgar por los resultados de los ítems de esta dimensión (E1: media 3,18; E2: media 3,49), las empresas estudiadas poseen este gran valor: una buena organización del trabajo que permite trabajar en equipo e ir adaptándose a las necesidades de la producción mediante el ajuste continuo de la organización. Estos valores compensan en parte las deficiencias detectadas en flexibilidad, sobre todo en la E1.

"Básicamente, se trabaja en equipo. Una de nuestras herramientas de gestión es el equipo de proyecto, que trabaja en grupo para resolver determinado problema, estructurado en manuales" (E1).

“Nuestro objetivo nº 1 es la satisfacción del cliente y llegar a eso a través de la involucración de las personas, del trabajo en equipo y de la formación a todos los niveles”. “Para nosotros, el cliente es el siguiente departamento al nuestro, somos clientes de mucha gente” “Yo no diría que la empresa es pionera en la organización del trabajo, se va a remolque de los acontecimientos: se ven las necesidades y se cambia pero no va anticipadamente (E2).

6.1.4.3.8. Resultados globales del ÁREA DE SEGURIDAD

La primera consideración sobre los resultados de las medias (representadas en los perfiles del gráfico 6.7) es que el valor Seguridad está bien valorado en ambas empresas, ya que sus perfiles globales se corresponden con valores intermedios. Hay más seguridad percibida en E2 a pesar de que su plantilla es menos antigua y de que tiene su punto más débil en la Seguridad en el empleo. En E1 los valores son muy próximos pero, aparte de este factor, es la falta de flexibilidad su mayor rémora.

Cabe preguntarse si, en efecto, la combinación Estabilidad/No Flexibilidad percibida en E1 que suele corresponder a un cuadro de rutinización, burocratización o ineficiencia, no estará lastrando la sinergia de la empresa, incidiendo y reflejando a la vez los problemas detectados en Comunicación, Autonomía, Reconocimiento o Promoción ¿Es un lastre explicable por su condición de empresa pública? El análisis practicado resulta indicativo; para una explicación total se habría de entrar en la auditoría cultural y considerar los aspectos histórico-estructurales del caso. Lo que es innegable es el tremendo esfuerzo de las partes, sobre todo en el último decenio, para adaptarse a la realidad del sector mediante la mejora de la productividad y el cuidado en la calidad de los productos.

Tabla 6.29. Medias de las dimensiones del ÁREA de SEGURIDAD.

SEGURIDAD									
	Antigüedad	Seguridad trabajo	Estabilidad	Solidez	Conflctividad	Flexibilidad	Organización trabajo	Salud	Seguridad
E.1	3,6	3,0	3,3	3,1	3,1	2,8	3,2	3,1	3,2
E.2	3,3	2,7	3,2	3,4	3,4	3,3	3,5	3,3	3,3

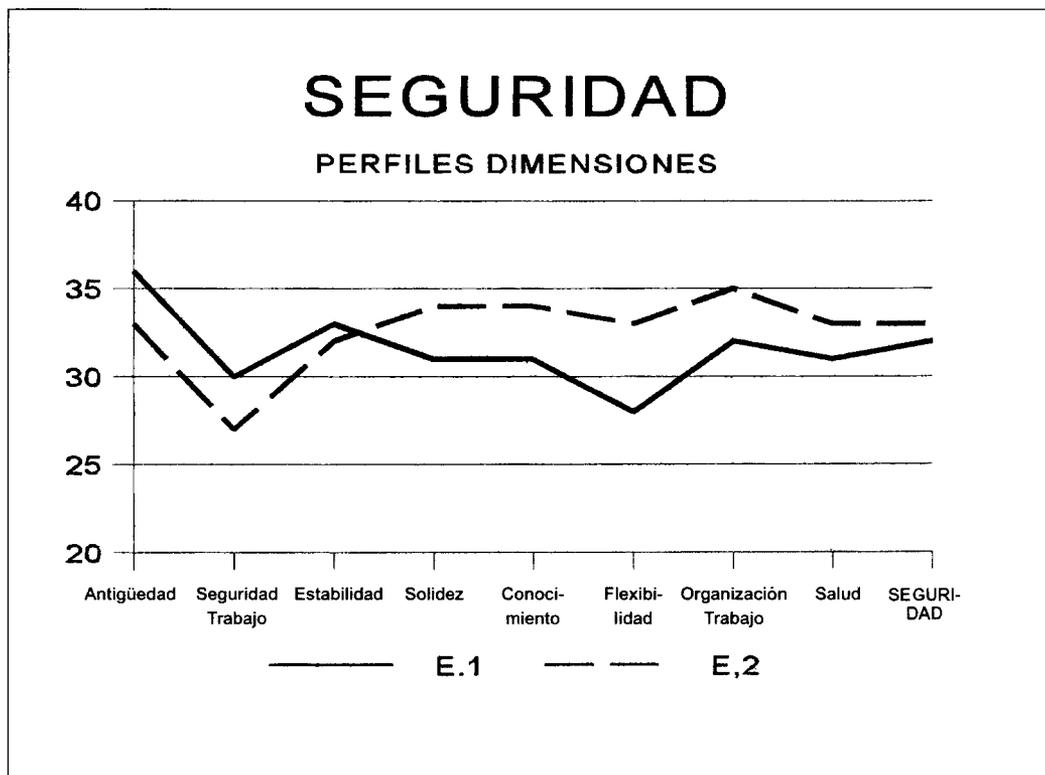


Gráfico 6.7. Perfiles de las dimensiones para el ÁREA de SEGURIDAD

6.1.4.4. ÁREA DE CONOCIMIENTO

Tradicionalmente, una vez que la ciencia se convierte en motor de la tecnología, la investigación se venía realizando en laboratorios que, por su enorme costo, sólo podían ser financiados por grandes empresas o bien por organismos públicos. Las pequeñas empresas imitaban. Ahora las empresas se ven obligadas a destinar recursos a la investigación y el diseño y desarrollo de nuevos prototipos. “Una empresa que no haga un esfuerzo de investigación en sus distintas áreas, no sólo tecnológicas, sino de mercados, financieras, etc., y desarrolle los elementos que definan su cultura, va a tener siempre dificultades para incorporar procedimientos con gran éxito, en otros lugares, a su cultura empresarial por ser un elemento extraño de la misma” (Pümpin y G^a Echevarría, 1988, 112).

En las sociedades industriales avanzadas, el crecimiento requiere de los elementos esenciales que, en definitiva, son las caras de la misma moneda: formación profesional y tecnología. Sin diferencial positivo en estos recursos no es posible la supervivencia en un mercado mundializado. Cada vez más, estas sociedades son sociedades de la información y la tecnología, en la medida que estos factores aumentan su influencia sobre la conformación de la estructura económica de las mismas y determinan los principales procesos del cambio social. Para las empresas, valorar y promocionar los niveles educativos de sus *recursos humanos*, atender a la formación continua o dedicar cada vez más inversión a I+D, constituye una obligación más que una opción, en mercados cambiantes y altamente competitivos.

6.1.4.4.1. *Dimensión ESTUDIOS Y PROMOCIÓN*. Esta dimensión recoge dos indicadores distintos, el nivel de estudios en la actualidad y la valoración del colectivo sobre las facilidades o no que la empresa da para promocionarse educativamente, respecto al nivel de estudios.

En Nivel de Estudios, la evaluación es positiva para ambas empresas, cuyas plantillas, como se dijo en el apartado Características de las muestras, cuentan con un 75% de titulados en F.P. o universitarios en E1 y un 89% en E2, por lo que pueden considerarse entre las más cualificadas de su entorno. ¿Qué empresa, a juicio de su personal, favorece más la formación continua por la vía de mejorar el nivel de estudios? Ambas, pero mucho más E2 donde sólo un 17% considera que no se dan facilidades para ello, frente a un 62% que sí aprecia esa actitud. De hecho, los que han mejorado su nivel de estudios durante su vida laboral son más, proporcionalmente en E2 (11%) que en E1 (8%).

6.1.4.4.2. *Dimensión FORMACIÓN PROFESIONAL*. La formación es una poderosa herramienta de la socialización, de la inmersión en la cultura (de su interiorización por parte de los miembros de la empresa). La Formación Profesional se ha medido utilizando una serie de indicadores, como el nº de cursos de formación dentro y fuera de la empresa recibidos en los últimos cinco años, o el porcentaje del colectivo que ha promocionado su nivel de estudios durante su vida laboral en la empresa. Los resultados se han volcado a la escala 1-5 y se han promediado (ver tabla 7.7.). Aunque es indudable que ambas empresas son conscientes de la necesidad del reciclaje y la formación continua, como demuestran sus programas de formación, la calificación obtenida no es alta, posiblemente por entender que la tecnología y calidad de ambas requieren un mayor esfuerzo. La ventaja comparativa mantiene su constante de prelación a favor de E2.

“Los partidos políticos no se dan cuenta de la importancia de tener una empresa que mantenga una capacidad de fabricación de un producto propio, es decir, fabricar un avión de forma completa. A los políticos, a veces, les preocupa el nº de horas que se realizan o el nº de empleos y no qué horas o qué tipo de empleos, mientras que a E1 le importa más que, en vez de horas de montador de remaches sean horas tecnológicas que

sean capaces de montar un avión, hacer pruebas de vuelo, introducirnos en los sistemas de vuelo... Para E1 es importante hacer una tecnología avanzada y dejar el resto a la industria auxiliar, interesa más construir un tejido industrial alrededor que realice los trabajos que, tecnológicamente, no necesiten grandes inversiones o gran conocimiento del mercado aeronáutico. No obstante, la situación actual no permite desviar esa carga de trabajo a los subcontratistas” (E1).

“El reciclaje es necesario, puesto que van cambiando los hábitos, la tecnología... a la entrada es cuando mayor formación se da por el hecho de adaptarlo al sistema que tenemos, pero es que, después, constantemente, todos los años, en lo que son las evaluaciones de cada empleado, la empresa desarrolla el plan de formación que requiere para ese empleado y ahí está todo” “La empresa dedica importantes esfuerzos a formación continua de los empleados y tiene establecidos becas, pagos de matrículas, ayudas al desplazamiento, etc. para los empleados que inician estudios universitarios o de alta especialización” (E2).

6.1.4.4.3. *Dimensión VALORACIÓN DE LA FORMACIÓN.* ¿Dedica la empresa lo necesario a este capítulo tan decisivo? ¿Se toma en serio la ejecución de los cursos de formación, los tiene en cuenta para la promoción de sus trabajadores? No existen dudas para casi el 60% del personal en E2 y para más del 46% en E1 de que la formación es la mejor vía para el ascenso y la promoción profesional. Sin embargo, el 50% en E2 y más del 36% en E1 considera que la empresa invierte menos de lo necesario en ella. En contra de lo que suele ocurrir con frecuencia, la valoración de la eficiencia de los cursos de formación es bastante buena (mejor en E1 que en E2). Las medias de los ítems correspondientes a esta dimensión arrojan una media de 3,11 para E1 (desviación 0,73) e igual cifra para E2 (desviación 0,70).

“Nuestra principal cualidad es: 1º, que contamos con tecnología punta. 2º, una plantilla joven y con formación. 3º, se valoran los conocimientos, el esfuerzo y la dedicación. 4º, la gente está interesada en participar” “En la crisis del 85 se quiso paliar un poco la regulación de empleo potenciando los programas de formación, pero la respuesta fue más bien de boicotear esos cursos de formación, dirigido a nivel personal a los mandos que se ocupaban de esa formación, lo que provocó mucho distanciamiento, que dejó heridas, aunque ya superadas. De todas formas, ha dejado huella” (E1).

“Esta empresa tiene una cualificación técnica del personal muy buena, nos situamos por encima de los estándares” “En la aprobación de las normas que hemos tenido ahora (*se refiere a la Certificación de la Norma ISO 9.000*) hemos sido considerada en el máximo posible” (E2).

6.1.4.4.4. *Dimensión RECURSOS TECNOLÓGICOS.* Sin caer en el determinismo tecnológico, pocos factores ejercen una influencia tan poderosa en la vida actual (siempre) como el tecnológico. Sabemos que necesita para su desarrollo de un caldo de cultivo de conocimientos y de valores culturales afines. Pero, a su vez, transforma la histo-

Tabla 6.30. CONOCIMIENTO. Recursos Tecnológicos. Pregunta 31.

"NUESTRA EMPRESA ESTÁ ENTRE LAS PRIMERAS DEL SECTOR EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	4	2,0	-		4	4,0
POCO DE ACUERDO	17	8,2	6	5,7	11	10,9
NI ACUERDO, NI DES.	56	26,6	28	25,7	28	27,7
BASTANTE DE ACUER.	87	41,3	48	43,8	39	38,6
MUY DE ACUERDO	46	21,9	27	24,7	19	18,8
NC	5		3		2	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,7		3,8		3,6	
MEDIANA	4		4		4	
MODA	4		4		4	
DESV, TÍPICA	1,0		1,0		1,0	

Tabla 6.31. CONOCIMIENTO. Recursos Tecnológicos. Pregunta 67.

"AQUÍ HAY SUFIC. ESPECIALISTAS Y SE DEDICAN RECURSOS PARA NO PERDER COMPETITIVIDAD"						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	6	2,9	5	4,7	1	1,0
POCO DE ACUERDO	42	19,6	30	27,0	12	11,7
NI ACUERDO, NI DES.	68	31,7	36	32,2	32	31,1
BASTANTE DE ACUER.	71	33,1	30	27,0	41	39,8
MUY DE ACUERDO	27	12,6	10	9,1	17	16,5
NC	1		1		-	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,3		3,0		3,6	
MEDIANA	3		3		4	
MODA	4		3		4	
DESV, TÍPICA	1,0		1,1		1,0	

ria. En la actualidad, las innovaciones no sólo son espectaculares, sino que “amenazan” no sólo con sorprendernos sino con agotar nuestra capacidad de adaptación.

Estamos ante la faceta mejor valorada del Área de Conocimiento para ambas empresas: existe un alto concepto de la empresa para la que se trabaja, como empresa punta en tecnología. Y, junto a ello, una gran confianza en la especialización del personal y los recursos correspondientes. Las medias son, respectivamente, 3,45 para E1 y 3,57 para E2. En este caso como en otros (v.g. Prestigio) estamos valorando una percepción que, no lo olvidemos, toma naturalmente como referencia comparativa su entorno, en el caso que nos ocupa, la Bahía de Cádiz, donde se cuentan con los dedos de las manos las empresas de esta dimensión y nivel tecnológico. De ahí, suponemos, la alta valoración que las empresas reciben en el Área de Prestigio, como se verá más adelante.

“Desde el punto de vista tecnológico somos líderes en España y, en algunos productos, como superplásticos y composites sí somos líderes a nivel europeo y casi mundial” “En nuestra industria hay que ir con pies de plomo. Innovamos en la medida que nos lo permiten nuestros recursos” “El riesgo en la actividad es que los gastos de desarrollo de un avión son muy caros. Parte de nuestra actividad se basa en productos propios y hay un alto riesgo, ya que puedes invertir en un avión para no vender” “La evolución tecnológica del sector no es la misma que, por ej., el sector electrónico, pero estamos de los primeros en renovación tecnológica. La I + D es muy importante y, de hecho, estamos en algunos organismos europeos, no sólo en el plano tecnológico sino también en el organizativo. ...hemos de seguir especializándonos en superplásticos y composites, pues, en el resto de tecnologías, existen empresas del entorno asiático que, con sus tarifas, se llevan cualquier tipo de trabajo que no sea tecnológicamente avanzado” (E1).

“La tecnología es el pilar fundamental de toda empresa. Tenemos equipos de 1ª línea. Nuestro nivel tecnológico es muy alto. En Europa sólo somos dos fabricantes de este tipo: Italia y nosotros. Nosotros fabricamos un tipo de rodamientos de 3ª generación que se ensamblan directamente en el coche. Nosotros (*nombra una de las 3 plantas*) dependemos de Estados Unidos en cuanto a I+D, nosotros sólo fabricamos. En (*nombra la planta de amortiguadores*), ellos algunas cosas sí las diseñan” “La empresa está continuamente introduciendo cambios y embarcada en programas de mejora continua. La tecnología que se va introduciendo no es de última generación, pero se puede decir que es bastante avanzada. La empresa está un tanto retrasada en cuanto a robotización y automatización de las cadenas de ensamblaje, en las que existen muchas operaciones manuales” “La empresa, en relación a sus competidores, creo que está un poco retrasada en cuanto a robotización y automatización, pero con respecto a diseño, investigación en nuevos materiales y optimización de procesos, yo diría que al mismo nivel o un poco más avanzada” (E2).

6.1.4.4.5. Resultados globales del ÁREA de CONOCIMIENTO

Las gráficas comparadas refuerzan la imagen de que estamos ante empresas en las que el Conocimiento es un valor real y percibido. Aunque el saldo continúe siendo favorable a E2, las diferencias son achacables en parte a las cualificaciones originarias de las plantillas y su antigüedad, aunque también, en menor medida, a los esfuerzos de la empresa E2 en Formación Profesional. La alta valoración de la tecnología, más allá de su valor relativo (por comparación con el entorno) está en la base del Prestigio que irradian.

Tabla 6.32. Medias de las dimensiones del ÁREA de CONOCIMIENTO.

