

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

Departament d'Organització d'Empreses

Tesis Doctoral

***Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores
en la Gestión Estratégica de las empresas
del sector de la Automoción en España***

Doctorando: Ramón Martos Calpena

Directora: Dra. Olga Pons Peregort

Barcelona. Junio del 2009.

A Carmen y Daniel.

*Si quieres construir un barco, no empieces por buscar madera,
cortar tablas o distribuir trabajo, sino que primero has de evocar
a los hombres el anhelo de mar libre y ancho.*

Antoine De Saint Exupery.

ÍNDICE.

1. Introducción.	
1.1 Motivación.....	4
1.2 Objetivos de la tesis.....	6
1.3 Estructura de la tesis.....	12
1.4 El sector de la Automoción en España.....	13
1.4.1 Los primeros fabricantes.....	13
1.4.2 Primeros fabricantes y Gestión empresarial.....	19
1.4.3 La industria auxiliar de componentes.....	21
2. Capítulo I. El Estado del Arte.	
2.1 Cultura y organizaciones.....	24
2.1.1 El concepto de Cultura.....	24
2.1.2 El origen de las Organizaciones.....	27
2.1.3 Cultura Organizacional.....	33
2.1.4 Enfoques de la cultura en las organizaciones.....	37
2.2 Cultura Corporativa – Cultura de Empresa.....	45
2.3 Misión, Visión, y Valores.....	50
2.4 Estudios sobre Cultura Corporativa en las Organizaciones....	57
2.5 Cultura Corporativa-Planificación Estratégica y RR.HH.....	61
3. Capítulo II. Definición del problema-Hipótesis.	
3.1 Planteamiento del problema objeto de la investigación.....	66
3.2 Formulación de las hipótesis de trabajo.....	69
4. Capítulo III. Estudio empírico de la investigación.	
4.1 Metodología.....	75
4.1.1 Diseño y elección de la muestra.....	76
Población de la muestra de la investigación.....	77
Diseño y elaboración del cuestionario.....	80
Estructura del cuestionario-Contenidos.....	81

4.1.2 Realización del estudio.....	85
Validación del cuestionario. Pre-test de validación.....	85
Envío y seguimiento del cuestionario.....	85
Recogida de la información.....	86
Tratamiento estadístico de los datos.....	86
Análisis de los datos.....	89
5. Capítulo IV. Explotación estadística -Resultados y análisis.	
5.1 Información de las empresas.....	90
5.2 Cultura Corporativa.....	96
5.3 Planificación Estratégica.....	106
5.4 Participación y reconocimiento.....	115
5.5 Indicadores.....	133
6. Capítulo V. Conclusiones.	
6.1 Contraste de las Hipótesis.....	158
6.2 Conclusiones.....	166
6.3 Nuevas líneas de investigación.....	173
Bibliografía.....	175
Anexos.....	195
Anexo 1.	
A.1.1 Carta de presentación.....	195
A.1.2 Cuestionario.....	196

1. Introducción

1.1 Motivación

Han sido varias las motivaciones que me han impulsado a la realización de esta investigación: En primer lugar mi formación inicial de base humanista que, a lo largo de mi actividad laboral, me ha permitido el tener una especial predisposición e interés hacia los temas relacionados con la gestión de las personas. En segundo lugar, mi desarrollo profesional durante más de veinte años en Nissan Motor Ibérica, empresa a la que accedí como responsable de Ingeniería de calidad, y que me ha permitido un contacto y una práctica directa con los sistemas de gestión de las empresas japonesas del automóvil. Especialmente gratificante fue mi participación en el equipo de proyecto de diseño e implantación de los equipos de mejora de Nissan que ha servido de referente a muchas empresas interesadas en la introducción del trabajo en equipo estable.

Después de estar algunos años muy relacionado con la Ingeniería de Calidad, asumí en Nissan Motor Ibérica nuevas responsabilidades de trabajo relacionadas con la Dirección Estratégica –TQM (Total Quality Management) y con la Dirección de Recursos Humanos en el campo de la Gestión del Conocimiento y la Formación, lo que me permitió conocer directamente y en profundidad tanto los aspectos de la Dirección Estratégica, como los temas de gestión de los Recursos Humanos y me llevó a la convicción que las personas en las empresas son el mejor valor del que se puede disponer.

En el campo de la Dirección Estratégica pude abordar y aplicar todo lo relacionado con la Planificación Estratégica, su filosofía y metodología necesaria para su puesta en práctica, en este caso la denominada Hoshin Kanri o Despliegue de Políticas, de amplia aplicación en empresas de origen japonés o norteamericano. Posteriormente, y como responsable de la Gestión del Conocimiento que englobaba los departamentos de Formación y Selección, mi actividad me permitió desarrollar y conocer todo lo relacionado con un ámbito muy importante de la Gestión de los Recursos Humanos. En ambos casos, las relaciones con otras empresas y el intercambio de experiencias

fueron también una fuente de aprendizaje y de motivación para todo aquello relacionado con la Cultura Corporativa y la Gestión de las personas.

Los campos anteriores están fuertemente relacionados con la Filosofía Corporativa y su aplicación real ha sido una vivencia profesional que me ha permitido contrastar la importancia de esta relación a la hora de fijar los objetivos y las estrategias en las empresas, así como el potencial diferenciador que significa tener unas personas motivadas y formadas.

Mis experiencias posteriores en el campo de la Producción, con la responsabilidad de dirigir el Departamento de Nissan Production Way, me facilitaron, de una forma muy directa, la oportunidad de aprender y aplicar todo lo relativo al “Lean Manufacturing”, base del Sistema de Producción Toyota, y de adquirir conocimientos sobre el papel de las personas en la Producción. Finalmente, en el campo de los nuevos productos mi participación en el lanzamiento del vehículo sustitutivo del Cabstar en la Planta de Ávila, dentro del campo de la Gestión de los proveedores, me permitió de forma directa conocer el estado real de implantación y difusión de todo el conjunto de exigencias del sector del automóvil, tanto las técnicas de gestión de la producción como en el de la gestión de las personas. Estas fueron también actividades profesionales donde el aspecto humano era el eje vertebrador común para alcanzar los objetivos y por tanto el activo más importante y definidor.

Tampoco es ajena a esta motivación, la labor docente, adicional a mis responsabilidades profesionales, que vengo ejerciendo desde hace ya más de veinticinco años, en diferentes escuelas y universidades, UPC, UB, ESADE, EADA, EMI, Asociación Española para la Calidad, Foment del Treball, y diferentes comunicaciones y ponencias presentadas en Congresos y Seminarios tanto de la Automoción cómo de la Gestión de los Recursos Humanos o de Asociaciones empresariales.

Especialmente satisfactorio para mi, es mi participación, como docente en postgrados y masters de la UPC (Universitat Politècnica de Catalunya), concretamente los organizados por el Departamento de Organización de Empresas y la Fundación UPC, que me ha obligado a un reciclaje permanente

y a no perder la relación universidad-empresa, o dicho de otra manera teoría-práctica, al combinar mi trabajo diario en Nissan con las clases en la UPC, y me ha permitido ofrecer una especial concreción de los temas al disponer de la experiencia directa de las aplicaciones.

Valga esta última motivación como reconocimiento al profesorado, y a los colaboradores del Departamento de Organización de Empresas - Fundació Politècnica por la amabilidad y confianza que siempre me han demostrado y que ha facilitado, en gran manera, la posibilidad de adaptación entre mi responsabilidad profesional y la labor docente que me ha permitido seguir con esta doble actividad que sin lugar a dudas es también motivo de haber emprendido esta tesis doctoral para ampliar y profundizar mis conocimientos.

1.2 Objetivos de la Tesis

Los años 80, después de la crisis del petróleo y el inicio de la globalización de la competencia, llevaron a las empresas a un marco de mayor incertidumbre y complejidad, con dificultades de rentabilidad, que exigían una respuesta estratégica que resituase las empresas en este nuevo marco. Es en este contexto de cambio cuándo se publicaron ideas innovadoras sobre el Management como la "Teoría Z" de Ouchi¹ o "En busca de la Excelencia" de T.Peters y R.Waterman² que tuvieron un fuerte impacto en el mundo académico y empresarial. Estos últimos llevaron a cabo una investigación entre las principales empresas para hallar qué factores habían contribuido a su éxito a lo largo del tiempo. Una de las conclusiones más importantes fue que todas ellas disponían de una "fuerte cultura corporativa", entendiendo como tal el conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuían a la identificación e implicación de los empleados con la organización y sus objetivos. La clave del éxito empresarial, no radicaba tan sólo en las estrategias o en la gestión óptima de los recursos sino en una nueva dimensión del Management.