CONOCIMIENTO					
	Estudios	Val. Form	F. Prof.	Tecnolog	CONOC
E.1	3.0	3.1	2.7	3.5	3.1
E.2	3.4	3.1	3.3	3.6	3.3

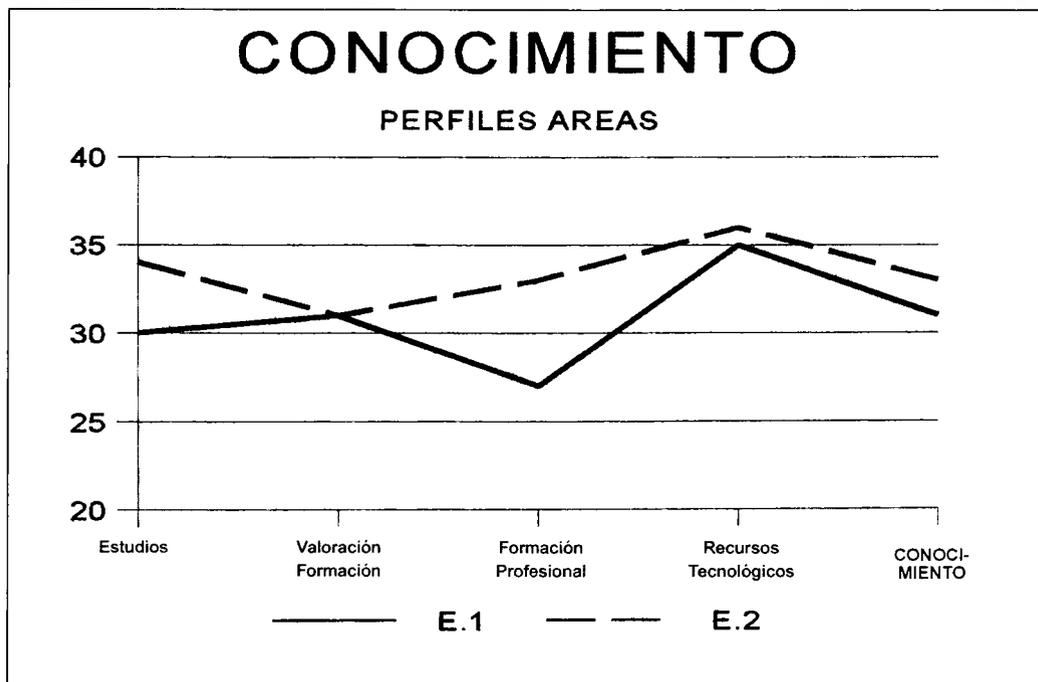


Gráfico 6.8. Perfiles de las dimensiones del ÁREA de CONOCIMIENTO

6.1.4.5. ÁREA DE EFICACIA Y RENTA

Una empresa excelente que se plantea como un sistema de *suma no cero* es aquella que consigue, con una nueva actitud, que “la acción (el trabajo diario a todos los niveles) se lleve a cabo en unas condiciones mentales tales que hacen posible la reducción de los aspectos negativos (absentismo, etc.) y el incremento de los positivos (calidad, etc.) para implicar, mediante la conjunción de ambos, incrementos de la *productividad* y de la *competitividad*, lo que a su vez potenciará la necesidad de vigilar y mejorar la *transparencia contable* como variable primigenia del proceso de explotación”. (Parra Luna en Garmendia y Parra Luna, 1993, 170).

6.1.4.5.1. *Dimensión EFICIENCIA*. La competencia, la capacidad, la facultad para lograr los objetivos que se pretenden, en una empresa excelente, dependen de los múltiples factores interrelacionados que intentamos cuantificar. “La empresa, que tiene una *cultura dinámica*, se caracteriza por existir una tendencia a diseñar la institución empresarial con valores, lo que permite perfilar unas estructuras empresariales competitivas” (del Val Núñez, 1994, 197).

Tabla 6.33. EFICACIA Y RENTA. Eficiencia. Pregunta 34.

“ESTA EMPRESA ESTA ENTRE LAS COMPAÑÍAS LÍDER DEL SECTOR”						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	1	0,5	-	-	1	1,0
POCO DE ACUERDO	13	6,1	10	8,9	3	3,0
NI ACUERDO, NI DES.	27	12,7	19	17,0	8	7,9
BASTANTE DE ACUER.	98	46,0	53	47,3	45	44,6
MUY DE ACUERDO	74	34,7	30	26,8	44	43,6
NC	2		-		2	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	4,1		4,0		4,3	
MEDIANA	4		4		4	
MODA	4		4		4	
DESV, TÍPICA	0,9		0,9		0,8	

La valoración de la dimensión Eficiencia es positiva en ambas empresas. Abrumadoramente se las percibe como líderes, lo que supone un fuerte recurso como valor de irradiación de cultura. Existen dudas acerca de los altibajos, lo que refleja las dificultades de los reajustes a que se han visto sometidas con los cambios que estos sectores han sufrido y están sufriendo en el mercado mundial. Así pues, valores altos para la Eficiencia de las empresas estudiadas con ligera ventaja para E2 (media en E1: 3,39; en E2: 3,55; desviaciones 0,73 y 0,78 respectivamente).

“En los inicios, nuestro cliente principal era el M° de Defensa, con lo que no se tenía una idea de cliente. Esto era lo más importante, la falta del concepto de cliente. Los conceptos clave de la empresa era “hacer bien las cosas” pero sin la idea de costes, es decir lo que costaba o lo que se tardaba en fabricar algo, no era importante” “En la industria aeronáutica, el cambio de un producto... nosotros tardamos 6 meses y el mercado demanda 3 meses. No somos lo suficientemente flexibles como el mercado está empezando a demandar” “Hemos empezado a ser más eficaces, a llegar a resultados positivos, al reducir los costes de no calidad, lo cual llevó a mejor utilización de recursos, las mejoras del ratio de venta por empleado que ha pasado de 4 millones a 12 millones de pts. (los líderes están en 17 y en Europa en 15). Ha habido una mejora sustancial en los últimos años” “En aviones militares, somos líderes en aviones de transporte ligero” (E1).

“Nuestra eficacia se corrobora en los baremos, en los que obtenemos los índices más altos. Hay unas normas (*la Certificación de la Norma ISO 9.000*) a nivel mundial que certifican que tienes un sistema de calidad que puede asegurar tus productos; es una garantía de que las cosas se hacen dentro de unas normas y en condiciones. Y las pasamos” “A nivel mundial, podemos ser la 3ª empresa” “Es una empresa eficaz, estamos entre los líderes” “Nuestro lema es hacerlo todo de la forma más sencilla posible: simplificar” “La empresa, en relación a sus competidores, creo que está un poco retrasada en cuanto a robotización y automatización, pero en cuanto a diseño, investigación en nuevos materiales y optimización de procesos, yo diría que está al mismo nivel o un poco más avanzada” “A nivel de Europa, pienso que la empresa no está bien gestionada; las de EE.UU. están más focalizadas a la practicidad; y aquí, localmente, hay un poco de todo, hay algunas cosas donde se busca la mejora continua, conseguir logros, pero en otros lados hay mucha inercia y pesadez” (E2).

6.1.4.5.2. *Dimensión VALORACIÓN de las REMUNERACIONES.* La eficiencia debe plasmarse de forma clara en las remuneraciones. Las empresas excelentes pagan bien y sus recursos humanos se sienten bien remunerados por su trabajo. El salario no es sólo la remuneración que se percibe, es un índice de la valoración que la empresa hace de quien lo percibe. Tradicionalmente, el salario ha sido el factor laboral sobre el que mayor número de trabajadores evidenciaba insatisfacción. Según Herzberg es un factor de higiene, es decir, fuente de insatisfacción cuando falta o se considera escaso. El factor comparación del salario con el que perciben los demás (nivel relativo del salario)

ejerce una gran influencia en el grado de satisfacción, así como la posición y el nivel educativo. A más alta posición, menor satisfacción y mayor sobreestimación del salario que perciben los subordinados (Rodríguez López, 1988, 152). A mayor nivel educativo, también se corresponden mayores índices de insatisfacción.

Los resultados se mueven sobre el centro de la escala, con ventaja para E2, tanto en satisfacción por las remuneraciones propias o ajenas como en beneficios sociales: la media global de la dimensión es 3,24 en E2 y 2,83 en E1. Se mantiene la relación ya comentada a propósito de la satisfacción laboral de una más favorable percepción de lo propio que de lo ajeno. Recordar, asimismo, que el factor objetivo de obtención de mayores remuneraciones en E1 no se correlaciona con una mayor satisfacción. Sistemáticamente, y en sintonía con lo afirmado anteriormente de general insatisfacción con el salario propio, en la mayoría de las entrevistas realizadas, el entrevistado considera el sueldo de las personas de su categoría por debajo de la media y el del resto, por encima.

“Nadie está conforme con el salario... Pero aquí estaban habituados a un estatus más alto, a cobrar a veces hasta 100 horas extras al mes... y ha habido que rebajarlo... Mal no están...” (E1).

“La empresa paga bien, los sueldos son aceptables, están por encima del nivel de aquí” “Los sueldos de la empresa están entre los más altos de la Bahía y son equiparables a los de zonas como el País Vasco, Madrid, Barcelona... Esto es aplicable a todos los escalafones, pudiendo existir excepciones de personas no remuneradas de acuerdo a su valía. Generalmente, es muy difícil que cada empleado esté conforme con su sueldo y siempre se quiere más” (E2).

6.1.4.5.3. *Dimensión INGRESOS*. Se hace referencia aquí a lo comentado en el apartado Características de la muestra del comienzo de este capítulo. Aún a sabiendas de que los perfiles son más descriptivos y comparativos que explicativos y, más allá de las determinaciones propias de los organigramas de las empresas, los resultados apuntan hacia unos mejores niveles salariales en E1 y un abanico más cerrado. Sin embargo, conviene recordar la paradoja de que éstos no se corresponden necesariamente con una mayor satisfacción por los mismos, como apunta esta investigación.

6.1.4.5.4. Resultados globales del ÁREA de EFICACIA y RENTA

El área de Eficacia y Renta es tan sustancial como imprescindible no sólo para la excelencia, sino para la pura supervivencia de la misma. Sólo desde unas coordenadas de sueldos aceptables puede afrontarse la tarea de fortalecer la empresa por la vía de fomentar los valores que la nutren. Consecuencia de unos mejores resultados en Ingresos para E1 y, a pesar de que lo valoran peor que los de E2 (que cobran menos con más diferencias entre niveles) es el resultado global del área: es el único donde las empresas igualan sus resultados. Como en otros temas citados, el conocimiento de estas realida-

des puede ser un elemento dinamizador que pudiera cambiar la valoración y actitudes acerca de las remuneraciones, con consecuencias probables sobre otros valores como satisfacción, justicia, identificación y un largo etcétera. Globalmente, pues, los resultados del área son similares para ambas empresas al promediarse los valores de las dimensiones consideradas. Son, por tanto, empresas percibidas como eficaces en su entorno.

Tabla 6.36. Medias de las dimensiones del ÁREA de EFICACIA y RENTA.

EFICACIA Y RENTA				
	V. Remune	Eficiencia	Ingresos	Eficacia y Renta
E.1	2.8	3.4	3.9	3.4
E.2	3.2	3.6	3.3	3.4

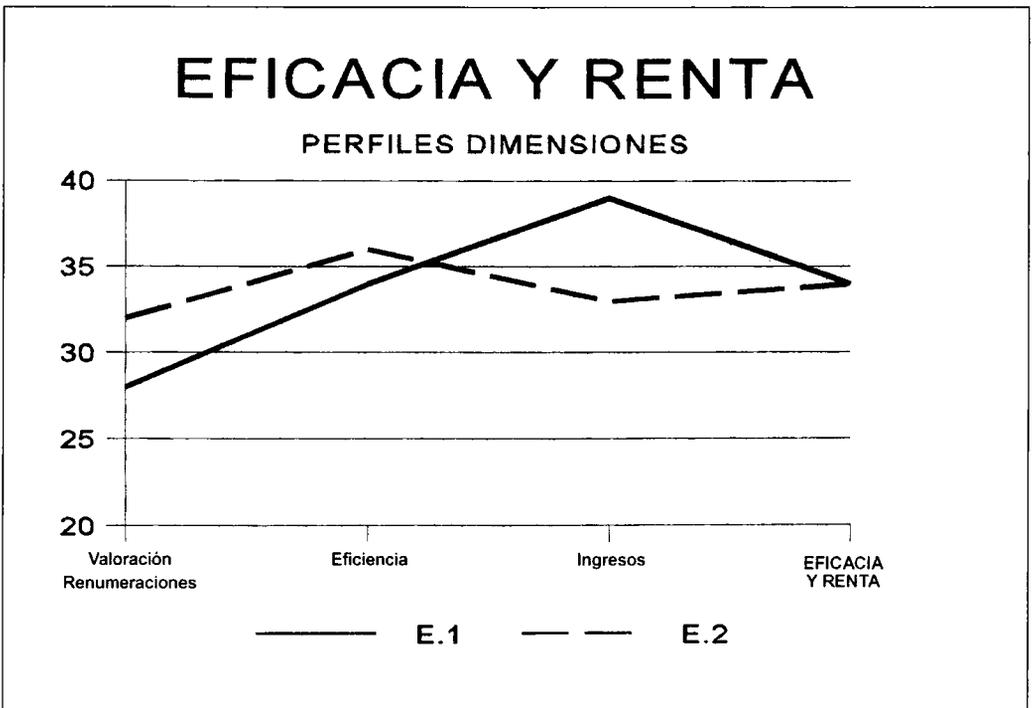


Gráfico 6.9. Perfiles de las dimensiones del ÁREA de EFICACIA y RENTA.

6.1.4.6. ÁREA DE PRESTIGIO

El Área se configura como plasmación de tres dimensiones que miden la imagen de la empresa como fuente de prestigio, la repercusión sobre el prestigio profesional de los que trabajan en ella y su proyección positiva sobre el entorno, como prestigio institucional. En el marco teórico en que trabajamos, el prestigio es, como el resto de las dimensiones y áreas, un valor que conforma y mide un aspecto de la cultura de la empresa como metáfora de la organización.

6.1.4.6.1. *Dimensión IMAGEN DE LA EMPRESA.* Definir la “personalidad” de la empresa, la identidad conceptual de la organización (la imagen no es la identidad aunque se fragüe a través de los atributos de identidad: la imagen se genera en el público); “...la *imagen de empresa*... una representación mental que un individuo se hace de una organización empresarial –imagen corporativa– como reflejo de la cultura de la empresa en las percepciones del entorno” (Sanz de la Tajada, 1994, 131). La imagen interna de la empresa se configura a través de las representaciones y la concepción global que el personal tiene sobre ella.

Tabla 6.33. PRESTIGIO. Imagen de la empresa. Pregunta 71.

“LA GENTE PIENSA QUE TRABAJAR EN UNA EMPRESA COMO LA MÍA, DA MUCHO PRESTIGIO”						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	-		-		-	
POCO DE ACUERDO	6	2,8	1	0,9	5	4,9
NI ACUERDO, NI DES.	31	14,6	19	17,3	12	11,7
BASTANTE DE ACUER.	107	50,2	54	49,1	53	51,5
MUY DE ACUERDO	69	32,4	36	32,7	33	32,0
NC	2		2		-	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	4,1		4,1		4,1	
MEDIANA	4		4		4	
MODA	4		4		4	
DESV. TÍPICA	0,8		0,7		0,8	

Unos valores similares y muy altos en ambos casos (la media de la dimensión para las dos es 4,03), algo sumamente significativo y valioso, más allá de la *relatividad cultural* de la percepción, basada lógicamente en la comparación con otras empresas del entorno, comparación de la que éstas salen muy favorecidas.

“El prestigio de *E1* está basado en la imagen que tiene de ser una empresa tecnológicamente muy avanzada y el hecho de ser una empresa de fabricación aeronáutica que suena a ser la parte más alta de la industria” “La empresa no está entre los líderes del sector que son Boeing, Airbus y McDouglas. A través de ellos, estamos entre los líderes porque fabricamos componentes para ellos. En productos propios, sí somos líderes en algunos aviones. *E1* es, dentro del sector, normal, pero con gran deseo de mejorar y con énfasis en introducir una mentalidad de mejora continua, de calidad total, que haga olvidar antiguas mentalidades” (*E1*).

“Tenemos una imagen única para el cliente, al ser una empresa enfocada no al exterior. Nuestra imagen es ‘calidad’, es la imagen que queremos tener para el cliente” “Al ser una empresa con un mercado, unos clientes muy reducidos, no se puede plantear una imagen general. Con los clientes se tiene una imagen de calidad, por ej., se han conseguido contratos para Mercedes y para BMW... Tiene imagen y prestigio” (*E2*).

6.1.4.6.2. *Dimensión PRESTIGIO PERSONAL/PROFESIONAL*. La imagen prestigiosa de las empresas tiene su correlato en el prestigio profesional que impregna a quienes trabajan en ellas.

Tabla 6.34. PRESTIGIO. Prestigio Profesional. Pregunta 71.

SI BUSCARA EMPLEO, MI MEJOR REFERENCIA ES HABER TRABAJADO AQUÍ						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	5	2,3	4	3,6	1	1,0
POCO DE ACUERDO	6	2,8	1	0,9	5	4,9
NI ACUERDO, NI DES.	49	22,9	27	24,3	22	21,4
BASTANTE DE ACUER.	101	47,2	55	49,5	46	44,7
MUY DE ACUERDO	53	24,8	24	21,6	29	28,2
NC	1		1		-	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,9		3,9		3,9	
MEDIANA	4		4		4	
MODA	4		4		4	
DESV. TÍPICA	0,9		0,9		0,9	

Con idéntica tónica que en la dimensión anterior, estamos ante los máximos valores de ambas empresas, origen del orgullo que alimenta el sentimiento de considerar la empresa como “mi” empresa: la media de la dimensión es 3,82 para E1 (desviación baja: 0,72) y 3,85 para E2 (desviación que también indica un gran consenso: 0,69).

“Existe una plantilla de profesionales comparables con cualquier empresa europea y del mundo del sector aeronáutico” (E1).

“Nuestro prestigio viene avalado por el número de ventas: somos la 3ª del mundo”
 “Yo creo que para otras empresas el haber trabajado en una empresa grande y multinacional es un punto que favorece” (E2)

6.1.4.6.3. *Dimensión PRESTIGIO INSTITUCIONAL.* Estas empresas ¿poseen un prestigio como instituciones? Su presencia en la zona ¿se ve como fuente de beneficios para la sociedad? La respuesta es sí, aunque en menor medida que el prestigio empresarial y profesional.

Tabla 6.35. PRESTIGIO. Prestigio Institucional. Pregunta 72.

“ESTA EMPRESA, ADEMÁS DE LA RIQUEZA QUE CREA EN LA ZONA, BENEFICIA A LA COMUNIDAD”						
	TOTAL	%	E.1	%	E.2	%
NADA DE ACUERDO	6	2,8	4	3,6	2	1,9
POCO DE ACUERDO	21	9,8	8	7,1	13	12,6
NI ACUERDO, NI DES.	52	24,2	32	28,6	20	19,4
BASTANTE DE ACUER.	99	46,0	54	48,2	45	43,7
MUY DE ACUERDO	37	17,2	14	12,5	23	22,3
NC	-		-		-	
TOTAL	215	100	112	100	103	100
MEDIA	3,7		3,6		3,7	
MEDIANA	4		4		4	
MODA	4		4		4	
DESV. TÍPICA	1,0		1,0		1,0	

“La Junta de Andalucía nos ha apoyado con dinero público. *E1* representa unos puestos de trabajo que a cualquier administración le gusta potenciar. El problema es la falta de trabajo pero si éste llegara, a cualquier administración le gusta tener una empresa así” (E1).

“La empresa es apreciada en la Bahía porque es de las poquitas que da empleo y que es estable y la gente está orgullosa de trabajar en ella” “Nosotros ahora estamos creciendo y apoyando la economía de la zona” “El Ayuntamiento valora la empresa como algo que aporta riqueza al municipio” (E2).