¹ Ouchi, W. (1982). "Teoría Z", Fondo Educativo Interamericano, México.

² Peters, Th. J, Waterman, R. H.(1992). "En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de EE.UU", Folio, Barcelona.

La publicación en su día del libro de James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos³ tuvo una incidencia muy importante en el mundo industrial, con la introducción de los sistemas de producción ajustada, lean production, especialmente en el sector de la automoción, cuyo origen estaba en el sistema de producción de Toyota, que tan amplia difusión e influencia ha tenido y tiene no sólo en este sector sino en la industria en general.

Además de los mencionados, existe un conjunto de autores e investigadores que coinciden en colocar estos conceptos en el centro o núcleo de la gestión empresarial (Schein,1985, Kleffman,1991, Campbell,1997, Mullane, 2002), para ellos la Misión, Visión y Valores Corporativos, como elemento central o propósito de porqué existe una organización, dónde quiere llegar y cómo lo quiere hacer, conforman el cuerpo o núcleo donde se recogen y concretan los principios que deben regir la Cultura Corporativa de una empresa y el comportamiento organizacional que, en función de ellos, se puede esperar de la misma. Los beneficios que de esta práctica pueden obtener las empresas, las personas que las conforman y la sociedad, es lo que me ha decidido hacer esta investigación, con el objetivo de demostrar la importancia que, para la buena gestión de las empresas y su proyección a medio plazo, tiene el hecho de disponer de una cultura corporativa como un eje central de la gestión empresarial.

En el marco empresarial, y en concreto en la definición de sus estrategias de competitividad, conseguir la máxima coherencia entre lo que se dice y lo que se hace es fundamental para conseguir la credibilidad de las relaciones profesionales, el compromiso de las personas y la confianza. En definitiva, se trata de la orientación de todos los recursos hacia la consecución de sus objetivos y de la supervivencia de la empresa a medio y largo plazo.

³ Womack, J. Jones, T. D., Ross, D. (1992). "La máquina que cambió el mundo", McGraw-Hill/Interamericana de España S. A., Madrid.

Para ello, coherentemente con la declaración de valores de las empresas, hay dos aspectos importantes a considerar desde el ámbito de los recursos humanos:

- En primer lugar, cómo las políticas, estrategias y prácticas empresariales, están recogidas y relacionadas con las políticas, estrategias y prácticas de la Dirección de Recursos Humanos.
- En segundo lugar, cómo desde ésta Dirección se impulsan políticas generadas desde la óptica de la integración de las personas en las organizaciones.

Estos dos elementos se convierten en un indicador importante para saber si la filosofía declarada es desarrollada para pasarla de lo abstracto a lo práctico y, por tanto, perceptible para el conjunto de las personas de la organización.

Así el título de la Tesis responde a lo que es el objetivo general de ésta: conocer y analizar la relación existente entre las prácticas empresariales en relación a sus empleados y la Dirección Estratégica, con la cultura corporativa, empresarial u organizacional concretadas en las declaraciones de Misión, Visión y Valores, con especial atención a aquellas prácticas y objetivos que se refieran o relacionen con la Gestión de Recursos Humanos.

El objetivo de esta investigación, es analizar la coherencia entre los conceptos declarados, de carácter abstracto e intangible, como son la Misión, Visión y Valores y su realidad en los conceptos funcionales y operativos de la empresa. Este es el primer desafío que tiene ante sí una organización que dispone de Cultura Corporativa. En definitiva, y de forma simple, se trata de pasar de los principios a la práctica y es objetivo de este estudio el investigar y analizar de forma empírica la constatación real o no de esta coherencia, del análisis de los datos y las conclusiones que se desprendan.

Una de las ventajas competitivas más definitivas en entornos económicos dinámicos y cambiantes radica en las capacidades y valores de las personas que conforman una organización, este es el elemento que presenta mayor dificultad para transmitir o copiar en comparación con la tecnología, que

permite la rápida transmisión o copia. Según Garmendia⁴, en este sentido, en la empresa moderna los métodos de racionalización se hallan ya implantados y no producen diferencia significativa y propone dónde reside la diferencia y citando en su libro a Crozier (1982):

“el recurso humano se convierte en un recurso raro: la posesión de materias primas, de técnicas e incluso de capital no son interesantes más que en la medida en que se disponga de recursos humanos que permita activarlos (...) No es posible, por otra parte, la calidad parcial y aún menos la total sin un compromiso prioritario del empleado de base (...) Si se adopta una perspectiva dinámica, la capacidad de innovar, de desarrollar nuevos servicios y de lograr una calidad cada vez mayor no depende sólo de la inversión material (...) sino cada vez más de la inversión en inmaterial: personas, en sistemas de relaciones, en cultura”.

Esta particularidad, obliga a las empresas a enfrentarse a nuevos retos como mejorar la comunicación, disponer de políticas que retengan o atraigan al talento, lograr la alineación de todos sus recursos hacia objetivos claros, conocidos y compartidos por el conjunto de empleados, reconocer los esfuerzos realizados por los mismos para hacer la empresa competitiva y que esté situada entre las mejores de su mercado, tener políticas de salud, seguridad y prevención claras y definidas o impulsar un conjunto de acuerdos de colaboración con su entorno social.

En este sentido, esta tesis guarda una relación importante con la teoría de los recursos y las capacidades que enfatiza la importancia de los aspectos internos de la empresa para la competitividad empresarial que considera al recurso humano como estratégico, valioso y difícil de sustituir⁵ y, aunque no pueden verse independientemente del entorno competitivo ya que las empresas siempre interaccionan con el mismo, este último puede ser abordado y analizado por todas las empresas, mientras el intangible interno es el que dispone y desarrolla cada empresa y que pueden determinar su capacidad

⁴ Garmendia, J. A. (1994). “Tres Culturas”, Díaz de Santos, Madrid, Pág.16

⁵ Llorente, F. (2004). “La Innovación como estrategia de competitividad empresarial en el sector automovilístico”. Tesis Doctoral, Departamento de Econometría, Estadística y Economía Española. Universidad de Barcelona, Pág. 91.

diferenciadoras y por tanto competitiva y a la vez sostenible como, por ejemplo, el modelo de Toyota.

La necesidad de articular el compromiso con las personas y hacerlo perceptible proporciona a las definiciones de Misión, Visión y Valores un lugar central en la política de gestión e innovación de las empresas.

Así pues en esta tesis, tenemos el objetivo de analizar este papel central de la Cultura Corporativa -Misión, Visión, Valores- declarada, como el elemento en torno del cual las empresas pueden desarrollar políticas y estrategias que impliquen e integren a todos sus recursos de forma efectiva y eficiente para afrontar con éxito los retos para permanecer en el mercado de forma competitiva.

Este trabajo de investigación pretende validar, o no, la relación y utilidad de las declaraciones formales de Cultura Corporativa que realizan las empresas, como elemento de competitividad y continuidad, a partir del análisis de las mismas y del nivel de coherencia que se mantiene en la práctica entre lo que se dice y lo que se hace, tomando como referente de la investigación al sector de Automoción en España.

Se trata de determinar si la Dirección Estratégica y las actividades de la empresa son coherentes con el núcleo que conforma la Cultura Corporativa declarada -Misión, Visión y Valores-, si se impulsan y aplican un conjunto de objetivos y estrategias en la Gestión de las personas, de acuerdo con la Cultura Corporativa declarada y si los objetivos planteados contienen, además, aspectos relacionados con los otros grupos de interés relacionados con la empresa y su entorno social.

Este objetivo general se concreta en objetivos específicos que hemos considerado y desarrollado a lo largo de la Tesis, entre otros:

- La disposición de una Cultura Corporativa declarada explícitamente.
- Conocer si la disposición y aplicación de la Cultura Corporativa tiene relación con el tamaño de la empresa, el origen del capital y si es o no multinacional.

- Conocer como se relacionan con la Cultura Corporativa, la Dirección Estratégica, los Planes correspondientes y si estos contienen, no sólo objetivos económicos sino relación con las personas y su entorno social y cómo estos se despliegan y se comunican.
- Conocer los sistemas de participación, reconocimiento, promoción y desarrollo.

Todo ello con la finalidad de evaluar la relación que pueda existir entre los resultados de la empresa y la Cultura Corporativa.

La utilidad de esta investigación es la de ofrecer al conjunto de empresas de todos los sectores, referencias, guías y formas de hacer para conseguir una mejor capacidad adaptativa ante su entorno y una mayor integración interna para impulsar con éxito los objetivos primarios de la misma a partir de la construcción e implantación de una Cultura Corporativa que sea una de las bases principales para facilitar e impulsar su competitividad.

El ámbito de este estudio es el sector de la automoción en España que ha demostrado su capacidad de liderazgo a lo largo de los años en lo relativo a la implantación de todo tipo de innovaciones, no sólo desde el aspecto técnico sino desde el punto de vista del Management de los procesos, de las personas y de los equipos de trabajo. El alto nivel de competitividad al que se halla sometido hace que aplique prácticas innovadoras de forma sistemática y continua, muy influenciadas por los autores ya referenciados al inicio que hoy, con el paradigma del “Sistema de Producción Toyota”-Lean Management, el concepto de Calidad Total, Mejora continua-Kaizén aportado por Juran J.M. (1974), J., Crosby P. B. (1979), Deming, W. E. (1986), Imai, M. (1986), Ishikawa, K. (1984) en los años ochenta, siguen teniendo una gran influencia en los estilos de Gestión del Management, más allá del ámbito del propio sector, realizando un efecto de difusión del que se benefician el resto de sectores.

Por sus prácticas, este sector es totalmente representativo de lo que puede aportar, a la gestión estratégica de las empresas, la disposición de una Cultura Corporativa, concretada en la Misión, Visión y Valores y que con el análisis de

las aplicaciones prácticas de la misma en este concepto, se cubre el objetivo de esta tesis.

1.3 Estructura de tesis

La tesis se compone de una introducción, cinco capítulos, la bibliografía y los anexos.

- *La introducción* recoge las motivaciones personales para realizar esta investigación, el objetivo de la misma y este apartado explicativo de su estructuración y el marco de referencia de la investigación con una exposición del sector de la Automoción en España en la actualidad.
- *El primer capítulo* es una presentación del actual estado del arte relativo a los conceptos de Cultura Corporativa. En este capítulo se realiza una revisión de la literatura existente con las principales aportaciones teóricas sobre la Cultura Corporativa, tanto conceptual como descriptiva de su contenido, Misión Visión y Valores, aplicado a la organización empresarial y su relación con la Planificación Estratégica.
- *En el segundo capítulo*, en la definición del problema, se concreta el objeto de la investigación y la definición de las hipótesis pertinentes a las cuales se pretende analizar y dar respuestas.
- *El capítulo tres* trata de los aspectos metodológicos de esta investigación y establece el planteamiento del estudio empírico con el diseño del cuestionario para la recogida de datos, la sistemática utilizada para ello así como la determinación de la muestra a analizar y el tratamiento estadístico de los datos.
- *En el capítulo cuarto* se recogen y describen los resultados empíricos, analizados de los cuestionarios recibidos, para verificar cada una de las hipótesis de trabajo planteadas. El análisis y los gráficos hacen referencia a los datos de las empresas que han participado, así como cada uno de los conceptos planteados en la investigación; Cultura Corporativa, Planificación Estratégica, reconocimiento y participación y los indicadores de ratios y resultados.

- *En el capítulo cinco* se presentan las conclusiones principales de esta tesis a partir del contraste y verificación de las hipótesis planteadas a la luz de los datos obtenidos, con las posibles líneas de futuras investigaciones.
- *La bibliografía* consultada, para realizar la investigación, cierra estos capítulos, organizada por: Tesis Doctorales, Libros y Revistas.
- Finalmente en el Anexo se presenta:
 - 1- Carta de presentación y el cuestionario.

1.4 El sector de la Automoción en España.

1.4.1 Los primeros fabricantes

La industria del automóvil es uno de los sectores más relevantes para los países de la OCDE. Su importancia radica no sólo en la generación de empleo y su influencia en la creación de riqueza y en las balanzas comerciales, sino en que es un sector muy dinámico y generador de innovaciones empresariales organizativas, de diseño, de técnicas productivas, de gestión de suministros y compras que han ejercido una gran influencia y un buen marco de aprendizaje para el resto de sectores.

La industria del automóvil es global, compleja y oligopolística y sin lugar a dudas puede ser considerada como uno, el primero en muchos casos, de los motores económicos más importantes para cada uno de los países productores⁶, en términos de la producción, los intercambios comerciales internacionales, generación de empleo y riqueza.

A lo largo de estos años el sector ha experimentado importantes cambios, las fusiones e integraciones han marcado la tónica general del sector en los 90, beneficiándose de las economías de escala o de gama que han llevado al sector de cincuenta fabricantes que había en el mundo, en los años sesenta, a prácticamente diez grupos empresariales que controlan de facto la fabricación y el mercado mundial de automóviles.

⁶ “*El sector del automóvil en España*”, Boletín Económico de Cajamar, Madrid, Abril 2006 nº 26 Año VIII. Pág.1.

La industria del automóvil se mueve en la actualidad en entornos muy dinámicos, turbulentos, complejos e inciertos. Los cambios socioeconómicos hacen inviable el antiguo paradigma empresarial asociado a mercados de oferta y sistemas de producción en masa. El actual paradigma ha cambiado hacia mercados de demanda, donde las empresas deben ser capaces de reaccionar de forma rápida y ágil para adaptarse y, en la medida de lo posible, anticiparse a las necesidades y cambios del mercado.

La industria del automóvil ha sido un catalizador del desarrollo industrial de España en la segunda mitad del siglo pasado. De la primera factoría de mediados de siglo –SEAT- se ha pasado a las once⁷ marcas con 18 factorías en España, correspondientes a diferentes grupos empresariales que funcionan a nivel mundial y a ser uno de los principales países productores de Europa y del mundo.

Figura -1. Localización geográfica de los primeros fabricantes en España.



Fuente: ANFAC. Memoria Anual 2007.

⁷ "Flashes sectoriales- Automoción", Centro de Información de ESADE, Barcelona, Junio 2008.

El sector del automóvil es especialmente relevante y estratégico para España, en concreto ocupa el octavo lugar en el ranking de productores mundiales y el tercero en Europa tal como muestra el cuadro 1. El peso de este sector, incluyendo la industria de componentes, alcanza el 10% del producto interior bruto. La exportación de automóviles alcanzó en 2007 el 82,7% del total producido o el equivalente a 2.389.224 de vehículos, de hecho este sector ocupa la primera plaza en cuanto a ser el primer exportador en los intercambios con el exterior que, sobre la exportación total española, representa el 14%. La participación en el PIB es de 4,9% y sobre el empleo total el 9% tal como mostramos en el cuadro 2.

El sector de fabricantes está agrupado en torno a la Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones, ANFAC. Esta asociación integra al 100% de los mismos, y su actividad principal es la del impulso, defensa del sector y su representación ante la Administración. Los siguientes cuadros detallan los datos estadísticos más relevantes del sector en 2007 referidos a fabricantes publicados por ANFAC.

Cuadro 1

PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES 2007 MAIN MANUFACTURING COUNTRIES 2007

Pais Country	Turismos Cars	%07/06	Veh. Indus. Trucks	%07/06	TOTAL	%07/06
UE-15/EU-15	14.437.183	1,5	2.493.628	5,8	16.930.811	2,1
JAPÓN/JAPAN	9.944.637	1,9	1.651.690	-4,5	11.596.327	1,0
USA	3.924.268	-10,1	6.828.042	-0,9	10.752.310	-4,5
CHINA	6.381.116	21,9	2.501.340	22,3	8.882.456	22,0
ALEMANIA/GERMANY	5.709.139	5,8	504.321	19,8	6.213.460	6,8
COREA DEL SUR/SOUTH KOREA	3.723.482	6,7	362.826	3,4	4.086.308	6,4
FRANCIA/FRANCE	2.550.869	-6,5	464.985	4,2	3.015.854	-5,0
BRASIL/BRAZIL	2.388.402	14,2	582.416	12,2	2.970.818	13,8
ESPAÑA/SPAIN	2.195.780	5,6	693.923	-0,7	2.889.703	4,0
CANADÁ	1.342.133	-6,0	1.236.105	8,1	2.578.238	0,3
INDIA	1.707.839	15,9	598.929	10,2	2.306.768	14,4
MÉJICO/MEXICO	1.209.097	10,2	886.148	-6,5	2.095.245	2,4
REINO UNIDO/UNITED KINGDOM	1.534.567	6,4	215.686	3,8	1.750.253	6,1
ITALIA/ITALY	910.860	2,1	373.452	17,0	1.284.312	6,0

Fuente: Elaboración ANFAC en base a datos de las Asociaciones de Fabricantes de los países considerados
Source: Prepared by ANFAC from appropriate association in each country

España ocupa la octava plaza a nivel mundial y la tercera a nivel europeo, con un crecimiento medio del 4%. Este volumen de producción, que le otorga un lugar preferente a nivel europeo y mundial, hace de la industria del automóvil española una de las industrias manufactureras más importantes para la economía del país.