6.1.4.6.4. Resultados globales del ÁREA de PRESTIGIO

La gráfica del Área de Prestigio muestra un paralelismo entre ambas culturas de empresa, con una ligera ventaja para E2, pero ambas en unos índices muy altos, los mayores del conjunto de las áreas estudiadas. Una vez más, hemos de referirnos al carácter relativo de las mediciones, a su relación ventajosa con el entorno de la Bahía de Cádiz, en el que pertenecen a un reducidísimo grupo de empresas fuertes, origen de prestigio laboral y, a menudo, social. Un privilegio que se traduce hasta en ciertos privilegios para el consumo de las familias de sus trabajadores.

En este tipo de percepciones fuertemente compartidas (desviaciones típicas de las dimensiones inferiores a 0,8 y de los statements en el intervalo 0,7 a 1,2) hay un potencial que puede ser canalizado hacia el reforzamiento de los puntos débiles de los perfiles, en el objetivo de aumentar la calidad de la cultura en busca de la mayor excelencia posible.

Tabla 6.36. Valores de las medias de las dimensiones del Área Prestigio.

PRESTIGIO				
	Imagen	Prest. Profes	Prest. Instit.	PRESTIG.
E.1	4.0	3.8	3.4	3.7
E.2	4.0	3.9	3.5	3.8

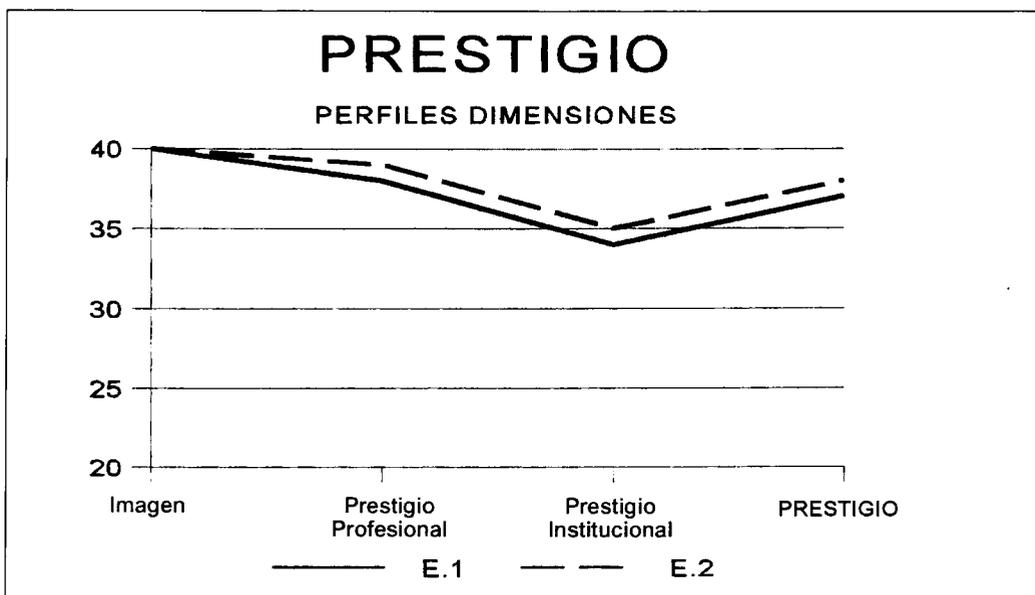


Gráfico 6.10. Perfiles de las dimensiones del Área de Prestigio

6.1.5. ORIENTACIONES CULTURALES Y VENTAJAS COMPARATIVAS

Como complemento al análisis comparativo de las culturas de empresas mediante el sistema de dimensiones y áreas, se consideró de interés evaluar las imágenes comparadas de ambas empresas en cuanto a su orientación general o primacía de determinadas valores-orientación. Asimismo se han recogido las ventajas comparativas percibidas de las empresas.

De la abundante literatura sobre tipologías culturales se ha seleccionado un modelo híbrido que permitiría la clasificación en función de cuatro grandes vectores de orientación predominante:

1. Orientación hacia el crecimiento y el beneficio.
2. Orientación hacia el cliente.
3. Orientación al personal.
4. Orientación hacia la institución y la excelencia.

La percepción compartida por los miembros de ambas organizaciones hacia la orientación predominante de la empresa donde trabajan aparece reflejada en la siguiente tabla y en el gráfico correspondiente (6.11).

Tabla 6.37 . Orientaciones de las culturas de empresa.

Orientaciones de las culturas de empresa.				
	CLIENTES	CRECIMIENTO	PERSONAL	INSTITUCIÓN
E.1	7.4	5.7	5.6	5.6
E2	7.5	6.3	5.8	6.1

Los resultados encajan en el análisis general de los valores percibidos como cultura de las empresas, al colocar a ambas en perfiles casi paralelos, con predominio de la segunda sobre la primera (E2 sobre E.1). Para ambas, y de forma muy destacada, predomina la orientación hacia el cliente, lo cual aparece reflejado en dimensiones como la comunicación (Subdimensión Comunicación hacia el cliente), la preocupación por la calidad o el prestigio.

De todas las orientaciones, la del personal es la menos valorada, en correspondencia con los problemas detectados de participación y autorrealización. Por último, la orientación hacia la empresa institución mantiene la tónica de un diferencial favorable hacia E.2.

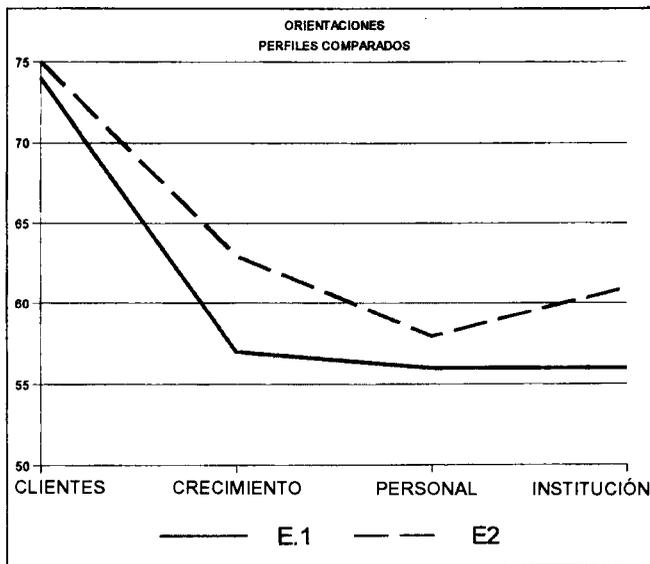


Gráfico 6.11. Orientaciones culturales.

Con la intención de conocer las percepciones compartidas del personal acerca de las que consideran “mayores ventajas o aspectos positivos de mi empresa en relación a otras empresas del sector”, se formuló esta pregunta dentro del cuestionario de la encuesta con caracter abierto. El resultado en términos relativos, se recoge en la siguiente tabla:

Ventajas comparativas de las empresas	E.1		E.2	
	%		%	
El personal, los recursos humanos con los que cuenta.	24,5	2°	35	1°
Las características <i>institucionales</i> de la empresa.	37,3	1°	22,5	2°
Su carácter de empresa pública o de multinacional.	10,8	3°	7,5	3°
Su potencial o nivel tecnológico.	10,8	3°	5,8	4°
La calidad de sus productos y la atención al cliente.	5,9	4°	7,5	3°
Su productividad y capacidad de competencia.	1,9	5°	5,8	4°
Otras ventajas.	8,8	-	15,8	-

Se observan diferencias entre las percepciones de uno y otro colectivo, que en general, están en sintonía con otras conclusiones del análisis comparativo. Para los miembros de E.2, el mejor arma o recurso frente a la competencia es su propio personal. Para E.1 son los rasgos de empresa *institución* su mayor ventaja competitiva y el personal (los recursos humanos) la segunda. Para ambos colectivos, el pertenecer a un importante grupo multinacional o, en su caso, el estar integrado en el sector público, son la tercera ventaja, acompañada en la E.2 de la capacidad para producir calidad y atender adecuadamente los requerimientos de los clientes. Asimismo, puede destacarse el mayor énfasis del personal de E.1 en la capacidad tecnológica de su empresa, frente a una mayor valoración comparativa en E.2 de la productividad y capacidad de competencia en los mercados.

6.1.6. PERFIL GENERAL DE LAS CULTURAS DE EMPRESA ESTUDIADAS

Los valores de las áreas, son el resultado de promediar las dimensiones y, como ya se dijo, sin más ponderaciones que las imprescindibles al trasladar a la escala común (1-5) los valores en dimensiones de distinta naturaleza que el resto, sea la cantidad de Poder o datos referidos a hechos como el nivel de sueldos, los cursos recibidos o la antigüedad laboral.

Tal y como queda reflejado en la tabla 6.40, estamos ante dos empresas que a juzgar por los resultados obtenidos en las áreas, pueden considerarse bastante parecidas, dentro de una relación de superioridad cultural de la segunda (E.2) sobre la primera (E.1).

Estamos hablando en cualquier caso de culturas fuertes, de unas valoraciones percibidas que se mueven en un intervalo 3.0-3.8, en una escala 1-5. Lo que, dicho con todas las reservas y sólo como imagen plástica, sería en términos académicos estar entre el aprobado y el notable. Y aunque la metodología apunta al análisis comparativo, tampoco se ha de perder de vista esta cuantificación que las percepciones compartidas arrojan sobre los valores culturales de las empresas estudiadas.

En líneas generales –tal y como reflejarían los perfiles de las áreas– ambas empresas comparten importantes rasgos, hasta el punto de alcanzar máximos y mínimos compartidos (en el Área de Prestigio y en el de Autodeterminación, respectivamente), dentro de una tendencia general de proximidad. Ambas además, se mueven en parámetros parecidos en lo que respecta a la fortaleza de estas culturas compartidas, medida por la desviación típica de las respuestas, cuyos valores para los distintos statements se sitúan alrededor del uno, con ligera ventaja para la empresa E.1.

La empresa E1, de acuerdo con su perfil axial, posee una cultura de empresa de menor grado de excelencia, aunque parecida a la de E2. Sin embargo, su cultura es más compartida por sus miembros, que valoran de manera más homogénea y agrupada los diversos aspectos o facetas de la misma.

En efecto, la primera empresa mantiene unos valores para la desviación típica casi siempre inferiores o iguales a los de E2 (45% superiores, 45% iguales y 10% inferiores), aunque estamos hablando de diferencias muy pequeñas. Las respuestas están bastante agrupadas, oscilando para las dimensiones entre 0,4 y 1,1, denotando culturas compartidas (fuertes).

La determinación del entorno sobre las culturas de empresa queda plasmada en los casos estudiados, donde por encima de la condición de ambas (pública una, multinacional la otra) y de la diversidad de productos (aeronáutico y automóvil) se constata una cierta identidad cultural de diferente rango (nivel cultural).

Un entorno, el de la Bahía de Cádiz, con una peculiar y fuerte cultura industrial que se caracteriza por compartir rasgos y coyunturas que impregnan a todas las grandes empresas ubicadas en la zona, estatales o multinacionales, poco conectadas al resto del tejido industrial y que han atravesado en los últimos años parecidas coyunturas de crisis y reajustes al paio de la incorporación de España a la CEE y la configuración del mercado mundial. En estos años, se ha creado una cultura sindical fuertemente reivindicativa a la vez que a los trabajadores se les ha exigido una adaptación profesional continuada que los ha cualificado como buenos o excelentes especialistas.

La investigación pone de manifiesto la alta valoración de la representación sindical en ambas empresas, junto a unas actitudes críticas frente a la dimensión comunicación y una distribución del poder demasiado escorada hacia la dirección. Estos rasgos son muy palpables en E1 hasta el punto de ser los valores peor puntuados en el área de participación.

Que las remuneraciones son importantes para sentirse más o menos parte de una organización es natural. Lo que la investigación apunta es a que este factor en sí (dimensión ingresos) no es determinante de valores como la satisfacción o la justicia participativa. Se ve, en efecto, que los mejores sueldos y el menor abanico salarial no se corresponden con una mejor valoración de la justicia participativa ni siquiera con la valoración de las remuneraciones.

En términos comparativos, la autorrealización es el área peor valorada de las culturas de ambas empresas y aunque, como se ha señalado, es un problema mayor para E1, puede afirmarse que abre muchos interrogantes acerca de en qué medida estos valores son o pueden ser favorecidos y potenciados desde la organización. En el origen de estas percepciones están las bajas expectativas de promoción, la poca autonomía en el trabajo y el escaso reconocimiento por parte de la dirección. Unos colectivos que poseen en alto grado un deseo de realización por el trabajo, que mantienen un buen ambiente de camaradería y cooperación sienten que desde arriba se les dan pocas oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente.

Toda situación o coyuntura de crisis perturba a las organizaciones hasta el punto de poner en riesgo su cultura empresarial. De la profundidad de la crisis y la solidez o fortaleza de la cultura dependerá el desenlace. Se sabe que estas situaciones producen “deformaciones” en la percepción de los valores culturales hasta poner en cuestión la

validez de la medición de éstos en esas coyunturas. A lo largo del tiempo en que se ha desarrollado esta investigación, la situación por la que han atravesado estas empresas ha sido turbulenta; con regulaciones y amenazas de cierre. Si, a pesar de ello, la percepción compartida por los miembros se traduce en una buena valoración del área de Seguridad, es un buen síntoma de la fortaleza cultural de las mismas.

No puede extrañar que en estas coordenadas se generalice un clima de inseguridad frente al despido –aunque no se corresponda objetivamente con los hechos–, más patente en E2, pero contrastando con buenas puntuaciones en valores clave como la solidez, la organización o la conflictividad. Son empresas en las que, a pesar de los problemas que atraviesan, la mayor parte de su personal las considera seguras en todos los sentidos y creen en la superación de los problemas que afectan a la empresa.

La mayor antigüedad en combinación con más estabilidad y seguridad de empleo no son las mejores compañeras para una organización que se percibe como poco flexible. Este es el caso de E1. Hasta qué punto su condición de empresa pública en el momento de realizar el trabajo de campo, está relacionada con estas características es algo que deberá investigarse más detenidamente.

Las empresas estudiadas son organizaciones que valoran y favorecen el conocimiento como recurso imprescindible para la excelencia, dado el alto componente tecnológico de ambas. Mejor valorado en E2 si juzgamos por los esfuerzos que hace para formar a sus miembros. El resto del saldo a su favor que arrojan los índices se explica por la mayor antigüedad de la plantilla y menor nivel de estudios de los encuestados en E1.

Los colectivos son conscientes del alto valor de la tecnología en la cultura de sus empresas, dado el tipo de productos y los mercados donde operan. Queda un camino por recorrer en este campo como ponen de manifiesto los resultados de la dimensión Valoración de la formación que, aunque positivos, pueden mejorarse mucho.

La empresa E1 (pública) paga mejor a sus empleados y con un abanico de salarios más cerrado, sin embargo, la satisfacción con las remuneraciones que se reciben (cada uno y los demás) es mejor en E2, quizás por el hecho de que la satisfacción con los ingresos propios es mayor que la que se le supone a los demás. Ambas empresas son valoradas como eficientes y sólo las coyunturas de crisis ensombrecen la imagen de empresas con buena trayectoria y con caracteres de líderes.

Todo lo cual abunda en la consideración compartida de que se trata de empresas de prestigio. Los rasgos mejor valorados de ambas culturas son, precisamente, su eficacia y su prestigio. Trabajar en ellas es motivo de orgullo y la mejor de las referencias profesionales, dado que son consideradas como organizaciones con muy buena imagen en el entorno al que benefician como instituciones.

El resultado de la comparación de las culturas de ambas empresas arroja, como se ha dicho, un saldo favorable para E2 que hubiera sido un poco mayor si sólo hubiésemos tenido en cuenta los elementos percibidos, dejando fuera cuestiones objetivas como los salarios, el nivel cultural o la antigüedad. En cualquier caso hablamos de culturas compartidas y fuertes en términos relativos (comparadas con el entorno).

Tabla 6. 39. Culturas de empresas por áreas (sólo dimensiones percibidas)

CULTURAS DE EMPRESA (percepciones)						
	Particip	Autorr	Seguri	Conoci	Efic Ren	Prestig
E.1	3.2	3.0	3.1	3.2	3.1	3.7
E.2	3.4	3.2	3.3	3.4	3.4	3.8

TABLA 6.40. Culturas de empresa por áreas (dimens. percibidas y dim. objetivas)

CULTURAS DE EMPRESA						
	Participac	Autorreali	Seguridad	Conocim.	Efic y Ren	Prestigio
E.1	3.0	3.0	3.2	3.1	3.4	3.7
E.2	3.3	3.2	3.3	3.3	3.4	3.8

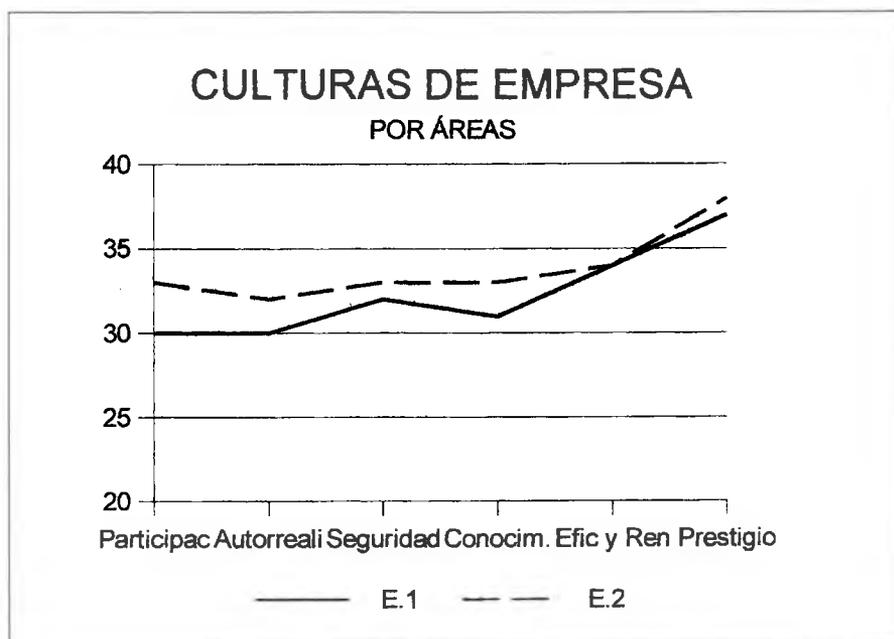


Gráfico 6.12. Culturas de empresa por áreas

6.2. ANÁLISIS DISCRIMINANTE

6.2.1. INTRODUCCIÓN

En la idea de explotar aún más los datos obtenidos en la investigación y, teniendo en cuenta la potencialidad del análisis multivariante, hemos procedido a la realización de un análisis discriminante sobre la base de las dimensiones contempladas en el modelo de análisis de la cultura empleado en esta investigación.