Cuadro 2

Fabricantes de automóviles en España-2005-07

DATOS GENERALES

KEY FIGURES

Industria fabricante de vehículos Motor vehicles manufacturing industry	2005	2006	2007
Nº de empresas instaladas en España / Number of vehicle manufactures in Spain	11	11	11
Nº de fábricas en España / Number of factories in Spain	18	18	18
Producción de vehículos / Motor vehicle production	2.752.500	2.777.435	2.889.703
Producción de turismos / Passenger car production	2.098.168	2.078.639	2.195.780
Producción de vehículos industriales / Industrial vehicle production	654.332	698.796	693.923
Matriculación de vehículos / New vehicle registrations	1.959.488	1.953.134	1.939.296
Matriculación de turismos / New passenger car registrations	1.649.320	1.634.608	1.614.835
Matriculación de vehículos industriales / New industrial vehicle registrations	310.168	318.526	324.461
Exportación de vehículos / Motor vehicle exports	2.247.303	2.272.872	2.389.224
Exportación de turismos / Passenger cars exports	1.705.434	1.689.092	1.803.955
Exportación de vehículos industriales / Industrial vehicle exports	541.869	583.780	585.269
Parque de vehículos (2)(3) / Vehicle in use (2)(3)	25.158.244	26.227.295	27.174.496
Parque de turismos / Passenger cars in use	20.250.377	21.052.559	21.760.174
Parque de vehículos industriales / Industrial vehicles in use	4.907.867	5.174.736	5.414.322
% exportación total sobre producción total / % total exports over total production	81,6	81,8	82,7
% exportación vehículos sobre la exportación española (valor) / % motor vehicle exports over Spanish exports (value)	14,8	14,3	14,0
% importación de vehículos sobre la importación española (valor) / % motor vehicle imports over Spanish imports (value)	9,7	8,9	9,0
Sector de automoción Automotive sector *			
% exportación del sector sobre la exportación española (valor) / % automotive sector exports over Spanish exports (value)	22,0	21,8	21,2
% importación del sector sobre la importación española (valor) / % automotive sector imports over Spanish imports (value)	16,9	15,8	15,9
Participación del sector en el PIB / Sector share of GDP ⁽¹⁾	5,2	4,9	4,9
% Empleo total (directo+indirecto) sobre población activa % Direct & indirect jobs over total labour force	9,6	9,3	9,0

* Fabricación de vehículos, partes y piezas/Production of vehicles, parts and components

¹ Facturación de las empresas fabricantes sobre el PIB/Manufactures turnover share of GDP

² No incluye el capítulo de otros vehículos/Not including other vehicles

³ A partir de 2003 cambio metodológico de la DGT en la estimación del parque / Since 2003, including the methodological update introduced by the DGT in its vehicle parc estimate

En España, la producción de vehículos y la exportación aparecen prácticamente estables a lo largo de estos tres años. El porcentaje de exportación sobre el total un 82,7% el 2007, permite al sector no depender del mercado español y le da cierta capacidad de adaptación a las crisis o a pérdidas de demanda del sector local. Ésta estabilidad de la producción es, a su vez, un síntoma de que posiblemente se ha alcanzado el techo de la capacidad productiva y de una apuesta de las multinacionales hacia los países con menores costes y grandes mercados como China y la India.

Cuadro 3.

PRODUCCIÓN DE AUTOMÓVILES DE TURISMO
PRODUCTION OF PASSENGER CARS

Centros Plants	2005	2006	2007	%07/06
RENAULT ESPAÑA	416.592	276.962	270.728	-2,3
VALLADOLID	164.727	76.123	102.108	34,1
PALENCIA	251.865	200.839	168.620	-16,0
FORD ESPAÑA	372.777	420.544	418.983	-0,4
GENERAL MOTORS ESPAÑA	386.169	376.987	424.964	12,7
DAIMLERCHRYSLER ESPAÑA	15.827	17.230	19.501	13,2
PEUGEOT CITROËN AUTOMÓVILES ESPAÑA	282.985	344.427	434.471	26,1
CENTRO VIGO	166.116	193.743	297.944	53,8
CENTRO MADRID	116.869	150.684	136.527	-9,4
GRUPO VOLKSWAGEN	596.508	642.489	627.133	-2,4
SEAT	384.896	408.318	398.704	-2,4
VOLKSWAGEN NAVARRA	211.612	234.171	228.429	-2,5
NISSAN MOTOR IBÉRICA	27.310	-	-	-
TOTAL	2.098.168	2.078.639	2.195.780	5,6

Nota: Peugeot Citroën Automóviles España, produce vehículos para las marcas Citroën y Peugeot

Note: Peugeot Citroën Automóviles España, produces vehicles for Citroën and Peugeot.

Fuente: ANFAC/IEA ■ Source: ANFAC/IEA

Renault España, entre el 2006 y el 2007, presenta volúmenes a la baja provocado, en parte por el fracaso del lanzamiento del modelo Modus en las ventas, que ha llevado el 2007/2008 a la Planta de Valladolid a una situación delicada. Esta situación de estancamiento de la producción y ventas se ha visto agudizada de forma inmediata el 2008 por el inicio de la crisis financiera global que arrastrará al conjunto de sectores, entre ellos el de la automoción.

El avance de la Memoria Anual 2008 publicada por ANFAC (Enero del 2009), establece la caída de producción de turismos en el 2008, respecto al 2007, en un 11,51% y las matriculaciones de vehículos nuevos en un 28,1%.

Esta caída de la producción y ventas tan importante, está llevando a las empresas del sector a una revisión de sus planes estratégicos cuyo alcance está aún por determinar, obligando a las empresas a un replanteamiento general de las capacidades productivas del sector y a una adaptación de la mayoría de las marcas a esta nueva realidad.

Cuadro 4.

PRODUCCIÓN DE COMERCIALES LIGEROS
PRODUCTION OF LIGHT COMMERCIAL VEHICLES

Centros Plants	2005	2006	2007	%07/06
RENAULT ESPAÑA	11.623	12.113	10.435	-13,9
VALLADOLID	2.131	3.351	2.357	-29,7
PALENCIA	9.492	8.762	8.078	-7,8
GENERAL MOTORS ESPAÑA	73.770	73.032	61.416	-15,9
PEUGEOT CITROËN AUTOMÓVILES ESPAÑA	256.830	262.200	249.138	-5,0
CENTRO VIGO	256.830	262.200	249.138	-5,0
TOTAL	342.223	347.345	320.989	-7,6

Nota: Peugeot Citroën Automóviles España, produce vehículos para las marcas Citroën y Peugeot
 Note: Peugeot Citroën Automóviles España, produces vehicles for Citroën and Peugeot.
 Fuente: ANFAC/IEA ■ Source: ANFAC/IEA

La producción de comerciales ligeros, presenta una caída importante el 2007. Es un sector ligado a servicios y actividades industriales de empresas pequeñas o autónomos muy sensible a la evolución de la economía, como se comprueba en la crisis iniciada el 2008 con una caída de las matriculaciones en España, del 37,5% para este tipo de vehículos según el avance de Memoria Anual de Anfac 2008 (publicación Enero 2009).

Cuadro 5.

Resumen de datos sectoriales : Industria fabricante de vehículos					
Datos sectoriales	2007	2006	2005	2004	2003
Facturación (millones de €)	51.768	48190	46825	46310	43383
Producción (unidades)	2.889.773	2.777.435	2.752.500	3.012.174	3.029.826
Empleo (num. de personas)	69.929	70.601	72.331	72.453	71.038

Fuente : Elaboración propia a partir de la Memoria Anual 2007 de ANFAC.

Este último cuadro ofrece una mayor visibilidad a la evolución de la producción de los últimos cinco años analizados y en él podemos constatar una ligera caída, prácticamente un estancamiento, tanto en la producción como en el empleo, lo que denota que es una industria madura y estable pero con una evolución con muchas posibilidades de seguir a la baja en el tiempo en estos dos factores.

1.4.2 Primeros fabricantes y Gestión empresarial.

Como un ejemplo del papel de “pull” que ejerce el sector de difusión de exigencias organizativas, de gestión de fabricación y de suministro comentados en el anterior apartado, en el conjunto de su sector y como efecto espejo en el resto, es la exigencia por parte de los primeros fabricantes a todos sus proveedores del cumplimiento de la ISO 16949 para poder optar al suministro de los mismos.

Esta norma es una evolución específica, realizada por los constructores, de la norma de Calidad ISO 9000 que tanta difusión tuvo dentro del mundo industrial a partir de mediados de los 90 y que hoy es, prácticamente, una exigencia mínima que debe cumplir cualquier empresa de cualquier sector para optar a suministrar en el mercado y que representa una primera garantía de organización, definición y control de sus procesos y producto final.

La Normativa 16949 de Septiembre de 2002 publicada por AENOR recoge los requisitos particulares para la aplicación de la Norma ISO 9000:2000 para la producción en serie y de piezas de recambio en la industria del automóvil. Esta norma impulsada inicialmente por Daimler-Chrysler, Ford Motor C. y General Motors Corp. ha sido aceptada por todas las multinacionales del automóvil y ha sustituido todas las normas propias o nacionales de exigencias a los proveedores unificándolas en una común.

Esta norma, mejora e introduce aspectos explícitos, no sólo de carácter más técnico o de garantía de calidad de los procesos y productos a fabricar, sino también los relacionados con la gestión de las personas como elemento fundamental para la consecución de los objetivos. Los puntos de la Norma,

más destacables, que recoge los aspectos relacionados con la gestión de Recursos Humanos son (entre paréntesis el punto de la Norma):

- **Recursos humanos (6.2)** es el apartado donde se concretan algunos aspectos básicos relacionados con la gestión de las personas en el que se especifican temas como:
 - **Formación (6.2.2.1)** Solicitando la identificación de necesidades, para disponer de la competencia necesaria y la correspondiente capacitación para las tareas específicas.
 - **Motivación del personal y otorgamiento de autoridad (6.2.2.4)**. Donde se solicita la disposición de un proceso de motivación de las personas, para promover los niveles de calidad, la mejora continua y la innovación.

Estos aspectos están relacionados con el objetivo de esta tesis y confirman la difusión de los criterios de gestión avanzada comentados, que juegan los primeros fabricantes del automóvil. y que a su vez, coherentemente con sus prácticas, solicitan también a sus proveedores, que evalúen y seleccionen a los suyos, con lo cual el efecto difusión llega a los niveles más bajos de suministro.

- **Referente a las Compras (7.4)**, en su apartado por parte del suministrador exige:
 - **Proceso de Compras (7.4.1)**:

“La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección evaluación y la reevaluación. Deben mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que se derive de las mismas”.

El cumplimiento de lo anterior, es la manera explícita de asegurar que el conjunto de exigencias llega hasta el final de toda la cadena de suministro. Lo solicitado al proveedor de primer nivel o tier1 (proveedor con suministro directo a los primeros fabricantes), lo obliga a emplear estos mismos criterios a sus suministradores con lo cual este efecto de difusión hasta los niveles de

segundo y tercer nivel en la cadena de suministros, ofrece la garantía a los constructores de que toda la cadena opera de la misma manera como mayor garantía, elevando en todo el conjunto del sector el nivel de gestión y conocimiento en las empresas por parte de sus direcciones haciéndolas más competitivas e inmersas en el mercado global.

1.4.3 La industria auxiliar de componentes

Cuando nos referimos a la industria auxiliar de la Automoción en España, estamos ante uno de los sectores más importantes de la Industria Nacional. Son un sector con un fuerte peso económico y con relaciones cada vez más estrechas con los primeros fabricantes, que los consideran sus *partners* (en cierta manera como componentes del mismo negocio) y su implicación en el desarrollo de productos y su posterior fabricación se inicia ya en el diseño con la ingeniería concurrente, y sigue con el suministro “just in time” de los componentes o partes, instalando sus zonas productivas alrededor de los primeros fabricantes “parques industriales” o en el interior de los mismos suministrando conjuntos completos a las líneas.

Cuadro 6

DATOS SECTORIALES: INDUSTRIA DE COMPONENTES PARA AUTOMOCIÓN					
Millones €	2007	2006	2005	2004	2003
FACTURACIÓN TOTAL	32.873,2	31.724,8	30.171,3	28.793	26.871,7
Destino de la facturación:					
- Exportación	17.877,8	17.362,4	16.037,5	14.808,1	13.683,3
- Suministro Nacional:					
Industria Constructora	10.857,3	10.365	10.242,9	10.409,5	-
Mercado de Recambio	4.138,1	3.996,6	3.890,9	3.576,2	-
IMPORTACIÓN TOTAL	26.137,8	22.679,3	20.255,0	18.727,8	17.781,8
Destino de la importación:					
- Suministro Industria Constructora	14.123,3	10.697,4	9.059,6	9.330,2	9.129,3
- Suministro Industria Componentes	10.427,8	10.451,2	9.833,2	8.186,1	7.404,5
- Suministro Mercado Recambios	1.586,7	1.530,7	1.362,2	1.211,5	1.248
INVERSIONES (% s/facturación)	3,53%	6,7%	5,4%	4,3%	4,5%
EMPLEO (número de personas)	245.666	247.772	251.035	252.550	253.059

Fuente: SERNAUTO. Memoria Anual 2007.

El cuadro anterior nos muestra, en cuanto al empleo y el suministro nacional, un estancamiento en general de estos últimos cinco años coherentemente con el estancamiento ya comentado de los primeros fabricantes. Como elemento positivo cabe señalar el peso de la exportación que es de un 50-55% del total facturado a lo largo de estos años y que, aunque porcentualmente no tiene un crecimiento destacable, muestra estancamiento y es, a su vez, un indicador de la importante implicación con los mercados externos y matiza su dependencia del mercado interior.

Tal como afirma Portillo⁸, las relaciones inter - empresariales, que se dan en el sector, entre primeros fabricantes y el sector auxiliar esta íntimamente relacionado, con la fase de adopción o integración de los fabricantes radicados en España a partir de los años ochenta, de los nuevos modelos organizativos de origen japonés que se van extendiendo por todo el mundo como consecuencia de la clara superioridad que demuestran y que obliga a las multinacionales europeas a plantearse modificaciones en sus procesos, que a principios de la década comentada eran inaplazables.

La implantación de nuevas plantas en España cómo la de los fabricantes americanos, Ford en Valencia y General Motors en Zaragoza, más la presencia de NISSAN con la compra de Motor Ibérica, provocó también algunas modificaciones en las relaciones fabricante-proveedor. Por un lado los nuevos decretos que rebajaban el grado de nacionalización de los componentes que introducían elementos de competitividad externa y por otro el que estas implantaciones, favorecieron el crecimiento y consolidación de la industria auxiliar española que se plasmó en un elevado volumen de intercambios y mejoras en la productividad. Por ejemplo en el período 1974-1979, la productividad de los fabricantes crece sin Ford un 0,3% y con Ford un 3,4%⁹.

Los fabricantes de componentes son pues arrastrados por este proceso de adaptación organizativa, que alcanzará su estado actual por algunos hechos también significativos, como es la entrada en la CEE que redefinirá todo el marco de las operaciones comerciales, relacionado con la cadena del valor

⁸ Portillo, L. (1982a). "Estrategias actuales en la industria mundial del automóvil", Información Comercial Española, Madrid, nº 587, Pág. 5-16.

⁹ Portillo, L. (1982b). "La industria del Automóvil en España: crisis y perspectivas", Información Comercial Española, Madrid, nº 587, Pág.24.

añadido del automóvil, así como la incorporación creciente de elementos de coordinación y cooperación fabricante proveedor en el marco europeo y la implantación de Volkswagen en España a través de la adquisición de los activos de Seat y la puesta en marcha de Landaben¹⁰.

Este efecto de arrastre por la gran integración entre ensambladores y proveedores tiene también sus efectos negativos, ante situaciones de crisis cómo la iniciada el 2008, que tan gravemente está afectando al sector y lo coloca en una situación muy difícil, ya que la dependencia productiva, agudizada por este efecto “partner” obliga también a un replanteamiento general de sus estrategias, inversiones y a una rápida adaptación a la nueva situación productiva que ya abocado a muchas empresas a reestructuraciones de plantillas y cierres.

Igual que los primeros fabricantes están agrupados en ANFAC, la industria auxiliar tiene en la Asociación de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción, SERNAUTO la principal asociación de carácter nacional que agrupa en ella a la gran mayoría de fabricantes.

Ésta asociación realiza actividades permanentes de impulso y defensa del sector auxiliar y es también una de las fuentes más importantes del sector en cuanto a la publicación de datos del mismo. Los datos que se reflejan en el cuadro 6, nos ofrecen como resultado un sector fuertemente competitivo que aunque por razones de ausencia de capacidad exógena del empresario nacional del sector, el espacio productivo, tanto de piezas finales como de fabricantes de sistemas, haya sido ocupado de forma importante, por grupos multinacionales, aunque el universo de fabricantes de componentes nacionales, que han sabido adaptarse a las nuevas exigencias que impone el mercado, en materia de coordinación, distribución, calidad y costes de aprovisionamientos es importante y hace preveer que este buen nivel de competitividad permita una mayor presencia internacional de empresas de la industria auxiliar española.