El objetivo fundamental del análisis discriminante consiste en diferenciar lo más posible los grupos previamente definidos, teniendo en cuenta exclusivamente la información disponible de cada sujeto y, en el mismo sentido, conocer cuáles son las variables más discriminantes. Esta técnica *identifica las variables que son más específicas de grupos ya existentes con el objetivo de predecir la adscripción de individuos a esos grupos*: “Se trata de ver qué variables son las que más discriminan entre los conglomerados, con el fin de predecir la adscripción de los sujetos a los grupos en función de los valores que tomen en esas variables” (Sánchez Carrión, 1984, 133).

En consecuencia, en el caso que nos ocupa se trata de analizar cuáles son las dimensiones, que nos permiten diferenciar entre las dos empresas objeto de estudio.

El análisis se realizó con la ayuda del programa SPSS/PC+, mediante el procedimiento DSCRIMINANT, utilizando el método paso a paso (stepwise).

6.2.2. SELECCIÓN DE LAS VARIABLES DISCRIMINANTES

El primer paso en el análisis discriminante consiste en seleccionar las variables que se introducirán posteriormente en la función discriminante, utilizándose, en este caso, como criterio la minimización de lambda de Wilks, estableciendo el valor límite para la tolerancia en 0.001 y considerando un nivel de significación de 0.05 para los estadísticos F de entrada y salida.

En la tabla 6.41. se presenta el resumen del proceso de inclusiones y exclusiones que se han producido a lo largo del proceso. En la misma podemos observar cómo decrece el valor de lambda de Wilks –mejora la discriminación entre las empresas–, a medida que se incorporan nuevas variables al modelo.

Así, las variables que entran en la ecuación son 15 de las 27 inicialmente consideradas.

6.2.3. LA FUNCIÓN DISCRIMINANTE SIGNIFICATIVA

La función discriminante no es otra cosa que un factor, una nueva variable combinación lineal de las anteriores, pudiendo haber tantas funciones discriminantes como variables menos una, aunque son, por lo general, las primeras funciones las que explican una mayor cantidad de varianza.

Tabla 6.41: Resumen del proceso de selección de variables paso a paso, usando el criterio de lambda de Wilks.

Summary Table

Step	Action		In	Vars Wilks'		Label
	Entered	Removed		Lambda	Sig.	
1	REMUNE		1	.87666	.0000	
2	EMPLEO		2	.82385	.0000	
3	COMUNI		3	.76393	.0000	
4	VALORA		4	.73279	.0000	
5	REALIZ		5	.70786	.0000	
6	REPRES		6	.68270	.0000	
7	JUSTIC		7	.66747	.0000	
8	ESTABI		8	.65639	.0000	
9	FLEXIB		9	.64435	.0000	
10	AUTONO		10	.63502	.0000	
11	SATISF		11	.62576	.0000	
12	IDENTI		12	.61724	.0000	
13	P29		13	.61183	.0000	
14	ORGANI		14	.60545	.0000	
15	TECNOL		15	.60035	.0000	

En el cuadro 6.2. y en la tabla 6.42. podemos observar la función discriminante obtenida en nuestro caso, que explica el 100% de la varianza total, con una correlación canónica de 0,6322 (correlación entre la nueva variable y las primeras).

Canonical Discriminant Functions

Fcn	Eigenvalue	Pct of Variance	Cum Pct	Canonical Corr	After Wilks'	Chisquare
DF	Sig				Fcn Lambda	
15	.0000				: 0 .6004	88.526
1*	.6657	100.00	100.00	.6322	:	

* marks the 1 canonical discriminant functions remaining in the analysis.

Cuadro 6.2. Función discriminante.

Tabla 6.42. Clasificación de los coeficientes de la función discriminante.

**Classification Function Coefficients
(Fisher's Linear Discriminant Functions)**

EMPRESA =	1	2
COMUNI	5.249427	7.391668
IDENTI	-.8331397	-1.352932
REPRES	4.696425	5.034114
JUSTIC	3.011432	3.494098
REALIZ	5.790492	5.069237
AUTONO	-3.891265	-4.348958
SATISF	-2.181151	-1.385183
EMPLEO	7.513592	6.665929
ESTABI	.5849520	.6565177E-02
FLEXIB	.3382897	.7540866
ORGANI	1.101430	1.664147
P29	-.4458400	-.1298877
VALORA	1.118726	.2337598
TECNOL	2.131974	1.757909
REMUNE	6.115005	6.919313
(constant)	-48.70710	-53.34946

Para interpretar esta función discriminante es importante considerar la correlación entre la función discriminante y las antiguas variables, que se presenta en la matriz estructura de la tabla 6.43.

Tabla 6.43. Matriz de Estructura.

Pooled-within-groups correlations between discriminating variables
and canonical discriminant
functions
(Variables ordered by size of correlation within function)

	FUNC 1
REMUNE	.45973
COMUNI	.40670
FLEXIB	.35282
EMPLEO	-.33019
ORGANI	.32986
P29	.31756
SATISF	.30627
PROMOC	.27685
RELACI	.26995
RECONO	.25895
CONELI	.24761
JUSTIC	.24370
ESTDIR	.22078
REPRES	.21944
SALUDL	.15508
AUTONO	.13872
SOLIDE	.13255
EFICIE	.12374
INSTIT	.12337
ESTABI	-.11211
TECNOL	.07258
DELEGA	.06015
REALIZ	-.05509
PERSON	.05199
IDENTI	.02111
IMAGEN	.01856
VALORA	-.00525

A partir del análisis de la matriz estructura, podemos determinar el significado de la función discriminante. A través de las coordenadas de los centroides, presentadas en el siguiente cuadro, podemos observar que las empresas resultan diferentes a lo largo de la función discriminante, respecto a la cual se oponen la empresa 1 y la empresa 2.

Canonical Discriminant Functions evaluated at Group Means (Group Centroids)

Group	FUNC 1
1	-.77245
2	.85236

Cuadro 6.3. Coordenadas de los centroides en la función discriminante.

6.2.4. REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Tener una idea de la cercanía o lejanía que existe entre centroides resulta más fácil cuando se utilizan procedimientos gráficos. En el caso de las funciones discriminantes se utilizan preferentemente los histogramas porque la representación del eje discriminante (que es una recta) no da una buena representación de la densidad de puntos situados en una misma zona.

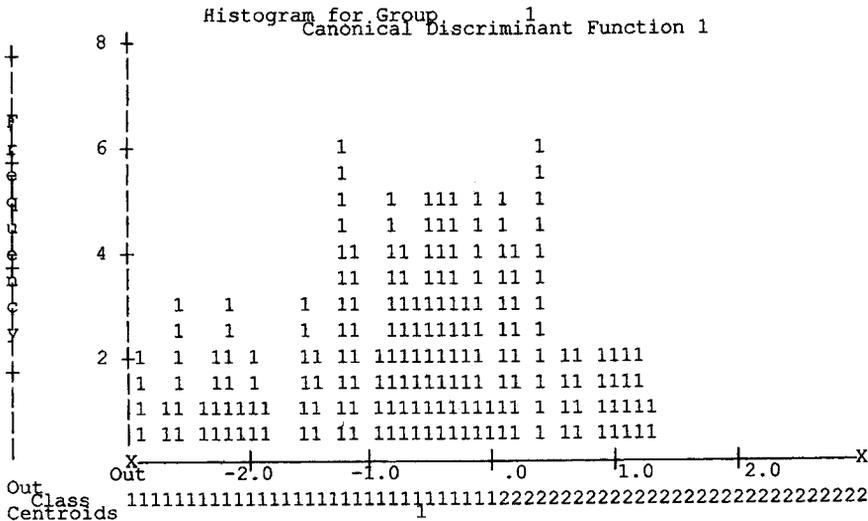


Figura 6.1. Histograma para la empresa 1 sobre la función discriminante.

Como se aprecia en los histogramas, existe una tendencia al agrupamiento de los individuos que pertenecen a sus empresas. Sin embargo, también se puede observar que hay casos situados donde no les corresponde (“individuos en zona crítica”): personas de cultura 1 fuera de la agrupación de 1 y personas de cultura 2 fuera de la agrupación de 2. Estos casos son considerados en ocasiones como “grupos de riesgo”, al no encajar en el perfil discriminante de su empresa. Entre los objetivos a medio plazo de las investigaciones emprendidas sobre culturas de empresa en la Bahía de Cádiz, está el tratar de averiguar las características comunes a estos grupos, que permitirían, gracias a esa identificación, actuar de cara a una mejor integración en la empresa en la que se encuentran.

6.2.5. MATRIZ DE CONFUSIÓN

La matriz de confusión nos da idea de los porcentajes de clasificaciones correctas de individuos dentro de cada empresa.

Classification Results -

Actual Group		No. of Cases	Predicted Group Membership	
			1	2
Group	1	97	77 79.4%	20 20.6%
Group	2	90	17 18.9%	73 81.1%
Percent of "grouped" cases correctly classified.				80,21%

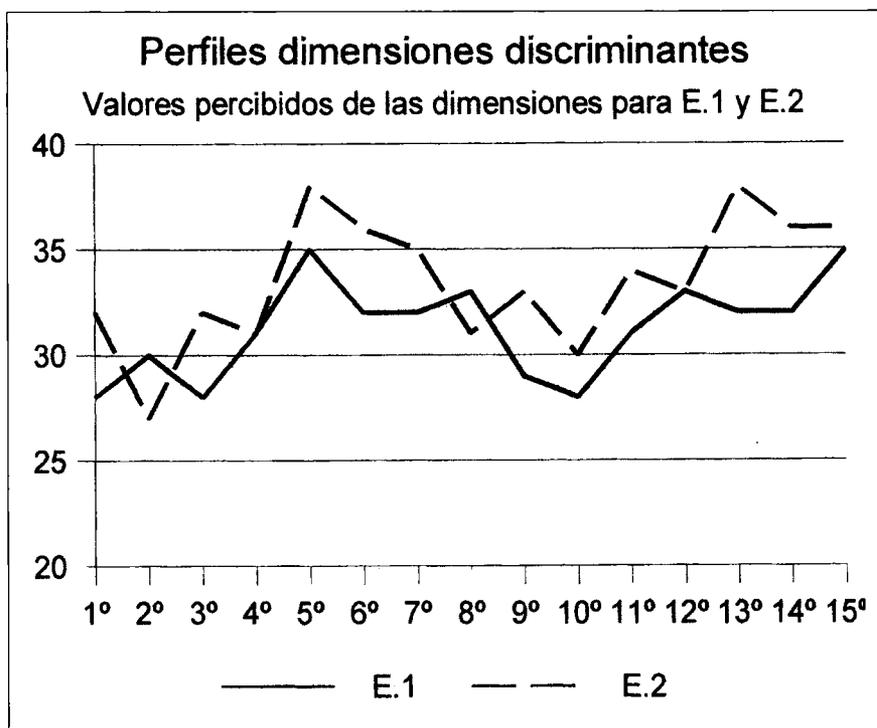
Cuadro 6.4. Matriz de confusión

La visión generalizada de la matriz de confusión permite asegurar que un 80,21% de casos están correctamente clasificados dentro de su grupo, es decir, se identifican con la cultura de su empresa. Para la empresa 1, es un 79,4% de los 97 individuos considerados (el resto de los casos se ha excluido del análisis por valores perdidos, es decir, por no haber contestado a alguno de los ítems). Para la empresa 2, es el 81,1% de los 90 casos considerados (el resto, excluidos por la misma razón que para la empresa 1).

6.2.6. PERFIL CULTURAL DISCRIMINANTE. Se realiza sobre la base de las variables que aparecen en la tabla resumen, ya que son las variables que más discriminan.

Gráfico 13. Perfiles de las percepciones de las dimensiones discriminantes.

1: Remune; 2: Empleo; 3: Comuni; 4: Valora; 5: Realiz; 6: Repres; 7: Justic; 8: Estabi; 9: Flexib; 10: Autono; 11: Satisf; 12: Identi; 13: Val Est 14: Organi; 15: Tecnol.



Finalmente y con carácter meramente ilustrativo, se ha procedido a la ejecución del programa DSCRIMINANT tomando como variables para el análisis discriminante, no sólo las dimensiones percibidas sino las subdimensiones y los datos utilizados en el análisis, tales como el nivel de ingresos, formación profesional, la antigüedad o el nivel de estudios. Además de la lectura comentada se han realizado las tres siguientes:

Lectura nº 2: Subdimensiones y dimensiones únicas.

Lectura nº 3: Dimensiones percibidas y variables de renta, formación, antigüedad y nivel de estudios.

Lectura nº 4: Subdimensiones y dimensiones únicas más variables de renta, formación, antigüedad y niveles de estudios

Los resultados comparados, incluidos los de la lectura analizada son los que aparecen en el siguiente cuadro:

Tabla 6.44. Resultados de las lecturas de análisis discriminante			
	Nº de variables	Nº variables discriminan	% de miembros clasificados
Lectura nº 1	27	15	80.21
Lectura nº 2	37	22	84.74
Lectura nº 3	29	19	83.62
Lectura nº 4	40	23	85.79

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

☞ Se partía de la presunción de que la actividad y naturaleza jurídica de las empresas estudiadas: una, aeronáutica del sector público en el momento de realizar el trabajo de campo (E1) y multinacional privada del ramo de la automoción la otra (E2), arrojarían resultados contrapuestos, definiendo dos culturas distintas. Los resultados, a juzgar por los perfiles globales de las áreas y las desviaciones típicas tan próximas, indican más bien que se trata de dos culturas parecidas, aunque con distinto grado de excelencia.

La investigación ha explorado varios factores explicativos de esta similitud o proximidad cultural, comenzando por el hecho de que la empresa aeronáutica haya asumido plenamente el reto de funcionar en unas coordenadas de competitividad, eficacia y rentabilidad que permitan su supervivencia en un futuro más o menos próximo como empresa privada. Una segunda razón es el gran peso de la cultura industrial de los trabajadores de la Bahía de Cádiz, que impregna al colectivo del denominado sector de las tres Aes: aeronáutica, astilleros y automoción. La tercera, es la dimensión y los sectores en que ambas operan. La primera empresa, integrada en un grupo con diversas factorías a las que se incentiva para competir entre sí, opera en un sector sometido a problemas graves de reajustes en el mercado mundial. La segunda empresa, filial de una de las grandes multinacionales del sector de la automoción, actúa sujeta a la incertidumbre de los costes de producción (especialmente laborales) en las distintas plantas y, sobre todo, en los diferentes países y continentes.

☞ Si estas empresas obtienen en la medición de sus culturas unos resultados aceptables, aunque no óptimos, cabe preguntarse si no será debido a la excesiva presión sobre la rentabilidad económica, puesta de manifiesto por las orientaciones predominantes (Clientes, Crecimiento y Beneficios, por este orden) en detrimento de una mayor orientación hacia el Personal y la Excelencia. La mejor puntuación de la empresa de componentes de automoción en todas las orientaciones, incluidas las de “al personal” y a “la empresa institución” (excelencia) denotaría una cultura más potente y capaz para obtener buenos resultados, aunque ambas sean percibidas como escasamente orientadas al personal, con el correlato correspondiente en participación y autorrealización.

☞ La investigación cuestiona la hipótesis de una correlación mecánica entre mayores remuneraciones y el aumento en el grado de satisfacción con los ingresos o la mejor imagen de la empresa en justicia participativa. Y esto es así, aun cuando el abanico salarial sea más cerrado. Y es que estos valores dependen asimismo de otras dimensiones de las áreas de participación y autorrealización, sin cuya confluencia, el efecto de las mejoras salariales se diluye sin contribuir eficazmente a la excelencia.

✍ El prestigio puede ser tratado como la globalidad resultante del buen hacer de la empresa en la totalidad de las dimensiones de la cultura, o bien como el resultado y valoración de la percepción de los miembros acerca del prestigio de la empresa, de ellos como miembros de la misma o de la empresa como institución. En los casos estudiados se constata la existencia de un “saldo a favor” de la segunda empresa sobre la primera. Estas firmas, que son empresas de referencia en su entorno, pero que no son (aún) culturas excelentes, son consideradas como muy prestigiosas por sus miembros, lo que, sin duda, puede ser operativizado en favor de su consecución.

✍ Se corrobora la hipótesis de que las situaciones de conflicto o su amenaza, como es el caso de las empresas estudiadas y su entorno industrial, producen un escoramiento negativo de las respuestas que, de no ser así, probablemente habrían arrojado unas imágenes culturales próximas a la excelencia. La inseguridad del puesto de trabajo o las deficiencias en comunicación, el reparto y la cantidad de poder o las dudas acerca de lo acertado de la gestión de las mismas, están condicionadas por esta situación de crisis. Asimismo, frena los sentimientos de identificación que, dada la alta opinión que tienen los colectivos acerca del prestigio empresarial, profesional e incluso institucional de sus empresas, se correspondería en situaciones de normalidad con mayores cuotas que las actuales, y menores porcentajes de actitudes críticas hacia la dirección.

✍ En la empresa de componentes de automoción se han valorado mejor el estilo directivo, más democrático y orientado al personal, lo que está en correspondencia con mejores resultados generales y mayor satisfacción de sus miembros. A la vez, se relaciona con mejores resultados en el área de representación.

✍ En los casos estudiados, al igual que en otras investigaciones, se confirma la hipótesis de que el grado de satisfacción laboral propia es mayor del que se presupone de los demás, lo cual se ha considerado siempre como un recurso de la gestión por la cultura.

✍ Parecidos resultados en el área de seguridad se corresponden con similares valores para la identificación con la empresa, algo que tanto tiene que ver con la excelencia, pero que, como es sabido, depende de otros factores que opere en sentido positivo (hacia la excelencia y la calidad) o negativo (si se corresponde con burocracia o falta de flexibilidad).

✍ Una mayor cuota de flexibilidad mejora el margen de maniobra y, por tanto, la capacidad de respuesta frente a las turbulencias del entorno, redundando en mayores cuotas de seguridad. Parte de la incertidumbre por la que atraviesa la empresa aeronáutica está en relación con la falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios del entor-

no (calidad-productividad-organización...), a pesar del enorme esfuerzo realizado en los últimos años, que se han traducido también en los beneficios obtenidos en los últimos balances, rompiendo una larga trayectoria de pérdidas y subvenciones.

✎ Se han detectado rigideces en la empresa aeronáutica que se ponen de manifiesto en percepciones menores en flexibilidad y organización. Estos valores suelen corresponderse, como es el caso, con problemas de comunicación, representación y autorrealización.

✎ La autonomía y el grado de reconocimiento tienen una correlación positiva entre sí y ambos con la satisfacción. Sin embargo, en los casos estudiados no se extiende esta correspondencia hasta el deseo de realización, que se sitúa por encima de todos estos valores... y que, por lo visto, encontraría dificultades para realizarse más plenamente, poniendo de manifiesto tanto un déficit como un recurso para la gestión cultural de ambas empresas.

✎ Los mejores resultados de la empresa de componentes de automoción en comunicación están en relación con una estructura organizativa con menos niveles jerárquicos que la otra y una cultura histórica menos burocratizada del grupo al que pertenece.