¹⁰ Para más detalle de las nuevas relaciones, fabricante -proveedor, ver: Aláez, R.; Bilbao, J., Camino, V. y Longas, J.C. (1996). “*El sector de la automoción: nuevas tendencias en la organización productiva*”, Civitas, Madrid.

2. CAPITULO I. El Estado del Arte.

2.1 Cultura y Organizaciones.

2.1.1 El concepto de cultura.

En la revisión del concepto de “cultura” empresarial nos detendremos en primer lugar en la etimología de la palabra. La palabra cultura proviene de “cultus, colere”, término agrario que significa cultivar, cuidar. Así, como acepción, una persona de “gran cultura” es el equivalente a una persona muy cultivada. Existe otras acepciones pero, en este sentido, las más importantes son aquellas que podríamos denominar “definiciones antropológicas de cultura”.

La utilización del concepto de la cultura ha sido objeto de muchas precisiones y discusiones en el ámbito de las ciencias sociales. Una aproximación descriptiva es la de Tylor (1871)¹¹ cuando propone:

“La cultura o civilización, en un sentido etnográfico amplio, es ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho y cualesquiera de otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en tanto que miembro de la sociedad”.

Otra aportación, antropológica al concepto de cultura es la de Lewis, J. en su libro “*Antropology Made Simple*” (1969)¹²:

“Cada cultura (...) tiene tres aspectos fundamentales (...) el tecnológico, el sociológico y el ideológico (...) El tecnológico, está relacionado con herramientas, materiales, técnicas y máquinas. El aspecto sociológico comprende las relaciones con los hombres (...).El aspecto ideológico incluye creencias, rituales, arte, ética, prácticas religiosas y mitos”.

Esta concepción o propuesta de definición, contiene elementos que se pueden relacionar estrechamente con las prácticas empresariales como la producción y la Gestión de los Recursos Humanos.

¹¹ Tylor, E. B. (1871). “*Primitive Culture*”, citado por Garmendia, J. A. “*Tres culturas*”, Díaz de Santos, Madrid, Pág.12.

¹² Citado por Lessem, R. (1992). “*Gestión de la Cultura Corporativa*”, Díaz de Santos, Madrid, Pág. 1.

La Real Academia Española de la Lengua define la cultura cómo:

“Conjunto de manifestaciones en que se expresa la vida cultural de un pueblo”¹³.

Rocher (1977), recogiendo definiciones anteriores, elabora una más actual y explícita en la que define la cultura como:

“un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y obrar más o menos formalizadas que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de modo objetivo y simbólico a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta”¹⁴.

Thévenet (1992) en su libro *“Auditoría de la cultura empresarial”* (1992), ya con una aproximación de carácter organizacional, la define como:

“la cultura es un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales compartidas por los miembros de una organización que operado de forma inconsciente, han permitido resolver problemas y aún los están resolviendo y deben ser transmitidas a los nuevos”.

Jesús Mosterín (1993), en su obra *Filosofía de la Cultura*¹⁵, hace una propuesta según la cual hoy la cultura se puede conceptualizar como un fenómeno básicamente informal y cognitivo. Los medios para procesar y transmitir la información entre los seres vivos son el genoma y el cerebro. El primero es producto de la evolución y se transmite biológicamente, actuando a largo plazo, en cambio el segundo es el medio más adecuado para procesar la información necesaria. La transmisión de esta información entre cerebros mediante aprendizaje social, es decir a lo largo de la vida, se llama cultura. Mosterín tiene el mérito de situar la cultura en el campo de la información y la cognición como algo con lo que nos habituamos.

Esta visión la complementa, con una aproximación más penetrante de la cultura, Goodenough¹⁶ (1971) que basa su propuesta de cultura, definiéndola como lo que se aprende. No se aprende una máscara o una pirámide, sino la

¹³ Real Academia Española. (1992). *“Diccionario de lengua española”*, Madrid.

¹⁴ Rocher, G. (1977). *“Introducción a la Sociología General”*, Herder, Barcelona.

¹⁵ Mosterín, J. (1993). *“Filosofía de la cultura”*, Alianza Universidad, Madrid.

¹⁶ Goodenough, W. A. (1975). *“Culture, Language and Society”* en Kahn, J. S, *“El concepto de cultura: textos fundamentales”*, Anagrama, Barcelona, Pág.228.

manera de realizar estos artefactos o manifestaciones culturales. Cada individuo desarrolla, a partir de su propia experiencia, su visión personal y subjetiva del mundo y de sus contenidos; su perspectiva personal y esta visión abarcan tanto las ordenaciones cognoscitivas como afectivas de su experiencia. Esto incluye los diversos conjuntos de normas que el atribuye a grupos significativos de otras personas, es decir, incluye diferentes culturas:

“Según nuestra definición de cultura, las normas que de esta forma una persona atribuye a un determinado conjunto de otras constituye para él la cultura de este conjunto. Este conjunto es para él una entidad significativa en su medio ambiente humano, sin tener en cuenta si sus miembros también se perciben a si mismos como entidad, o si están organizados de alguna forma como grupo que funciona. En la medida en que una persona encuentra que debe atribuir diferentes normas a distintos conjuntos de otros, percibe estos grupos como poseedores de distintas culturas. Por este sistema, cada individuo llega a incluir diversas culturas. Una persona no sólo puede atribuir distintos sistemas de normas a distintos conjuntos de otras personas, sino también puede ser competente en más de uno de ellos; es decir, ser competente en más de una cultura. La que escoge es la cultura operativa de esa ocasión”¹⁷.

La cultura es pues, según esta propuesta, un conjunto de normas aprendidas y éstas nos permiten realizar predicciones razonables sobre los demás. Siguiendo a Goodenough:

“las diferencias de competencia tienden a estar asociadas a las fronteras sociales dentro de la sociedad más amplia. Tales diferencias, por tanto, suelen servir como indicaciones de la identidad social, como la edad, el sexo, la casta o clase. Además, las distintas competencias de una persona, entre otras cosas, es probable que constituyan su pasaporte de aceptación dentro del grupo laboral, la sociedad profesional, la congregación religiosa o el club social”.

Esta propuesta podría fundamentar teóricamente las formulaciones realizadas por los autores de la cultura empresarial, al permitir la existencia de diferentes culturas conviviendo en el interior de cada persona, renovándose

¹⁷ Goodenough, W. A. Op. cit. Pág.228.

permanentemente y construyéndose en base a la interacción y la interpretación de las conductas de los demás.

Por supuesto, el número de contribuciones existentes en torno a la definición de cultura es enorme. Consideramos, sin embargo, que la propuesta por Goodenough está muy correlacionada con aquello que plantean los principales autores sobre la cultura organizativa o corporativa.

2.1.2 El origen de las Organizaciones

La división del trabajo y el trabajo organizado han existido siempre bajo diferentes formas; ahora bien, las organizaciones entendidas como entidades socialmente reconocidas, que se nutren de trabajo formalmente libre en el marco de un diseño racional para la realización de actividades periódicas de una determinada manera, son relativamente recientes, o al menos raras hasta el siglo XVIII. Weber, M. fue testigo del extraordinario desarrollo de ese artefacto social fundamentado en las necesidades de dominación, de cálculo racional y de eficiencia de las nacientes empresas capitalistas.

- El primer rasgo de la definición anterior, entidades socialmente reconocidas:

No hemos especificado entidades legalmente reconocidas porque dejaríamos fuera de la definición a la multitud de organizaciones ilegales que ocupan a millones de personas en todo el mundo, aunque para esta tesis solo se contemplarán aquellas que están legalmente establecidas. Ahora bien, con ese rasgo se destaca su existencia autónoma. La organización tiene propiedades independientemente de sus empleados y propietarios, incluso en el caso, por ejemplo, de una empresa familiar ésta posee sus propios activos y se permite contratar el trabajo asalariado del heredero. La existencia de la organización permite la separación entre propiedad y gestión.

- El segundo rasgo, la exigencia de trabajo formalmente libre:

Fruto de un contrato, tácito o no, ya nos ayuda a diferenciar las organizaciones de las que hablamos del trabajo organizado. Este trabajo hoy es normalmente remunerado, incluso en el caso de las organizaciones que se nutren de trabajo voluntario éste acostumbra a cumplir funciones de apoyo al trabajo de

personas contratadas de forma permanente. Las asociaciones plenamente voluntarias, sin ningún cargo asalariado o con algún tipo de remuneración, acostumbran a ser satélites de una organización plenamente profesionalizada e, incluso, pública (asociaciones deportivas, culturales, sociales, etc.).

- El tercer rasgo, la existencia de un diseño racional:

Nos informa de la presencia de una estructura organizativa, por mínima que sea, que especializa partes y asegura la coordinación mediante puestos u órganos de dirección. Esta estructura es formalmente independiente de las personas. Este diseño, además, busca la máxima eficiencia en la consecución de los objetivos para la consecución de los cuales se ha creado la organización.

- El último y cuarto rasgo, realización del trabajo periódico de una determinada manera:

Los valores declarados por la organización como deseables y a menudo compartidos por sus miembros de cómo se hacen las cosas. Estos dos últimos rasgos de las organizaciones, son los aspectos más relacionados con esta investigación.

El sistema confuciano de la China del siglo XVI, que permitía el ascenso social a los varones instruidos como funcionarios del gobierno tras un proceso de oposición¹⁸ y las sociedades comerciales y financieras, documentadas ampliamente en la Eurasia medieval y en la India¹⁹ cumplen hasta ahora las características señaladas en la anterior definición de organización. De hecho, las Compañías de Indias pueden considerarse como las precursoras de las actuales multinacionales, con implantación mundial y toma de decisiones y marketing centralizados aunque no dispusiesen de un sistema contable tal como hoy lo conocemos que no fue desarrollado hasta el siglo XIX por los directivos de las compañías ferroviarias²⁰.

¹⁸ Inglehart, R. (1991). "El cambio cultural en las sociedades industriales avanzadas [Culture Shift. In *Advanced Industrial Society*, 1990]", CIS, Madrid, Pág. 47.

¹⁹ Goody, J. (1996). "The East in the West", Cambridge University Press, Cambridge, Pág. 66 y ss.

²⁰ Chandler, A. D. Jr. (1987). "La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa americana [The Visible Hand. The managerial Revolution in American Business, 1977]", Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, Pág. 76.

A finales del siglo XVII la Compañía Holandesa de las Indias Orientales empleaba directamente a 12.000 personas, disponía de un stock permanente de capital y de personalidad jurídica propia que la hacía independiente de las personas que la dirigían²¹. Estas compañías se transformaron de facto en sociedades anónimas, una innovación desarrollada en la Inglaterra del siglo XVI para fomentar el comercio exterior. Por ello, el hecho destacable no es tanto la originalidad de las organizaciones que estamos describiendo como su extensión a todos los ámbitos de la vida social hasta el punto que algunos autores afirman que las organizaciones han “absorbido” a la sociedad²². El capitalismo no inventó las organizaciones, pero sin duda fomentó su desarrollo. La aparición de las grandes organizaciones, que emplearon a miles de personas, los gestores especializados, la modificación e innovación en los sistemas contables y de control de la gestión es paralela al desarrollo del capitalismo según Chandler:

“La empresa moderna posee dos características específicas: consta de muchas unidades de operación distintas y la dirige una jerarquía de ejecutivos asalariados. Estas empresas no existían en Estados Unidos en 1840. Sin embargo, antes de la Primera Guerra Mundial se habían convertido en la institución dominante en muchos sectores de la economía norteamericana. A mediados del siglo XX, estas empresas empleaban a cientos e incluso miles de altos directivos y de mandos intermedios que supervisaban el trabajo de decenas y, frecuentemente, de cientos de unidades operativas, que ocupaban a decenas y, a menudo, cientos de miles de trabajadores. Incluso empresas relativamente pequeñas que actuaban en los mercados regionales o locales contaban con mandos medios y altos directivos. Pocas veces en la historia del mundo una institución ha llegado a ser tan importante y se ha extendido tanto en un período de tiempo tan breve²³”.

Los rasgos propuestos como característicos de las organizaciones modernas, su existencia autónoma, que permite la separación entre propiedad y

²¹ De Vries, J. (1979). “La economía de Europa en un período de crisis 1600-1750 [The Economy of Europe in an Age of crisis, 1600-1750]”, Cátedra, Madrid, Pág.139.

²² Perrow, C. (1990). “Sociología de las organizaciones [Complex Organizations, 1986]”, McGraw-Hill, Madrid, “Una sociedad de organizaciones”, Revista Española de Investigaciones Sociológicas (1992), nº59, , Julio- Septiembre, Madrid.

²³ Chandler, A. D. Jr. Op.cit., Pág.17.

dirección, el trabajo asalariado y el diseño racional, se abrieron paso no sin dificultades en la historia contemporánea. Pero es en el sistema fabril donde encontramos el exponente más claro del nuevo rol de las organizaciones en la sociedad, al exigir ingentes masas de trabajo asalariado:

*“Sobre la base de una energía y un calor baratos y de un transporte y unas comunicaciones veloces y seguras, la fábrica se extendió rápidamente durante las décadas de 1840 y 1850. Llegó a ser la forma de producción estándar en las industrias metalúrgicas, y en las refinerías y destilerías. Sustituyó al hogar y al taller en la construcción de carruajes, carromatos, muebles y otros artículos de madera así como la producción de tejidos. Las mejoras realizadas en la máquina de coser llevaron a la fábrica a producir calzados y prendas de vestir. En la década de 1870, el único vestigio que quedaba del viejo sistema de trabajo a domicilio se encontraba en la confección de ropa de vestir en las ciudades más grandes o cerca de ellas. Después de la Guerra de Secesión, el sistema fabril se expandió aún con más rapidez. Como Carroll D. Wright destacó en la introducción al censo de fabricantes de 1880: de los casi 3 millones de personas empleadas en las industrias mecánicas de este país, al menos cuatro quintos están trabajando bajo el sistema fabril”.*²⁴

Estas organizaciones impusieron un cambio de cultura en la sociedad: la ruptura de los ritmos tradicionales de trabajo, regidos por las estaciones, la luz o las condiciones atmosféricas y su sustitución por la puntualidad, el ritmo de trabajo constante, la organización racional y la dependencia salarial.

La dependencia de salarios como única fuente de obtención de recursos para la unidad familiar sólo puede explicarse por las exigencias de trabajo regular que exigen las organizaciones, o si se prefiere, de las exigencias de reproducción que impone el capital. El trabajo único, permanente e, incluso, limitado al cabeza de familia, es realmente excepcional en la historia del trabajo y atribuible a las décadas de los años 60 y 70. Lo que podemos encontrar por el contrario son trabajos estacionales, variedad de actividades y fuentes de ingresos, y participación activa de la mujer en la obtención de ingresos. Incluso

²⁴ Chandler, A. D. Jr. Op.cit. Pág.346.

en el caso de las colonias industriales, los huertos formaban parte de las casas de los obreros y contribuían a complementar la economía doméstica.

El tercer rasgo comentado, la existencia de una estructura organizativa origen de la empresa moderna, está muy representado en las compañías ferroviarias, ya avanzado el siglo XIX, tanto por su estructura organizativa como por las prácticas contables inventadas por sus directivos que son en todo similares a las actuales y que sustituyeron definitivamente a los libros de doble entrada inventados por los venecianos en el siglo XII. Estas prácticas se extendieron a todas aquellas organizaciones que exigían una elevada inversión y una dimensión considerable. Los directivos contratados a tiempo completo, para administrar las empresas, establecieron unas estructuras organizativas y unos controles contables y estadísticos que tomaron prestados directamente de los ferrocarriles²⁵.

En 1895 F. W. Taylor dio su primera conferencia sobre la “organización científica del trabajo”. El diseño racional y la organización, empezaba a ocupar el tiempo de ingenieros hasta entonces preocupados por la tecnología.

El desarrollo de la tecnología y las comunicaciones en el siglo XIX facilitaron la aparición de grandes organizaciones que pasaron a dominar la vida política y económica. El ferrocarril, el telégrafo y el teléfono son productos a su vez de la necesidad capitalista de precisión y control²⁶.

Uno de los efectos de este proceso es la aparición de organizaciones dirigidas por personas diferentes de sus propietarios, la tecno estructura de Galbraith²⁷, cuyos intereses no son la maximización de la ganancia sino su propia reproducción. Para ello esta tecno estructura sigue la estrategia de un moderado y continuo crecimiento que permita justificar su existencia y permanencia. Esta tecnocracia, que precisa de décadas de formación proporcionada por los Estados, forma la base de los grupos profesionales o

²⁵ Chandler, A. D. Jr. Op.cit., Pág.279

²⁶ Weber, M. (1969). "Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva [*Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Verstehenden Soziologie*, 1922]", F.C.E., México.