✎ No se ha verificado, en los casos investigados, la hipótesis de una correlación inversa entre los valores de comunicación y la representación sindical. La alta valoración de la representación sindical es consustancial con la cultura del trabajo de la Bahía de Cádiz, reforzada por la situación de crisis por la que atraviesa, con carácter casi estructural. Los trabajadores de la empresa de automoción se sienten más representados y consideran más necesarios a los sindicatos. Esta situación puede ser coyuntural y estar reflejando las consecuencias de la crisis. Además, es una de las dimensiones donde se dan más divergencias de opiniones, al punto de ser uno de los rasgos permanentes en la configuración de las diversas subculturas. De hecho, una vez analizadas las mismas, se constata el hecho de que el grupo denominado Cargos de representación, cuyo principal colectivo son los representantes sindicales, es, para la empresa aeronáutica, el que peor concepto tiene de la cultura de su empresa, muy por debajo del colectivo que representa, mientras en la segunda empresa los valores se encajan de forma equidistante entre los del grupo Resto del personal y los de los Directivos.

✎ Un alto componente tecnológico y una buena formación son las mejores garantías para disminuir el margen de incertidumbre y ganar en seguridad. Esto exige un esfuerzo por parte de las empresas en la formación continua y la promoción, más si, como es el caso, los miembros de la organización son críticos al respecto. Mayor atención y recursos se corresponden con mejores percepciones del área de conocimiento, mejores cotas de seguridad y autorrealización y, en definitiva, mayor productividad.

✍ La investigación corrobora para los casos tratados una correlación positiva entre una mejor valoración de la cultura de las empresas y la cantidad y distribución del poder de las mismas. Efectivamente, en la empresa de componentes del automóvil, el grafo de control refleja un reparto de poder que, aunque parecido, es más democrático que en la empresa aeronáutica y que corre por encima desarrollando un área mayor, una mayor cantidad de poder-recurso. Asimismo, la cantidad de poder del grupo de trabajadores denominado Resto del Personal, constituido por todos los empleados excluyendo mandos y cargos de representación, es mayor para la multinacional de automoción en 6 de los 7 aspectos medidos.

En consecuencia, cabe hablar del aumento de este recurso como suma no cero, como componente y factor de la excelencia.

✍ Respecto a la mayor o menor fortaleza de la cultura de ambas empresas, entendida como la más unitaria o compartida, sea ésta medida por la desviación típica de las respuestas a los ítem, o por el análisis de las subculturas o matices culturales de los grupos que la forman, (no incluida en esta publicación pero si estudiada) en ambos casos, el resultado de la investigación, es una cultura más compartida en la empresa del grupo público.

✍ Como se ha explicado a lo largo de la investigación, el método y los objetivos del análisis se circunscriben al estudio comparado de las culturas como imágenes compartidas de los valores de las organizaciones. Aunque además hayamos considerado, para elaborar los perfiles, algunos datos como los ingresos, los cursos de formación o la antigüedad, lo sustantivo de la comparación de perfiles se ha hecho con los valores de la cultura como percepción compartida. El mayor grado de excelencia de la empresa de componentes de automoción está fundamentado sobre una tónica general de mayores valores culturales que, sin embargo, se quiebra a favor de la aeronáutica en dimensiones como la seguridad y la estabilidad laboral. También es ligeramente mayor en ella el deseo de realización de sus trabajadores. En aspectos como la identificación, la imagen de prestigio de la empresa donde trabajan o la valoración de la formación, se alcanzan valores similares en ambas.

El hecho de que los resultados arrojen perfiles paralelos y próximos, sólo dice (y no es poco) que estamos ante culturas parecidas, no ante culturas similares. Es mas, aún en el caso de similares medias y parecidas o iguales desviaciones típicas, podemos estar ante respuestas diferentes. Se ha creído interesante señalar en qué dimensiones las respuestas están agrupadas de forma parecida tengan o no el mismo valor. Se agrupan éstas, preferentemente en las áreas de Prestigio, Conocimiento y Eficacia y Renta, donde las respuestas denotan una alta correlación. Las menores correlaciones en las valoraciones culturales de ambas empresas se dan en Autorrealización, seguida de Seguridad y Participación.

✎ Finalmente, se ha procedido a realizar el Análisis discriminante de las variables (dimensiones) con las que se ha medido la cultura y comprobar en qué medida discriminan a ambas empresas. El resultado es que una única función discriminante constituida por 15 dimensiones sobre 27 lo consigue y con buenos resultados, lo que corrobora la validez del modelo. Los histogramas muestran a la inmensa mayoría de los individuos de cada empresa agrupados y la matriz de confusión arroja un alto porcentaje (+80%) de individuos correctamente clasificados, o sea, identificados con la cultura de su empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAVANEL y otros (1992)

Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Colombia, Fondo Editorial Legis.

ANSOFF, H., (1985)

La dirección y su actitud ante el entorno. Bilbao. Edic. Deusto.

ARCHIER, G. y SERIEYX, H., (1985)

La empresa del tercer tipo. Una nueva concepción de la empresa. Barcelona. Ed. Planeta.

ARGYRIS, C., (1971)

La dirección y el desarrollo organizacional. Buenos Aires. Ed. El Ateneo.

ARGYRIS, C., (1979)

El individuo dentro de la organización. Barcelona. Ed. Herder.

BARUEL, J., (2001)

Cultura de empresa y Unión Europea: relaciones entre la cultura de las empresas y su competitividad en la U.E. Barcelona. ESADE.

BECKHARD, R., (1988)

Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. Madrid. Addison-Wesley Iberoamericana.

BLAKE, R. y MOUTON, J., (1973)

El modelo de cuadro organizacional Grid. Bogotá. Ed. Fondo Educativo Interamericano.

BLAKE, R. y MOUTON, J., (1981)

El Grid para la máxima eficiencia en ventas. Homewood, Illinois. Richard D. Irwin, Inc.

BLAKE, R., MOUTON, J. y McCANSE, A.A. (1991):

La estrategia para el cambio organizativo. Wilmington, Addison-Wesley Iberoamericana.

CASTILLO, J.J. y PRIETO, C. (1983)

Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo. Madrid.

CASTILLO CASTILLO, J. (1976)

Sociología de la empresa. Madrid, UNED.

COSTA, J., (1987)

“Cultura--> identidad--> comunicación--> imagen-->”, en Cuadernos de Management, Suplemento de Nueva Empresa, 281 (Noviembre), XIII-XVI.

CHIAVENATO, I. (1986)

Administración de Recursos Humanos. México. Editorial McGraw-Hill.

DAHRENDORF, R. (1965)

Sociología de la industria y de la empresa. México, Uteha.

DAVIS, K., y NEWSTROM (1988)

El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional. México. Ed. McGraw-Hill.

DEAL, T. y KENNEDY, A., (1985)

Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional. México. Ed. Fondo de Cultura Interamericana.

DEGOT, V., (1986)

“L'enterprise lieu symbolique”, en *Revue Française de Gestion*, nº60, nov-dec., pag. 13-29.

DEGOT, V., (1986)

“Cultura de empresa. Un signo de distinción” en *Nueva Empresa* 269, pg. 46-49.

DEL VAL, M^a T. (1994)

Cultura Empresarial y estrategia de la empresa en España. Madrid. Ed. Colección Empresa y Humanismo.

DORÉ, R., (1989)

Fábrica Británica, Fábrica Japonesa: Los orígenes de la diversidad nacional de relaciones laborales. Madrid. M^o de Trabajo y Seguridad Social.

DRUCKER, P. (1988)

“Llega una nueva organización a la empresa”. *Harvard Deusto Business Review*, tercer trimestre. Pág. 3-12.

DRUCKER, P. (1989)

Las nuevas realidades. Barcelona. Ediciones EDHASA.

ETZIONI, A., (1979)

Organizaciones modernas. México. Uteha.

FESTINGER, L., (1957)

A Theory of cognitive disonance. Peterson. Ed. Evanston Row.

FRENCH, W y BELL, Jr. (1995)

Desarrollo Organizacional. México. Edit. Prentice-Hall Hispanoamericano, S.A.

FULMER, R., (1983)

Administración y organización. México. CECSA.

GARCIA ECHEVARRIA, S. y PUMPIN, C., (1988)

Cultura empresarial. Madrid. Ed. Díaz de Santos.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1989)

“Cultura e imagen corporativa de la empresa” en *Revista Economía* nº2. Tercer trimestre.

GARCIA ECHEVARRIA, S. y DEL VAL NUÑEZ, M^a T. (1993)

Cultura corporativa y competitividad de la empresa española. Madrid. Díaz de Santos.

GARMENDIA, J.A., NAVARRO, M. y PARRA LUNA, F., (Eds.) (1987)

Sociología Industrial y de la Empresa. Madrid. Ed. Aguilar.

GARMENDIA, J.A., (1988)

“La cultura de empresa: una aproximación teórica y práctica”, en Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 41. Pp. 7-23.

GARMENDIA, J.A., (1990)

Desarrollo de la organización y cultura de la empresa. Madrid, Ed. ESIC. P. 50.

GARMENDIA, J.A. (1991)

“Cultura e Imagen de la empresa y desarrollo de la Organización” en el 1º Simposio nacional sobre Empresa y Sociología: *Comunicación y Cultura de Empresa.* Instituto Universitario de Recursos Humanos. Univ. Complutense de Madrid.

GARMENDIA, J.A. y PARRA LUNA, F. (1993)

Sociología Industrial y de los Recursos Humanos. Madrid. Taurus.

GARMENDIA, J.A. (1994)

Tres culturas. Organización y Recursos Humanos. Madrid. ESIC.

GASALLA, J.M. (1992)

La nueva Dirección de Personas: Marco paradójico del talento directivo. México. Ed. Sico.

GEERTZ, C., (Ed.) (1971)

Myth, symbol, and culture. N. York. Norton Editors.

GEERTZ, C., (1988)

La interpretación de las culturas. Barcelona. Ed. Gedisa.

GENESCA, E. (1977)

Motivación y Enriquecimiento del Trabajo. Sus repercusiones sobre la productividad. Barcelona. Ed. Hispano Europea.

GIL, I., RUIZ, L. y RUIZ, J., (1997)

La nueva dirección de personas en la empresa. Madrid. McGraw-Hill.

GIL ESTALLO, M^a. A., (1986)

“Configuración e implantación de la cultura en las organizaciones”, en Esic-Market, nº 53, tercer trimestre, pag. 7-23.

GIL ESTALLO, M^a.A., (1986)

“De la implantación de una cultura en una organización y sus resultados”, en Boletín de la Asociación Española de Dirección de Personal, diciembre, pg. 35-40.

GOFFMAN, E., (1967)

Interaction ritual. N.York. Ed. Aldine.

GONZALEZ FERRERA, G. (2000)

Estudio Comparativo de Culturas de empresas en la Bahía de Cádiz. Cádiz. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz.

GONZALEZ LOPEZ, L., (1991)

“Marketing interno y cultura corporativa”, en Revista Marketing y Ventas para Directivos, Febrero.

GONZALEZ LOPEZ, L., (1991)

“La cultura corporativa: un sistema dinámico abierto”, en Capital Humano, 33, Marzo.

GOODE, W., (1978)

The celebration of heroes. Berkeley. University of California Press.

GOODENOUGH, W., (1971)

Culture, language and society. Reading, Massachusetts. Addison-Wesley.

GOODENOUGH, W., (1979)

The ethnographic interview. N. York. Holt, Rinehart and Winston.

HANDY, Ch., (1986)

El futuro del trabajo humano. Barcelona. Ed. Ariel.

HANDY, Ch. (1993)

La organización por dentro. Bilbao. Deusto.

HARRISON, R., (1972)

“Understanding your organization's character”, en Harvard Business Review, nº 50, may-june, pag. 119-128. Harvard University Press.

HERSKOVITS, M.J. (1969)

El hombre y sus obras. México, F.C.E.

HERZBERG, F., (1959)

The motivation to work. N. York. Ed. J. Wiley & Sons.

HERZBERG, F., (1968)

“Una vez más: ¿Cómo motivar a los trabajadores” en Harvard Business Review, Enero-Febrero.

HERZBERG, F., (1976)

El trabajo y la naturaleza del hombre. Barcelona. Ed. Seix Barral.

HOFSTEDE, G., (1980-a)

Culture's consequences: international differences in work-related values. London. Sage Publications.

HOFSTEDE, G., (1980-b)

“Managing differences in the multicultural organization”, en Organizational Dynamics, summer, nº 4, pag. 210-221.

HOFSTEDE, G., (1985)

“The interaction between national and organizational value systems”, en Journal of Management Studies, nº 22, jul., pag 347-357.

- HOFSTEDE, G., DAVAL, D., SANDERS, G. y NEUIJEN, B., (1990)
“ Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases”, en *Administrative Science Quarterly*, nº 35, pag 286-316.
- HUSE, E. y BOWDITCH, J., (1992)
El comportamiento humano en la organización. Bilbao. Ed. Deusto.
- I.N.E. (1991)
Censo de Población y Viviendas de Andalucía.
- INFESTAS GIL, A., (1991)
Sociología de la empresa. Salamanca. Amarú.
- JOHNSON, R. y OUCHI, W., (1974)
“Made in America (under japanese management)”, en *Harvard Business Review*, sept.-oct., pag. 61-69.
- KAHN, J. S. (Ed.) (1975)
El concepto de cultura: textos fundamentales. Barcelona, Anagrama.
- KATZ, D. y KAHN, R.L., (1990)
Psicología social de las organizaciones. México, Trillas
- KILMANN, R., SAXTON, M. y SERPA, R. y otros, (1985)
Gaining control of the corporate culture. S. Francisco. Ed. Jossey-Bass Publishers.
- KLUCKHOHN, F.R., (1940)
“The participant-observer technique in small communities”, en *American Journal of Sociology* 46.
- KLUCKHOHN, F.R. y STRODTBECK, F.L., (1961)
“Variations in Value Orientations”, Nueva York, Harper & Row.
- KOTTER, J.P. y HESKETT, J.L., (1995)
Cultura de empresa y rentabilidad. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- KROEBER, A. y KLUCKHOHN, C., (1952)
Culture: A Critical Review os Concepts and Definitions, Vintage, Nueva York.
- LACROIX, P., (1983)
“Culture de l'entreprise et culture communautaire des groupes”, en *Direction et Gestion*, nº 3, pag. 39-52.
- LAWLER, E., (1973)
Motivation in work organization. Monterey. Ed. C.A. Books Collection.
- LAWLER, E., (1985)
“The design of effective regards systems”, citado por Sethia, N. y Von Glinou, M.A.:
“Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System”, en Kilmann, R. y otros: *Gaining Control of the corporate culture*. S.Francisco. Ed. Jossey- Bass Publisher.
- LAWRENCE, P. y LORSCH, J., (1976)
Organización y ambiente. Barcelona. Ed. Labor.

LAWRENCE, P. y LORSCH, J., (1991)

Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción. Wilmington. Addison-Wesley Iberoamericana.

LEAL, A., (1987)

“La adaptación de la cultura burocrática de la organización: la cultura adhocrática”, en *Economía y Empresa*, nº 17, enero-abril.

LEAL MILLAN, A., (1991)

Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio. Madrid. Actualidad Editorial, S.A.

LEMAITRE, N., (1984)

“La culture d'entreprise: facteur de performance?”, en *Direction et Gestion*, nº 5, sept-oct., pag. 32-38.

LEMAITRE, N., (1984)

“La culture d'entreprise: outil de gestion?”, en *Direction et Gestion*, nº 6, nov-dic., pag. 41-52.

LESSEM, R., (1992)

Gestión de la cultura corporativa. Madrid. Ed. Díaz de Santos, S.A.

LEVI-STRAUSS, C., (1987)

Antropología estructural. Barcelona, Paidós.

LEVI-STRAUSS, C., (1992)

Tristes trópicos. Barcelona, Paidós.

LEWIN, K., (1969)

Dinámica de la personalidad. Madrid. Ed. Morata.

LIKERT, R., (1965)

Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao, Deusto.

LIKERT, R., (1967)

The Human Organization: Its Management and Value. N. York. McGraw-Hill.

LIKERT, R., (1969)

El factor humano en la industria. Bilbao. Ed. Deusto.

LIKERT, R. y GIBSON LIKERT, J., (1986)

Nuevas formas para solucionar conflictos. México. Ed. Trillas.

LINTON, R. (1967)

Cultura y personalidad. México, F.C.E.

LIPTON, W., (1972)

Trabajando con grupos. México. Ed. Limusa.

LOPEZ, J.A., (1989)

La motivación humana. IESE, Universidad de Navarra.

LOUIS, M.R., (1981)

“Culture in organizations: the need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux” en *Human Systems Management*, 2, pp. 246-258.

LUCAS MARÍN, A., (1987)

“Motivación y satisfacción en el trabajo” en GARMENDIA, NAVARRO y PARRA LUNA, *Sociología industrial y de la empresa*, cap 16, págs. 391-419.

LUCAS MARIN, A., (1992)

Sociología de la empresa. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones.

LUCAS MARIN, A. (coord.), (1994)

Sociología para la empresa. Madrid. McGraw-Hill

LUCAS MARIN, A., (1997)

La comunicación en la empresa y en las organizaciones. Barcelona. Bosch.

MAIR, L., (1970)

Introducción a la antropología social. Madrid. Alianza Editorial.

MALINOWSKI, B., (1973)

Los argonautas del pacífico occidental. Barcelona. Edic. Península.

MALINOWSKI, B., (1975-a)

“La cultura”, en Kahn, J. (Ed.): *El concepto de cultura: textos fundamentales*. Barcelona. Ed. Anagrama.

MALINOWSKI, B., (1975-b)

Magia, ciencia y religión y otros ensayos. Barcelona. Ed. Ariel.

MALINOWSKI, B., (1981)

Una teoría científica de la cultura. Barcelona. Ed. Edhasa.

MALINOWSKI, B., (1982)

Estudios de psicología primitiva. Barcelona. Ed. Paidós-Ibérica.

MARCH, J. y SIMON, H., (1969)

Teoría de la organización. Barcelona. Ed. Ariel.

MARGULIES, N. y WALLACE, J., (1985)

El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones. México. Ed. Trillas.

MARTIN, J. y SIEHL, C., (1983)

“Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis”, en *Organizational Dynamics*, nº 12, pag. 52-64.

MARTIN ROJO, I., (1997)

Metodología del audit cultural de las organizaciones y aplicación del análisis de la cultura organizacional de las empresas de hostelería en la Costa del Sol. Microforma. Málaga. Universidad de Málaga.

MARTELES LOPEZ, P., (1995)

Desarrollo de instrumentos para la medición del clima organizacional en centros de enseñanza. Barcelona. Universidad de Barcelona.

MASLOW, A., (1991)

Motivación y personalidad. Barcelona. Ed. Sagitario.

McCLELLAND, D., (1962)

“The Business Drive and National Achievement”, en Harvard Business Review, Julio-Agosto.

McCLELLAND, D., (1976)

“Power is a great motivator”, en Harvard Business Review, Marzo-Abril.

McGREGOR, D., (1960)

The Human Side of Enterprise. N. York. Ed. McGraw Hill.

McGREGOR, D., (1969)

La participación en la industria. Barcelona. Ed. Hispano Europea.

MERTON, R. (1992)

Teoría y estructuras sociales. México, F.C.E.

MILLER W.C. y FORM, W.M. (1969)

Sociología industrial. Madrid, Rialp.

MINTZBERG, H., (1974)

La naturaleza del trabajo directivo. Barcelona. Ariel.

MINTZBERG, H., (1984)

La estructuración de las organizaciones. Barcelona. Ariel.

MORERA, V., (1981)

Las relaciones empresa-entorno. Madrid. N.T.I. Empresa.

MORGAN, G., (1980)

“Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory”, en Administrative Science Quarterly, vol. 25, nº 3, pag. 605-622.

MORGAN, G. y SMIRCICH, L., (1980)

“The case for qualitative research”, en Academy of Management Review, nº 5, 491-500.

MORGAN, G., (1989)

Creative Organization Theory. Londres, Sage Publications.

MORGAN, G., (1990)

Imágenes de la organización. Madrid, RA-MA Editorial.

MORISHIMA, M., (1984)

Por qué ha triunfado el Japón. Barcelona, Crítica.

NUENO, P., (1989)

“Cultura empresarial: feudalismo, paternalismo y management japonés”, en Economics, 1ª Qna. Abril.

- NUENO, P., (1989)
 “Cultura empresarial: pequeños, grandes o deformes”, en *Economics*, 2ª Qna. Abril.
- OUCHI, W., (1980)
 “Markets, bureaucracies, and clans”, en *Administrative Science Quarterly*, nº 25, pag. 129-141.
- OUCHI, W. y JAEGER, A., (1978-a)
 “Type Z organizations: stability in the mindst of mobility”, en *Academy of Management Review*, april , pag. 305-314.
- OUCHI, W. y PRICE, R., (1978-b)
 “Hierarchies, clans and theory Z: a new perspective on organization development”, en *Organizational Dynamics*, autumm, pag. 25-44.
- OUCHI, W., (1985)
La teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Barc. Orbis.
- PARSONS, T., (1961)
Theories of Society. New York. Ed. The Free Press of Glencoe.
- PARSONS, T., (1970)
The system of modern societies. Englewood Cliffs, New Jersey. Prentice-Hall.
- PARSONS, T. y SHILS, A., (1968)
Hacia una teoría general de la acción. Buenos Aires. Ed. Kapelusz.
- PARRA LUNA, F., (1984)
Elementos para una teoría formal del sistema social. Madrid. Univ. Complutense.
- PARRA LUNA, F., (1989)
El Balance Social de la Empresa. Bilbao. Ed. Deusto.
- PARRA LUNA, F. y GARMENDIA, J.A. (1993)
Sociología Industrial y de los Recursos Humanos. Madrid. Ed. Taurus.
- PASCALE, R. y ATHOS, A., (1983)
El secreto de la técnica empresarial japonesa. Barcelona. Grijalbo.
- PEIRÓ, J.M., (1990-a)
Psicología de la Organización. Vol. I y II. Madrid, U.N.E.D.
- PEIRÓ, J. Mª, (1990-b)
Organizaciones: nuevas perspectivas psicossociológicas. Barcelona. PPU.
- PEREZ DE GUZMAN, S. (Ed) (1995)
Cuestiones de Sociología del Trabajo. Córdoba, Nueva Escuela Publicaciones.
- PERETTI, J. y VACHETTE, J., (1984)
Audit social. París. Les Editions d'Organisation (Edit. Hommes et Techniques).
- PERROW, Ch., (1998)
Sociología de las organizaciones. Madrid. 3ª edición, Ed. McGraw-Hill.

PETERS, Th.J., (1978)

“Symbols, Patterns, and settings: an optimistic case for getting things done”, en *Organizational Dynamics*, vol. 7, nº 2, pag. 3-23.

PETERS, Th.J. y WATERMAN, R.H. (1992)

En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos. Barcelona. Folio.

PETERS, T. y AUSTIN, N. (1992)

Pasión por la excelencia. Barcelona. Folio.

PETTIGREW, A., (1979)

“On studying organizational cultures”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, nº 12, pag. 570-581.

PFEFFER, J., (1981)

“Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms”, en Cummings, L. y Staw, B. (Eds.): *Research in organizational behavior*. JAI Press, Greenwich, cap. 3, pag. 1-52.

PFEFFER, J., (1993)

El poder en las organizaciones. Madrid. McGraw-Hill.

PORTER, L. & LAWLER, E.

Managerial attitudes and performance. Homewood. Ed. R.D. Irving.

PUCHE SAIZ, G., (1990)

Cambio organizacional. Madrid. Fundación Jaime Vera.

PÜMPIN C. y GARCIA ECHEVARRIA, S., (1988)

Cultura empresarial. Madrid. Díaz de Santos.

PÜMPIN C. y GARCIA ECHEVARRIA, S., (1990)

Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa. Madrid. Díaz de Santos.

RITTI, R., FUNKHOUSER, G., (1987)

Vida interna de la empresa: un enfoque cultural interpretativo de los problemas de la empresa. Barcelona. Ed. Plaza y Janés.

RODRIGUEZ FERNANDEZ, A., (1996)

Los recursos humanos en las Administraciones públicas. Madrid. Tecnos.

RODRIGUEZ LOPEZ, J.L., (1988)

Viejos valores y nuevas burocracias. El caso de una empresa semipública. Madrid, Mº de Trabajo y S.S.

ROETHLISBERGER, F.J., (1939)

Management and the worker. Harvard Massch. Harvard University Press.

ROSS, R. y VAN DEN HAAG, E., (1957)

The fabric of society. N. York. Harcourt, Brace and World Co..

- RUIZ NAVARRO, J., (1993)
La Bahía de Cádiz. Un Area Metropolitana Industrial en el contexto de Europa.
- RUIZ OLABUENAGA, J.I., (1995)
Sociología de las organizaciones. Bilbao. Deusto.
- SAINSAULIEU, R., (1988)
L'identité au travail. París, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.
3ª ed.
- SANCHEZ CARRION, J.J. (Ed.) (1984)
Introducción a las técnicas de análisis multivariable aplicadas a las Ciencias Sociales,
Madrid, C.I.S., Sección II: La clasificación de los datos.
- SANCHEZ CREUS, F., (1987)
“¿Es posible auditar el funcionamiento social de una empresa?”, en Revista Boletín de
Antiguos Alumnos, I.E.S.E., Universidad de Navarra, nº 25, Marzo, pag. 25-29.
- SANCHEZ APELLÁNIZ, M., (1997)
Dirección y cultura organizacional: hacia una nueva visión de management.
Madrid. CIS.
- SANZ de la TAJADA, L.A., (1994)
Integración de la Identidad y de la Imagen de la Empresa. Madrid. Ed. ESIC.
- SARRIES SANZ, L., (1993)
Sociología de las relaciones industriales en la sociedad postmoderna. Zaragoza. Ed.
Mira.
- SATHE, V., (1983)
“Implications of corporate culture: a manager's guide to action”, en Organizational
Dynamics, vol. 12, nº 2, pag. 5-23.
- SATHE, V., (1985)
“How to Decipher and Change Corporate Culture”, en Kilmann, R. y otros (Eds.): *Gai-
ning control of the corporate culture.* San Francisco. Ed. Jossey-Bass Publishers.
- SCHEIN, E., (1973)
Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional. Bogotá. Fondo Edu-
cativo Interamericano.
- SCHEIN, E., (1981)
“Does japanese management style have a message for american managers?”, en Sloan
Management Review, vol. 23, nº 1, pag. 55-68.
- SCHEIN, E., (1983)
“The role of the founder is creating organizational cultures”, en Organizational Dyna-
mics, vol. 12, nº 1, pag. 13-28.

SCHEIN, E., (1984)

“Coming to a new awareness of organizational culture”, en Sloan Management Review, nº 25, pag. 3-16.

SCHEIN, E., (1985)

“How culture forms, develops, and changes”, en Kilmann, Saxton, Serpa and Associates (Eds.): *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco. Ed. Jossey-Bass, cap. 2, pag. 17-43.

SCHEIN, E., (1988)

La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica. Barc. Plaza & Janés.

SCHEIN, E. y BENNIS, W., (1965)

Personal and organizational change through group methods. N. York. John Wiley and Sons.

SELZNICK, P., (1957)

Leadership in administration. N. York. Harper and Row.

SETHIA y VON GLINOW, M., (1985)

“Arriving at four cultures by managing the reward system”, en Kilmann, Saxton, Serpa and Associates (Eds.): *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco. Ed. Jossey-Bass, pag. 400-420.

SHERIF, M. y SHERIF, S., (1953)

Groups in harmony and tension: an integration of studies on intergroup relations. N. York. Harper and Brothers.

SKINNER, B., (1977)

Ciencia y conducta humana. Barcelona. Edit. Fontanella.

SMIRCICH, L. y MORGAN, G., (1982)

“Leadership: the management of meaning”, en Journal of Applied Behavioral Science, vol. 18, nº 3, pag. 257-273.

SMIRCICH, L., (1983)

“Concepts of culture and organizational analysis”, en Administrative Science Quarterly, vol. 28, nº 3, pag. 339-358.

TANNENBAUM, A.S.

Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance.

THEVENET, M., (1991)

Auditoría de la cultura empresarial. Madrid. Díaz de Santos.

TAYLOR, F.W. (1986)

Management científico. Barcelona. Ed. Orbis

TOFFLER, A., (1985)

La empresa flexible. Barcelona. Ed. Plaza y Janés.

TRICE, H. y BEYER, J., (1984)

“Studying organizational cultures through rites and ceremonials”, en *Academy of Management Review*, vol. 9, nº 4, pag. 653-669.

TRICE, H. y BEYER, J., (1985)

“Using Six Organizational Rites to Change Culture”, en Kilmann y otros (Eds.): *Gaining Control of the Corporate Culture*, pag. 370-399. S. Francisco. Ed. Jossey-Bass Publishers.

TUNSTALL, W., (1985)

“Breakup of the Bell System: A case study in cultural transformation”, en Kilmann y otros (Eds.): *Gaining Control of the Corporate Culture*, pag. 44-65. S. Francisco. Ed. Jossey-Bass Publishers.

VAN MAANEN, J., (1979)

The self, the situation and the rules of interpersonal relations. Himmewoods. Ed. Dorsey Press.

VIEDMA, J.M. (1990)

La excelencia empresarial española. Barcelona. Viama Ed.

VIRGILI BELDA, C. (1989)

“La gestión de la cultura de la empresa” en VVAA, *Sociología de la empresa*. Material de trabajo del Departamento de Sociología, E.U. de Estudios Empresariales. Universidad de Barcelona.

VON GLINOW, M., (1985)

“Reward strategies for attracting, evaluating and retaining professionals”, en *Human Resource Management*.

VROOM, V.H. y DECI, E.L. (1992)

Motivación y alta dirección. N. York. Wiley & Sons.

WEBER, M., (1983)

Economía y sociedad. México. Fondo de Cultura Económica. Sexta reimpresión

WILKINS, A. y OUCHI, W., (1983)

“Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance”, en *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nº 3, pag. 468-481.

ANEXO 1
CUESTIONARIO para ENTREVISTAS en PROFUNDIDAD

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

para

*“ESTUDIO COMPARATIVO de CULTURAS de EMPRESA
en la BAHIA de CADIZ”*

1. HISTORIA DE LA EMPRESA

- 1.1. Fundación.
- 1.2. Evolución.

2. ESTADO ACTUAL

- 2.1. Perfil de la empresa.
- 2.2. Entorno.

3. POLÍTICA DE EMPRESA

- 3.1. Cuestiones generales.
- 3.2. Organización y personal.
- 3.3. Tecnología e Investigación.
- 3.4. Resultados y planificación.
- 3.5. Mercado e imagen.

4. ORIENTACIÓN, PRESTIGIO, EXCELENCIA

5. CUESTIONES RELEVANTES PARA CLASIFICACIÓN TIPOLOGICA

1. HISTORIA DE LA EMPRESA

1.1. Fundación.

Vamos a comenzar hablando, si le parece, del origen de la empresa o compañía.

- ☞ ¿Quién o quienes fueron sus fundadores y líderes históricos? Cuénteme lo que sepa de ellos.
- ☞ ¿Cuáles eran los objetivos y filosofía de la empresa? ¿Qué historias circulan por la empresa relativas a aquellos tiempos?
- ☞ ¿Conservan documentación de los orígenes: imágenes, esloganes, anagramas, publicidad, etc.?
- ☞ ¿Cuáles fueron los valores clave de la empresa? ¿Cuándo se formularon?

1.2. Evolución.

Haga un resumen de la evolución de la compañía hasta nuestros días:

- ☞ Instalaciones (tamaño, localización...). Productos y ventas. fusiones, absorciones, filiales, consorcios, asociaciones temporales... Propiedad y accionariado. Tecnología e innovación.
- ☞ Problemas críticos por los que atravesó la empresa haciendo peligrar su supervivencia. Fases o etapas de crecimiento —mantenimiento— crisis, etc.
- ☞ Líderes, historias y mitos sobre esas etapas o acontecimientos.
- ☞ ¿Qué papel cree que han jugado las creencias y valores de la empresa en estas etapas? ¿Qué queda hoy de los valores, estilos y procedimientos históricos de la empresa?

2. ESTADO ACTUAL

2.1. Perfil de la empresa.

- ☞ Punto de partida de la etapa actual.
- ☞ Razón de ser de la empresa. Sus productos y actividades.
- ☞ Propiedad, accionariado, filiales y/o matrices. Dirección y gerencia.
- ☞ ¿Cómo se caracteriza la actual etapa de la empresa? ¿Cuál es su perfil?

2.2. Entorno.

2.2.1. Entorno ecológico.

- ☞ ¿Qué tipo de energía requiere la empresa?
- ☞ ¿Qué materias primas consume?
- ☞ ¿Produce algún tipo de polución o contaminación ambiental?
- ☞ ¿Les preocupa este tema? ¿Se consideran una empresa limpia?
- ☞ ¿La arquitectura de la empresa es respetuosa con el medio donde está instalada? .
¿Qué importancia dan Vdes. a la jardinería y el arbolado?

2.2.2. Entorno tecnológico.

- ☞ ¿Qué papel o importancia tiene la tecnología en el sector
- ☞ ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa en relación a sus competidores?
- ☞ ¿Es muy fuerte la evolución tecnológica en el sector? ¿Es rápida (obsolescencia, renovación...)?
- ☞ Necesidad e importancia de la Investigación y Desarrollo para la empresa.
- ☞ ¿Y la evolución de los productos: cambios en la demanda, los clientes, los productos...? Especialización.

2.2.3. Entorno económico.

- ☞ ¿Cuál es la marcha del sector donde se inscribe la empresa: ventas, costes, beneficios...?
- ☞ ¿Cuál es la situación de la empresa en comparación a sus competidores? ¿Cuál es la tendencia?

Comentemos el comportamiento de otros factores que inciden en los resultados: inflación (general y del sector); costes de mano de obra; evolución del empleo; conflictividad; coste del dinero (mercado de capitales); evolución de la inversión en el sector, fluctuaciones de los mercados nacionales e internacionales...

2.2.4. Entorno jurídico-político.

- ☞ Clima de confianza en la evolución política general por niveles (general, española, regional).
- ☞ Valoración de la evolución de la política económica.
- ☞ Legislación laboral, fiscal y social reciente de incidencia en el sector.
- ☞ Actitudes de los partidos políticos, centrales sindicales y patronales respecto a la problemática y futuro del sector.

2.2.5. Entorno socio-cultural.

- ☞ Deseamos conocer su opinión acerca del cambio social operado en la comunidad (área geográfica) y de qué forma cree que ha influido Vd. o lo puede hacer en el futuro de su empresa.
- ☞ La actitud y exigencia del público frente al consumo: calidad/cantidad, diversificación, modas y tendencias, diseño, materiales, publicidad, estrategias de venta... Cambios de mentalidad y de ideologías: hacia el trabajo, el ocio, el ahorro, la vivienda, la familia... hacia la empresa, la riqueza, el empleo, la conflictividad...

3. POLÍTICA DE EMPRESA

3.1. Cuestiones Generales.

- ☞ ¿Cuál es la filosofía de la empresa? Sus creencias y sus valores. ¿Son compartidas por la mayoría de los miembros de la empresa? ¿En qué circunstancias recurren a esos valores? ¿Es consecuente la empresa con ellos?
- ☞ Señale cuáles son las principales cualidades o aspectos positivos de la empresa por orden de importancia hasta cinco.
- ☞ ¿Cuáles de estas cualidades son ventajas diferenciales frente a sus competidores?
- ☞ Señale cuáles son los principales aspectos negativos de su empresa por orden de importancia, hasta cinco.
- ☞ ¿Cuáles de estos aspectos resultan desventajas de cara a la competencia?
- ☞ ¿Con qué compañías compararía la suya? ¿Por qué? ¿Cuáles son las similitudes que Vd. aprecia?
- ☞ ¿Qué actividades o productos no haría jamás su empresa?
- ☞ ¿Vd. diría que la empresa mantiene un cierto liderazgo en la acción (se adelanta a los hechos) o actúa en función de las circunstancias (la evolución de los acontecimientos)?
- ☞ ¿Las decisiones se toman de acuerdo con criterios científicos? ¿Las toman unos pocos o participa el personal (en qué decisiones, quienes...)?
- ☞ En general ¿se escuchan las ideas del personal? ¿Cuándo, cómo, de quiénes...?
- ☞ ¿Vd. cree que la mayoría del personal comparte las decisiones de la empresa? ¿Se adhiere a la política empresarial, en general?
- ☞ ¿La empresa es más o menos rígida o flexible? ¿Se adapta con facilidad al entorno cambiante o tiene graves dificultades debido a...? ¿Su organigrama cambia a tono con el entorno?
- ☞ En esta empresa ¿la estructura se adecua a la estrategia necesaria para llevar a cabo determinados objetivos o, por el contrario, es la estrategia la que se adapta a la estructura?

- ☞ ¿La empresa innova y experimenta con frecuencia e intensidad? ¿En qué áreas, hasta qué límite, con qué control...?
- ☞ A la hora de cambiar de producto o introducir otros nuevos ¿cuál es el mecanismo de decisión?
- ☞ En esta empresa ¿el personal tiene siempre la puerta abierta para denunciar injusticias o plantear problemas?
- ☞ ¿Vd. cree que la gente de la empresa, en general, hace bien su trabajo por temor a sanciones o porque creen que es su deber?
- ☞ ¿Los conflictos se resuelven con autoridad, con diálogo o con ambas cosas?
- ☞ ¿Atienden al personal mejor o peor que a los clientes? ¿Les preocupa de verdad su situación y sus problemas?
- ☞ ¿Conocen los jefes personalmente a toda la plantilla? ¿Predomina el trato personalizado o el educado y profesional?
- ☞ ¿Cuándo produce más el personal: cuando hay recompensas a la producción, cuando se vigila y controla la labor, cuando hace el trabajo a gusto...?
- ☞ ¿Cuáles fueron los resultados en las últimas elecciones sindicales? ¿Cuál es la composición del Comité de Empresa? ¿El personal respalda las decisiones o acuerdos del Comité de Empresa? ¿El Comité de Empresa tiene mucho, poco o el adecuado poder?
- ☞ ¿Cuál es el grado de afiliación? ¿El índice de afiliación es menor o mayor que el de otras empresas del sector? ¿Su tendencia?
- ☞ ¿Cómo calificaría Vd. la cultura sindical de la empresa? ¿Mucha, poca o ninguna conflictividad? ¿Predomina el consenso o el conflicto?
- ☞ Entre los recursos de la empresa está la formación profesional de sus miembros ¿Qué importancia le da la empresa este tema?
- ☞ ¿La empresa facilita que un empleado curse nuevos estudios académicos? ¿Cómo? ¿En los últimos 5 años ha habido mucha gente que haya mejorado su nivel?
- ☞ ¿Y los cursos de formación? ¿Cuántos recursos se destinan anualmente a tal fin? ¿Cumplen realmente su cometido? ¿Se produce un reciclaje laboral continuo o sólo los más interesados consiguen nuevas especializaciones laborales?
- ☞ ¿Piensa Vd. que la empresa paga bien? ¿Los sueldos son: muy buenos, aceptables, normales o inferiores a los de otras empresas del sector?
- ☞ Por niveles profesionales ¿Cuál sería su valoración?:

Directivos Generales, Gerentes...

Cuadros medios...

Supervisores y capataces...

Resto del personal...

- ☞ ¿Vd. cree que el personal está más o menos conforme con su salario? ¿Ocurre con frecuencia que el personal deje la empresa por mejores ofertas de la competencia?
- ☞ ¿Piensa Vd. que la empresa tiene plenamente garantizado su futuro? ¿Por qué razones? ¿Qué problemas o desafíos ve Vd. en el horizonte?

- ☞ ¿Diría que estamos ante una empresa eficaz? ¿Está la empresa entre los líderes del sector? ¿O quizás, sencillamente, la empresa es una buena empresa, normal, con sus altibajos, en proceso de consolidación...? ¿Qué opina de la cuestión?

3.2. Organización y Personal.

- ☞ Personal que trabaja en la empresa. Categorías. Fijos/no fijos. Evolución en los últimos 5 años. Edad media. Envejecimiento y renovación de la plantilla. Niveles académicos y profesionales. Varones/Mujeres.
- ☞ ¿Puede explicarme brevemente el organigrama de la empresa? ¿Cambia con cierta frecuencia? ¿Se renuevan los cargos? ¿Son frecuentes los cambios de planta, departamento, sección...?
- ☞ ¿La organización del trabajo en la empresa se basa en el trabajo en equipo o las tareas son de responsabilidad individual supervisada por el encargado?
- ☞ ¿La dirección de la empresa fomenta claramente las innovaciones organizativas? ¿Cómo?
- ☞ ¿Con qué frecuencia explica la empresa los objetivos y planes de los departamentos? ¿A quienes? ¿Cómo (lugar, tipo de reunión, interacciones, tipo de participación...)?
- ☞ ¿Con quién se consulta previamente cuándo se toma una decisión no rutinaria?
- ☞ ¿Da facilidades la empresa para que el personal opine y esté informado sobre los temas de interés para la empresa? ¿Cómo?
- ☞ ¿Existe comunicación fluida entre los departamentos o son más o menos independientes (aislados)? Por ejemplo, ¿se hacen reuniones o se mantienen contactos entre los departamentos para explicarse mutuamente los planes y objetivos?
- ☞ ¿Existe algún órgano de expresión para que el personal opine sobre los temas de la empresa? ¿Se escucha realmente a los subordinados? ¿Qué canales existen?
- ☞ ¿Fomenta la empresa las reuniones entre directivos y trabajadores que no sean supervisores o encargados, o se tiende a un trato más formalizado?
- ☞ ¿Se da a los empleados autonomía en la realización de las tareas o más bien se establecen los procesos de trabajo de forma detallada?
- ☞ ¿Es deseable que la empresa fomente la iniciativa de los empleados? Razones a favor y en contra.
- ☞ Sinceramente, ¿Vd. cree que entre los empleados predomina la camaradería y la solidaridad o la competitividad y la insolidaridad?
- ☞ ¿Son frecuentes las promociones del personal o son la excepción? ¿Cómo se recompensan los años de esfuerzo y capacidad probada? ¿Qué cualidades son necesarias para triunfar en esta empresa?
- ☞ ¿Se valora mucho el elemento humano en esta empresa? ¿Cuál es su opinión?
- ☞ ¿El índice de siniestralidad y bajas está por encima o por debajo de la media del sector?
- ☞ ¿La tónica general en esta empresa es la estabilidad laboral? ¿Qué porcentaje de la plantilla tiene contrato laboral temporal?

Aproximadamente ¿Cuántos de ellos se incorporarán, previsiblemente, a la plantilla como fijos? ¿Es frecuente que el personal haga toda su carrera laboral en la empresa? ¿Qué porcentaje de despidos/año tienen? ¿Cuáles son las razones de despido más frecuentes?

- ☞ En esta empresa, ¿se respeta más a los jefes por su rango o por su autoridad? ¿Diría Vd. que entre los directivos y jefes de esta empresa abundan los líderes profesionales o son más bien excepción?
- ☞ ¿Se producen alguna vez problemas de indisciplina laboral (no conflicto laboral)?
- ☞ ¿Qué hacen Vdes. para conseguir una imagen de calidad y profesionalidad? En este campo ¿cómo se situaría respecto a sus competidores?
- ☞ A la vista del organigrama de la empresa ¿lo considera centralizador o descentralizador? ¿o se trata de una combinación de ambos?
- ☞ ¿Es posible y/o deseable la delegación de responsabilidades y funciones a todos los niveles o es necesario un control minucioso y directo?

3.3. Tecnología e investigación.

Ya hablamos del tema al estudiar el entorno tecnológico, sin embargo quisiéramos hacerle algunas preguntas más:

- ☞ ¿Cuánto gastan anualmente en Investigación y Desarrollo?
- ☞ ¿Qué personal se dedica preferentemente a estos cometidos: no de técnicos y operarios...?
- ☞ Nivel de mecanización y automatismo. Describa la situación.
- ☞ Nivel de informatización. Número y tipo de ordenadores. Principales productos informáticos.
- ☞ Inversión anual en renovación tecnológica.

3.4. Resultados y Planificación.

- ☞ ¿Obtiene buenos resultados la empresa? ¿Cuál es la trayectoria en los últimos años? ¿Puede explicar los balances de los últimos años? ¿Podría resumir las macrocifras?
- ☞ ¿Los resultados han sido los que se esperaban? ¿Están por encima o por debajo de lo planificado? ¿Por qué? ¿Es frecuente el desajuste sobre las previsiones? ¿Cómo se ejerce el control sobre los resultados?
- ☞ ¿Se encuentra la empresa entre las líderes de su sector en el ámbito regional/nacional/europeo/mundial?
- ☞ ¿En qué cifra Vd. la eficacia de su empresa?

3.5. Mercado e imagen.

- ☞ ¿Cuáles son los principales mercados y clientes? Evolución y tendencias. Competidores.

- ✎ ¿Qué papel juegan los clientes en su empresa? ¿Cuáles son las vías de comunicación? ¿En qué medida influye el grado de calidad de los productos?
- ✎ ¿Cómo se articula la cuestión de las quejas y reclamaciones en la práctica (no en teoría)?
- ✎ ¿En qué medida las opiniones de los clientes modifican los productos y la estrategia? Por favor, comente casos concretos.
- ✎ ¿El cliente tiene alguna relación o comunicación con los especialistas, técnicos y obreros de la empresa o toda relación se canaliza por la dirección y/o la gerencia?
- ✎ ¿Y la publicidad? ¿Cuáles son sus programas publicitarios? Características, medios, costes comparativos...
- ✎ ¿La imagen que proyectan tiene realmente que ver con lo que Vdes. producen o son? ¿Les identifica realmente? Tipo de imagen: calidad, bajo costo, eficacia... Comparación con... Imágenes que utiliza preferentemente. Esloganes tales como... ¿A qué hacen referencia?

4. ORIENTACIÓN, PRESTIGIO, EXCELENCIA

- ✎ En general, ¿el personal considera la empresa como suya como algo importante pero ajeno? Por ejemplo, ¿qué denominación utilizan para referirse a ella?
- ✎ ¿Cómo se reparte el poder dentro de la empresa? ¿Qué influencia, ejerce cada uno de los siguientes grupos en la toma de decisiones?:

Dirección (Directores Generales, Gerentes, Directores de planta y departamento...).

Mandos intermedios.

Cargos de representación (sindical o no, miembros de los Comités, Juntas, Secciones, Federaciones, Uniones...).

Resto del personal.

Las decisiones son:

1. Fusiones, absorciones, operaciones patrimoniales o financieras o bursátiles, cierre o apertura de plantas...
2. Política de inversiones, instalaciones, productos, ventas, tecnología, maquinaria.
3. Renumerações y repartos de beneficios entre los empleados,
4. Admisiones, despidos, sanciones, traslados, promociones.
5. Condiciones de trabajo y organización del mismo.
6. Formación e investigación.
7. Turnos, horarios, suplencias, bajas, vacaciones.

Califique la influencia de cada grupo para cada tipo de decisiones:

4. Mucho. 3. Bastante. 2. Poco. 1. Algo. 0. Nada.

- ☞ ¿Se hace reparto de beneficios o alguna otra modalidad de participación económica?
- ☞ ¿Qué beneficios sociales (club, becas, préstamos, vacaciones...) distribuyen entre los empleados?
- ☞ ¿El abanico salarial de la empresa es abierto o cerrado? ¿Cree que los salarios están equilibrados (comparación directivos/obreros)?
- ☞ En esta empresa, ¿el personal desarrolla mayoritariamente su capacidad profesional (creatividad, iniciativa... o los imperativos de la producción lo hacen imposible)?
- ☞ ¿El personal de la compañía suele estar insatisfecho con su situación laboral y profesional? ¿Se producen muchas reclamaciones y peticiones en este sentido? ¿Son estudiadas y atendidas? ¿Por qué vía se plantean? (directamente a los jefes o a través de los sindicatos y comités de empresa o de centro).
- ☞ ¿Piensa que ésta es una empresa con prestigio? ¿Por qué razones?
- ☞ ¿Este prestigio tiene que ver con la gente que trabaja en ella, con sus profesionales o está más relacionado con otras cuestiones?
- ☞ ¿De qué forma directa beneficia su empresa a la comunidad (además de la creación de riqueza y empleo)?
- ☞ ¿Tiene la empresa una buena imagen medio-ambiental?
- ☞ ¿Es costumbre de la empresa celebrar reuniones, fiestas, convenciones... Descripción, frecuencia, valoración de las mismas. ¿Y reuniones más restringidas?
- ☞ ¿Tienen costumbre de celebrar los ascensos? ¿cómo? ¿Y los éxitos de los departamentos o de la empresa? Cuando se incorpora alguien a la empresa ¿se le hace algún tipo de recibimiento o iniciación? ¿Qué tipo de atenciones se dispensa a quienes se jubilan?
- ☞ ¿Utilizan anagramas y logotipos? ¿Y eslóganes? ¿Se identifica el personal con ellos?
- ☞ ¿Diría Vd. que los trabajadores de esta empresa poseen un estilo, algo que los distinga de otras empresas o los caracteriza? Explíquelo.

Para terminar, unas cuestiones acerca del prestigio exterior de la empresa.

- ☞ De las cualidades o valores que prestigian a las empresas frente a los clientes o el público en general, queremos conocer cuáles son, a su juicio, los más destacados para el caso de esta empresa. Valore de 0 a 4 cada cualidad.

4. Mucho. 3. Bastante. 2. Poco. 1. Algo. 0. Nada.

Un buen servicio de ventas.

Trato exquisito de la empresa con su personal.

Crecimiento de la empresa (ventas, filiales...).

Beneficios de la empresa (“gran familia”, “institución”).

La calidad de los productos.

El comportamiento ético del personal.
Ganancias y plusvalías de operaciones.
Fortaleza de la organización.

Buena atención a los clientes.
Identificación de los trabajadores de la empresa.
Política de costes mínimos.
Eficacia de la empresa para superar dificultades.

Los servicios que presta a la comunidad.
Participación de los trabajadores en la empresa.
Competitividad y agresividad empresarial.
Ética y valores por los que se rige la empresa.

5. CUESTIONES RELEVANTES PARA CLASIFICACIÓN TIPOLOGICA

✎ ¿A qué piensa que se le da más importancia en la empresa?:

Al cumplimiento exacto de las normas y reglamentos internos.
A la consecución de los objetivos perseguidos.
A la autoridad y el poder establecidos.
A las personas.

✎ ¿Cuál de las siguientes frases se ajusta mejor a su organización?:

A mí no me explique cómo lo hace, pero consiga los resultados que necesitamos.
Haga el trabajo según las normas y no habrá problemas.
Aquí se está bien teniendo poder; si no es así, lo único que se puede hacer es obedecer.
Es muy importante que todos los que trabajamos aquí podamos satisfacer nuestras necesidades y aspiraciones a la vez que los objetivos de la organización.

✎ En cuanto al conocimiento, por parte de los empleados, de si se han cumplido o no los objetivos de la organización, en su empresa:

Todos nos enteramos de los resultados de nuestro trabajo y de la organización en general.

Hay quienes acceden a esta información mientras que otros no.
Sólo unos pocos obtienen la información.

✎ En el caso de producirse esta información ¿ésta es inmediata o pasa mucho tiempo

hasta que se conoce la eficacia de nuestras acciones?

- ✎ ¿Qué grado de riesgo se corre en la actividad de esta empresa?
- ✎ A la hora de tomar decisiones, ¿se buscan entre las que ya han sido aplicadas y han demostrado su eficacia, se actualizan para adaptarlas a las nuevas situaciones o se crean nuevas alternativas?
- ✎ ¿Qué tendencia prima más en la empresa: mirar hacia su interior (funcionamiento, éxitos, fracasos, conflictos... o hacia su entorno (la situación política y económica, las innovaciones tecnológicas, los cambios en los hábitos y costumbres...)?
- ✎ Los cambios se producen:
 - Como respuesta a una crisis.
 - Para corregir actuaciones consideradas inadecuadas.
 - Como precaución ante una previsión de descenso de la efectividad.
 - Porque hay que innovar continuamente.
- ✎ Cuando se produce un cambio o reorganización:
 - Es más aparente que real.
 - No es más que una pequeña desviación del “statu quo”.
 - El cambio es real, pero gradual.
 - Todo o casi todo se altera.
 - El cambio es absoluto y radical.
- ✎ A la hora de decidir alternativas o fórmulas de actuación:
 - Se eligen las que no supongan ningún riesgo.
 - Se acepta un riesgo mínimo.
 - Se acepta un riesgo razonable.
 - Merece la pena arriesgarse.
 - Se prefieren las alternativas arriesgadas.
- ✎ ¿Cuál de estas frases se adapta mejor al ambiente de su organización:
 - No perturbe la calma, si siempre nos ha ido bien así ¿para qué cambiar?”.
 - “Hay que estar preparado para el cambio cuando se presente”.
 - “Hay que planificar el futuro; buscamos nuevas formas para dar satisfacción a nuevas exigencias”.
 - “Hay que adaptarse continuamente, cambiar o perecer”
 - “Cambiamos inventando el futuro”.

ANEXO 2
CUESTIONARIO de la ENCUESTA

ENCUESTA sobre CULTURAS de EMPRESA

en la BAHÍA de CÁDIZ

ESTUDIO COMPARATIVO sobre CULTURA de EMPRESAS
en el SECTOR INDUSTRIAL

Estamos haciendo desde la Universidad Complutense de Madrid una investigación coordinada con el Instituto Universitario de Recursos Humanos, para conocer la Cultura de Empresa en la Bahía de Cádiz.

Pedimos su imprescindible colaboración para responder con el máximo interés y veracidad, en la seguridad de su total anonimato y la importancia de su colaboración en el logro de un resultado que puede ayudar a mejorar la calidad laboral y empresarial de la Bahía de Cádiz.

Lea atentamente cada pregunta y marque con una "X" la respuesta adecuada.

P.1 MIS JEFES TIENEN MUCHA AUTORIDAD.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.2 MIS JEFES ME CONOCEN PERSONALMENTE Y ME TRATAN COMO A UN MIEMBRO DEL EQUIPO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.3 ESTAMOS INFORMADOS DE LOS OBJETIVOS Y PROBLEMAS DE LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.4 TENEMOS INFORMACIÓN SUFICIENTE SOBRE LOS PUESTOS DE TRABAJO A CUBRIR Y SOBRE LOS CRITERIOS DE SELECCIÓN DE ASPIRANTES.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.5 AQUÍ, MANDAN UNOS CUANTOS Y LOS DEMÁS OBEDECEMOS; NO SE ESCUCHA A LA GENTE.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.6 LA EMPRESA HACE LO NECESARIO PARA QUE HAYA UNA RELACIÓN FLUIDA ENTRE LOS DIFERENTES NIVELES.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.7 EN ESTA COMPAÑÍA, EL CLIENTE DEFINE EN BUENA MEDIDA LA CALIDAD DEL PRODUCTO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.8 LA EMPRESA Y YO TENEMOS ALGUNOS OBJETIVOS COMUNES Y OTROS CONTRARIOS. PARA MÍ, PESAN MÁS LOS PRIMEROS QUE LOS SEGUNDOS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.9 DE LOS GRUPOS SIGUIENTES ¿EN CUAL SE SITÚA USTED?

19.- Dirección (Directores Generales, Gerentes, Directores de planta y departamento...)	[]
29.- Mandos intermedios.	[]
39.- Cargos de representación (sindical o no, miembros de los Comités, Juntas, Secciones, Federaciones, Uniones...)	[]
49.- Resto del personal.	[]

P.10 EN LA VIDA DE LA EMPRESA SE TOMAN DECISIONES CONTINUAMENTE. QUEREMOS SABER, COMO SE REPARTE EL PODER. QUE INFLUENCIA EJERCE CADA UNO DE LOS DIFERENTES GRUPOS EN LA TOMA DE DECISIONES.

PARA CADA UNA DE LAS DECISIONES SIGUIENTES PUNTÚA (CALIFICA DE 0 A 10) EL PODER DE CADA GRUPO.

10.1 Turnos, horarios, suplencias, bajas, vacaciones.

19.- Dirección (Directores Generales, Gerentes, Directores de planta y departamento...)	[]
29.- Mandos intermedios.	[]
39.- Cargos de representación (sindical o no, miembros de los Comités, Juntas, Secciones, Federaciones, Uniones...)	[]
49.- Resto del personal.	[]

10.2 Formación e investigación.

19.- Dirección (Directores Generales, Gerentes, Directores de planta y departamento...)	[]
29.- Mandos intermedios.	[]
39.- Cargos de representación (sindical o no, miembros de los Comités, Juntas, Secciones, Federaciones, Uniones...)	[]
49.- Resto del personal.	[]

10.3 Condiciones de trabajo y organización del mismo.

19.- Dirección (Directores Generales, Gerentes, Directores de planta y departamento...)	[]
29.- Mandos intermedios.	[]
39.- Cargos de representación (sindical o no, miembros de los Comités, Juntas, Secciones, Federaciones, Uniones...)	[]
49.- Resto del personal.	[]

10.4 Admisiones, despidos, sanciones, traslados, promociones.

1º.- Dirección (Directores Generales, Gerentes, Directores de planta y departamento...)	[]
2º.- Mandos intermedios.	[]
3º.- Cargos de representación (sindical o no, miembros de Los Comités, Juntas, Secciones, Federaciones, Uniones...)	[]
4º.- Resto del personal.	[]

10.5 Remuneraciones y reparto de beneficios entre los empleados.

1º.- Dirección (Directores Generales, Gerentes, Directores de planta y departamento...)	[]
2º.- Mandos intermedios.	[]
3º.- Cargos de representación (sindical o no, miembros de Los Comités, Juntas, Secciones, Federaciones, Uniones...)	[]
4º.- Resto del personal.	[]

10.6 Política de inversiones, instalaciones, productos, ventas, tecnología, maquinaria.

1º.- Dirección (Directores Generales, Gerentes, Directores de planta y departamento...)	[]
2º.- Mandos intermedios.	[]
3º.- Cargos de representación (sindical o no, miembros de Los Comités, Juntas, Secciones, Federaciones, Uniones...)	[]
4º.- Resto del personal.	[]

10.7 Fusiones, absorciones, operaciones patrimoniales, financieras o bursátiles, cierre o apertura de plantas.

1º.- Dirección (Directores Generales, Gerentes, Directores de planta y departamento...)	[]
2º.- Mandos intermedios.	[]
3º.- Cargos de representación (sindical o no, miembros de Los Comités, Juntas, Secciones, Federaciones, Uniones...)	[]
4º.- Resto del personal.	[]

P.11 NO ME SIENTO REPRESENTADO POR LOS SINDICATOS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.12 EN ESTA EMPRESA CONFÍAN EN LA RESPONSABILIDAD DE LOS EMPLEADOS, QUE TENEMOS SUFICIENTE AUTONOMÍA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.13 AQUÍ EL SUELDO SE FIJA POR EL PUESTO DE TRABAJO Y LA ANTIGÜEDAD. POCO IMPORTA LA PRODUCTIVIDAD O LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.14 SE ME OCURREN CON FRECUENCIA IDEAS E INICIATIVAS PARA MEJORAR EL TRABAJO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.15 TENER INICIATIVA Y CREATIVIDAD EN LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS ESTÁ MUY VALORADO EN ESTA EMPRESA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.16 EN LA EMPRESA, SABEN QUE HAGO BIEN MI TRABAJO Y ME CONSIDERAN.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.17 EN EL GRUPO DE TRABAJO HAY UN BUEN AMBIENTE DE CAMARADERÍA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.18 A LO LARGO DE MIS AÑOS DE EMPLEADO EN LA EMPRESA, MI GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL ES:

MUY ALTO	ALTO	REGULAR	BAJO	MUY BAJO
<input type="text"/>				

P.19 EN ESTA EMPRESA HAY MUY Poca PROMOCIÓN INTERNA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.20 MI TRABAJO NO ESTÁ MUY BIEN PAGADO, PERO ES CÓMODO Y AGRADABLE EN GENERAL.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.21 NO ME INTRANQUILIZA EL FUTURO DE MI PUESTO DE TRABAJO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.22 EN EL CASO DE QUE ME OFRECERAN UNA MEJORA SALARIAL EN OTRA EMPRESA, ME IRÍA CON TODA SEGURIDAD.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.23 ESTA EMPRESA TIENE SUFICIENTES RECURSOS PARA AFRONTAR EL FUTURO CON GARANTÍAS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.24 UNO DE LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE ESTA ORGANIZACIÓN ES EL DIÁLOGO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.25 LA EMPRESA CAMBIA CON EL ENTORNO, SE ADAPTA BIEN A LOS CAMBIOS DE SITUACIÓN.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.26 MI TRABAJO NO SUPONE RIESGO ALGUNO PARA MI SALUD FÍSICA NI MENTAL.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.27 ESTA EMPRESA ES PIONERA EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.28 ESTUDIOS TERMINADOS AL COMENZAR A TRABAJAR EN LA EMPRESA Y EN LA ACTUALIDAD.

- AL COMENZAR A TRABAJAR
 Estudios Primarios
 Graduado Escolar
 Formación Profesional II
 Diplomatura
 Licenciatura

- EN LA ACTUALIDAD
 Estudios Primarios
 Graduado Escolar
 Formación Profesional II
 Diplomatura
 Licenciatura

P.29 EN MI EMPRESA SE DAN FACILIDADES PARA QUE LA GENTE MEJORE SU NIVEL DE ESTUDIOS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.30 LA FORMACIÓN ES LA MEJOR VÍA PARA EL ASCENSO Y LA PROMOCIÓN PROFESIONAL EN ESTA EMPRESA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.31 NUESTRA EMPRESA ESTÁ ENTRE LAS PRIMERAS DEL SECTOR EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (I+D).

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.32 INGRESOS MENSUALES NETOS POR TODOS LOS CONCEPTOS.

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 100.000 | <input type="checkbox"/> 250.000 A 300.000 |
| <input type="checkbox"/> 100.000 A 150.000 | <input type="checkbox"/> 300.000 A 400.000 |
| <input type="checkbox"/> 150.000 A 200.000 | <input type="checkbox"/> MAS DE 400.000 |
| <input type="checkbox"/> 200.000 A 250.000 | |

P.33 EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE MIS COMPAÑEROS CON LAS REMUNERACIONES TOTALES RECIBIDAS ES:

MUY ALTO	ALTO	NORMAL	BAJO	MUY BAJO
<input type="checkbox"/>				

P.34 ESTA EMPRESA ESTÁ ENTRE LAS COMPAÑÍAS L DER DEL SECTOR.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P.35 LA GENTE PIENSA QUE TRABAJAR EN UNA EMPRESA COMO LA MÍA DA MUCHO PRESTIGIO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.36 LOS PROFESIONALES DE ESTA EMPRESA ESTAMOS BIEN VALORADOS EN EL MERCADO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.37 ESTO ES ALGO MÁS QUE UNA EMPRESA, ES CASI UNA INSTITUCIÓN.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.38 DE LAS CUALIDADES O VALORES QUE PRESTIGIAN A LAS EMPRESAS FRENTE A LOS CLIENTES O EL PÚBLICO EN GENERAL, QUEREMOS CONOCER CUALES SON, A SU JUICIO, LOS MÁS DESTACADOS PARA EL CASO DE ESTA EMPRESA. LE INVITAMOS A CALIFICAR A SU EMPRESA EN VARIAS "ASIGNATURAS", DE 0 A 10. PÓNGALE LA NOTA QUE CREE SE MERECE. SI PONE UN "10" LE DA MATRICULA DE HONOR, SI LE PONE UN "5" UN APROBADO Y SI LE PONE "0" UN SUSPENSO TOTAL.

- [] UN BUEN SERVICIO DE VENTAS
- [] TRATO EXQUISITO DE LA EMPRESA CON SU PERSONAL
- [] CRECIMIENTO DE LA EMPRESA (VENTAS, FILIALES...)
- [] BENEFICIOS DE LA EMPRESA ("GRAN FAMILIA", "INSTITUCIÓN")

- [] LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS
- [] EL COMPORTAMIENTO ÉTICO DEL PERSONAL
- [] GANANCIAS Y PLUSVALÍAS DE OPERACIONES
- [] FORTALEZA DE LA ORGANIZACIÓN

- [] BUENA ATENCIÓN A LOS CLIENTES
- [] IDENTIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES CON LA EMPRESA
- [] POLÍTICA DE COSTES MÍNIMOS
- [] EFICACIA DE LA EMPRESA PARA SUPERAR DIFICULTADES

- [] LOS SERVICIOS QUE PRESTA A LA COMUNIDAD
- [] PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA
- [] COMPETITIVIDAD Y AGRESIVIDAD EMPRESARIAL
- [] ÉTICA POR LA QUE SE RIGE LA EMPRESA

P.39 LAS MAYORES VENTAJAS O ASPECTOS POSITIVOS DE MI EMPRESA, EN COMPARACIÓN A OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR SON:

P.40 NO ME PREOCUPA MANTENER DISTINTA OPINIÓN QUE EL JEFE EN LA SOLUCIÓN DE UN PROBLEMA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input style="width: 60px; height: 25px;" type="text"/>				

P.41 A LA DIRECCIÓN LE PREOCUPA TANTO QUE HAGA BIEN EL TRABAJO COMO QUE LO HAGA A GUSTO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input style="width: 60px; height: 25px;" type="text"/>				

P.42 NUESTRAS OPINIONES Y SUGERENCIAS MODIFICAN CON FRECUENCIA LOS SISTEMAS DE TRABAJO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input style="width: 60px; height: 25px;" type="text"/>				

P.43 DE LA MAYORÍA DE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA SÓLO TE ENTERAS POR LOS SINDICATOS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input style="width: 60px; height: 25px;" type="text"/>				

P.44 ALGUNAS DE MIS IDEAS, QUE FUERON ACEPTADAS POR LOS JEFES, HAN MEJORADO ESTA EMPRESA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input style="width: 60px; height: 25px;" type="text"/>				

P.45 LOS DIRECTORES DE DEPARTAMENTO SÓLO TRATAN CON LOS MANDOS Y LOS SUPERIORES.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.46 ME PREOCUPA QUE MI TRABAJO CONTRIBUYA A LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.47 TRABAJO AQUÍ PORQUE ES LO MEJOR QUE HE PODIDO ENCONTRAR, PERO NI SE ME VALORA NI SE ME DAN OPORTUNIDADES.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.48 LOS SINDICATOS SON IMPRESCINDIBLES EN LA REIVINDICACIÓN DE MIS DERECHOS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.49 MI TRABAJO SE CONTROLA DIRECTA Y MINUCIOSAMENTE.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.50 SON FRECUENTES LAS GRATIFICACIONES ARBITRARIAS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.51 EN ESTA EMPRESA ME SIENTO REALIZADO PROFESIONALMENTE.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.52 AQUÍ, CADA UNO ES SU PROPIO JEFE; HAY AUTONOMÍA PARA REALIZAR EL TRABAJO Y LA GENTE SE SIENTE RESPONSABLE.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.53 AQUÍ NO SE DISTINGUE AL BUEN TRABAJADOR DEL MALO; NO SE LE RECONOCE A LA GENTE EL MÉRITO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.54 SI TIENES PROBLEMAS EN TU TRABAJO NADIE TE AYUDA, CADA UNO VA A LO SUYO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.55 CREO QUE EL GRADO DE SATISFACCIÓN LABORAL DE MIS COMPAÑEROS ES:

MUY ALTO	ALTO	NORMAL	BAJO	MUY BAJO
<input type="text"/>				

P.56 ESTOY CONVENCIDO DE QUE SERÉ ASCENDIDO EN SU MOMENTO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.57 ME PAGAN BIEN, PERO MI TRABAJO ES PELIGROSO Y ESTRESANTE.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.58 EN ESTA EMPRESA ES FRECUENTE LA CONTRATACIÓN TEMPORAL Y EL EMPLEO PRECARIO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 59 VEO MI FUTURO PROFESIONAL EN ESTA EMPRESA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 60 ESTA EMPRESA ESTÁ MUY BIEN GESTIONADA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 61 NUESTRA CULTURA SINDICAL SE BASA EN LA NEGOCIACIÓN Y EL ACUERDO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 62 LOS CAMBIOS EN EL ORGANIGRAMA Y LA MOVILIDAD DE LOS CARGOS SON GARANTÍA DE LA SALUD DE LA EMPRESA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 63 EN MI EMPRESA SON FRECUENTES LAS ENFERMEDADES PROFESIONALES Y LOS ACCIDENTES.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 64 AQUÍ SE TRABAJA EN EQUIPO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 65 NÚMERO DE CURSOS DE FORMACIÓN EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS (EN LA EMPRESA Y FUERA).

EN LA EMPRESA	FUERA DE LA EMPRESA

P.66 LA MAYORÍA DE LOS CURSOS DE FORMACIÓN SÓLO SIRVE PARA CONSEGUIR EL TÍTULO.

Muy de acuerdo

Bastante de acuerdo

Ni de acuerdo
Ni en desacuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

P.67 EN ESTA EMPRESA HAY SUFICIENTES ESPECIALISTAS Y SE DEDICAN BASTANTES RECURSOS PARA NO PERDER COMPETITIVIDAD Y MERCADO.

Muy de acuerdo

Bastante de acuerdo

Ni de acuerdo
Ni en desacuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

P.68 LOS INGRESOS QUE RECIBO SON ADECUADOS.

Muy de acuerdo

Bastante de acuerdo

Ni de acuerdo
Ni en desacuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

P.69 NUESTRA EMPRESA OBTIENE BUENOS RESULTADOS Y MANTIENE UNA BUENA TRAYECTORIA.

Muy de acuerdo

Bastante de acuerdo

Ni de acuerdo
Ni en desacuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

P.70 ESTA EMPRESA TRASMITE UNA IMAGEN DE PRESTIGIO.

Muy de acuerdo

Bastante de acuerdo

Ni de acuerdo
Ni en desacuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

P.71 SI BUSCARA UN NUEVO EMPLEO, HABER TRABAJADO AQUÍ SERÍA MI MEJOR REFERENCIA.

Muy de acuerdo

Bastante de acuerdo

Ni de acuerdo
Ni en desacuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

P.72 ESTA EMPRESA, ADEMÁS DE LA RIQUEZA QUE CREA EN LA ZONA, BENEFICIA A LA COMUNIDAD.

Muy de acuerdo

Bastante de acuerdo

Ni de acuerdo
Ni en desacuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

P. 73 DENUNCIAR UNA SITUACIÓN INJUSTA O UN PROBLEMA ANTE LOS JEFES NO CONDUCE A NADA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 74 EN ESTA EMPRESA SÓLO LES PREOCUPA LA PRODUCTIVIDAD DE MI TRABAJO, NO MI PERSONA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 75 AQUÍ, LOS DEPARTAMENTOS SON AUTÉNTICOS REINOS DE TAIFAS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 76 LA DIRECCIÓN INFORMA CLARAMENTE SOBRE LA SITUACIÓN Y MARCHA DE LA EMPRESA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 77 SI TENGO UNA QUEJA, PUEDO IR DIRECTAMENTE A LOS JEFES SIN PASAR POR CARGOS INTERMEDIOS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 78 LAS RELACIONES DE TRABAJO Y LAS AMISTOSAS SE ENTRECROZAN ENTRE TODOS LOS NIVELES.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 79 LA EMPRESA NO SE TOMA EN SERIO LAS QUEJAS Y LAS RECLAMACIONES DE LOS CLIENTES.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 80 MI ÉXITO Y EL DE MI EMPRESA COINCIDEN.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 81 EN MI TRABAJO NO HAY MARGEN PARA TOMAR DECISIONES PROPIAS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 82 LAS FORMAS DE DETERMINAR EL SALARIO NO SON EQUITATIVAS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 83 YO PODRÍA HACER TRABAJOS MÁS COMPLICADOS Y ESPECIALIZADOS QUE LOS QUE LA EMPRESA ME ENCOMIENDA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 84 AQUÍ SÓLO DESPIDEN A LOS MALOS TRABAJADORES.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 85 MI CARRERA PROFESIONAL EN ESTA EMPRESA TIENE BUENAS EXPECTATIVAS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 86 ESTA EMPRESA ES TAN SÓLIDA COMO UNA INSTITUCIÓN.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P. 87 ENTRE TODOS EVITAMOS QUE LAS NEGOCIACIONES TERMINEN EN CONFLICTO

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.88 NO ES FRECUENTE QUE TE CAMBIEN DE DEPARTAMENTO.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.89 A MIS JEFES PARECE SENTARLES MAL QUE ESTÉ DE BAJA POR ENFERMEDAD, COMO SI YO TUVIERA LA CULPA.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.90 DEPENDE DE LO QUE HAYA QUE HACER O FABRICAR, ASÍ NOS ORGANIZAMOS.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.91 DESDE QUE TRABAJO AQUÍ, HE DESARROLLADO LAS SIGUIENTES ESPECIALIDADES PROFESIONALES:

P.92 ESTA EMPRESA SE GASTA MENOS DE LO NECESARIO EN LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.93 LOS BENEFICIOS SOCIALES QUE LA EMPRESA OFRECE A SUS EMPLEADOS DEJAN BASTANTE QUE DESEAR.

Muy de acuerdo	Bastante de acuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	Poco de acuerdo	Nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

P.94 ESTA EMPRESA ESTÁ AÚN POCO CONSOLIDADA. TIENE DEMASIADOS ALTIBAJOS.

Muy de acuerdo

Bastante de acuerdo

Ni de acuerdo Ni en desacuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

P.95 CUANDO DIGO DONDE TRABAJO LA GENTE HACE COMENTARIOS ELOGIOSOS DE LA COMPAÑÍA.

Muy de acuerdo

Bastante de acuerdo

Ni de acuerdo Ni en desacuerdo

Poco de acuerdo

Nada de acuerdo

Para finalizar, unas últimas cuestiones:

Año en que empezó a trabajar en esta empresa _____

Año en que empezó a trabajar _____

Su trabajo en la empresa es en:

Oficinas _____ Talleres _____ Servicios _____

Departamento _____

Edad: menos de 35 _____ 35-50 _____ 51-65 _____

Sexo: Varón _____ Mujer _____



*Este libro se terminó de imprimir en
noviembre de 2003, 10 años después
de la publicación de "Sociología Industrial
y de los Recursos Humanos", de José Antonio
Garmendia y Francisco Parra Luna.*



UCA

Universidad
de Cádiz

Servicio de Publicaciones
2003