²⁷ Galbraith, J. K. (1968). "El nuevo estado industrial [*The New Industrial State*, 1967]", Ariel, Barcelona.

corporaciones que exigen u ostentan el monopolio de parcelas de actividad y que, en su desarrollo, entran en creciente concurrencia. Siguiendo a Guillén²⁸ :

“Hoy en día, el mundo de las profesiones se encuentra mediatizado por un sistema capitalista en el que las grandes empresas y el Estado establecen las reglas del juego. La reproducción de las profesiones depende de dos instituciones básicas, el sistema educativo universitario (normalmente controlado también por el Estado o las grandes empresas) y las organizaciones asociativas profesionales. Las profesiones operan, por tanto, en un ambiente organizativo, y suelen trabajar por cuenta ajena. Su poder profesional se fundamenta en la posesión de conocimiento formal abstracto, esotérico y exclusivo (Freidson, 1986), que es necesario crear, difundir y reproducir, protegiéndolo de las intrusiones de otros grupos profesionales. Su credibilidad y bienestar económico depende de la opinión pública, pero también de la regulación estatal y de los deseos de las organizaciones que les dan empleo”.

Las organizaciones, han ocupado definitivamente su lugar en nuestra sociedad. Ahora bien, la forma de estas organizaciones está en buena parte determinada por el nivel de desarrollo de las tecnologías y las comunicaciones. Las grandes corporaciones con multiplicidad de niveles, las salas de operadoras realizando operaciones aritméticas o clasificando documentos, las tareas rutinarias en entornos estables han pasado, también, a la historia.

El desarrollo de las tecnologías de la información en especial ha hecho innecesarias amplias capas de personal “administrativo”, así como de trabajadores no especializados. En la industria y en los servicios el trabajo cada vez consiste más en relacionarse con una pantalla y un cliente que alimentando máquinas o clasificando papeles. Las organizaciones reclaman una flexibilidad laboral y organizativa de forma que puedan adaptarse automáticamente a las discontinuidades de la demanda del mercado, incluso las Administraciones Públicas utilizan personal temporal para determinadas actividades (padrón, campañas fiscales, etc.).

²⁸ Guillén, M. F. (1992). "El sistema de profesiones: el caso de las profesiones económicas en España", Madrid, REIS, nº 59, Julio-Septiembre, Pág. 243-259.

2.1.3 Cultura organizacional.

“Cultura es el aprovechamiento social del conocimiento”

Gabriel García Márquez.

La primera presentación sistemática del concepto y utilización del término se debe a Andrew M. Pettigrew²⁹ en su artículo *"On studying Organizational Cultures"*. El interés de Pettigrew era estudiar el papel del liderazgo en la creación y desarrollo de las organizaciones y por cultura organizacional entiende un conglomerado de creencias, ideologías, lenguaje, rituales y mitos iniciados y consolidados a partir de la acción de líderes. Pettigrew, en su esfuerzo por considerar a las organizaciones como instituciones sociales, no duda en incorporar términos y métodos tomados de la antropología y la sociología.

La contribución de Pettigrew fue la de señalar que la conducta organizativa estaba constreñida por universos simbólicos singulares, creados a través de la acción de líderes en el contexto de la propia organización. Estos universos solamente eran abordables desde el corpus teórico y metodológico desarrollado por la antropología y la sociología.

La palabra “cultura” se utiliza de formas diferente³⁰ en los estudios organizacionales: indicando los problemas derivados de la provisión de servicios o productos en instalaciones distribuidas por todo el mundo, las iniciativas por integrar las diferentes etnias y nacionalidades en una empresa, los valores y normas informales que de forma espontánea surgen de un grupo de empleados o trabajadores y los valores, filosofía y orientaciones declarados por la organización:

- La primera acepción, la multiculturalidad de una empresa:

Se justifica por los problemas de comunicación, coordinación y valoración que se producen al trabajar juntas las personas procedentes de diferentes partes del mundo. Para la organización, es una variable que hay que gestionar. En este sentido existe una amplísima bibliografía que aborda la gestión de

²⁹ Pettigrew, M. A. (1979). *"On studying Organizational Cultures"*, Administrative Science Quarterly, nº24 December. Pág. 570-581.

³⁰ Wright, S. (1994). *"Anthropology of Organizations"*. Routledge, Pág. 2.

organizaciones multiculturales: cómo negociar con asiáticos, cómo constituir equipos de trabajo multiculturales, normas de etiqueta, estilos de dirección con personas de diferentes países. De toda esta literatura se extraen consejos prácticos: mirar detenidamente la tarjeta de visita del asiático y repetir su nombre, entender que los silencios son sólo incómodos para los occidentales, que los holandeses esperan que se les consulte antes de tomar una decisión, que los franceses son muy sensibles a la norma, no así los americanos, más directos e informales.

- La segunda acepción, la gestión de la multi-etnicidad en una factoría u organización:

Es una continuación o resultado de la primera, aunque suele incluir, además, la integración de colectivos minoritarios en razón de sexo, religión y clase social.

- La tercera y cuarta acepción nos sitúan en línea con nuestro objeto de estudio:

Los trabajadores de diferentes departamentos o secciones de una organización, a menudo con competencias y experiencias diferentes, suelen tener visiones y comportamientos singulares, específicos, forman una “subcultura” dentro de la organización, quién a su vez genera unas formas de actuar en su seno- valores- y de proyectarse tanto interna cómo externamente que finalmente toma el cuerpo de cultura declarada o conocida que, entre otras, trata de integrar al conjunto de sus componentes para alinear sus recursos en la dirección fijada, es la parte más institucional de la cultura organizacional.

Uno de los programas de investigación más influyentes en el campo de la cultura organizativa fue llevado a cabo por IBM, la cual puso a disposición de Geert Hofstede (1990) los ficheros con encuestas realizadas sobre su personal en sus delegaciones de todo el mundo. Este expone en su libro “Cultures consequences. International differences in work related values”³¹ de 1980 un estudio sobre las diferencias culturales entre las diferentes sedes de IBM en el

³¹ Hofstede, G. & Neuijen, B. & Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, nº35 Pág.286-316.

mundo de 50 países y comparando las diversas culturas nacionales a partir de cinco dimensiones culturales, que más adelante detallaremos (página 37).

Las teorías culturales relacionadas con las organizaciones empiezan a aparecer un poco antes de mediados del siglo XX; en esta época Charles Barnard, presidente de la ATT, propuso que una de las principales tareas de los ejecutivos de la empresa era formular, definir e inculcar un propósito común a la organización. Peter Drucker (1954), en su obra ya clásica -*The Practice of Management*- realiza, con su propuesta de Dirección por Objetivos, una racionalización de como deben dirigirse los esfuerzos de las personas en una misma Dirección y contiene un primer puente de unión entre la escuela “cuantitativa” (orientada sólo a resultados) y los conceptos de trabajo en equipo y motivación personal defendido por los científicos del comportamiento organizacional.

Sin embargo, no será hasta los años ochenta que estas formulaciones tomen una dimensión importante y más generalizada. A ello contribuyó el éxito, tanto académico como empresarial, de algunas propuestas novedosas como la *Teoría Z* de Ouchi (1982), *The art of Japanese Management* (1981) de Pascale y Athos y *En busca de la Excelencia* de Peters y Watterman (1982), entre otros, donde plantean que la clave del éxito duradero no reside sólo en las estrategias o la eficiente gestión de recursos sino en una dimensión poco considerada hasta el momento que podemos denominarla dimensión cultural de las organizaciones.

El concepto de “cultura organizativa” une con aparente naturalidad organización y valores sociales ya que el concepto abstracto que se define como organización está formado por personas que interactúan, se comunican entre sí y se organizan de una determinada manera lo que ha dado lugar a una serie de comportamientos y actitudes en el trabajo.

La organización, como tal, está pues afectada por lo que podemos denominar cultura organizativa y que Schein³² define como:

“El conjunto de valores normas, creencias y comportamientos, presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan de

³² Schein, E. H. (1988).” *La cultura empresarial y el liderazgo*”, Plaza & Janes, Barcelona, Pág.24.

manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma (integración interna) y de su entorno (integración externa)”.

Autores como Deal y Kennedy (1985), reflejan claramente este valor relacional entre cultura empresarial, actividades y resultados así como la relevancia e influencia que la misma tiene sobre el funcionamiento de la empresa y que han dado diferentes definiciones de la misma.

Según Croizer (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 decisivamente a popularizar y divulgar su concepto y uso. En las empresas con fuerte cultura 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. Obviamente estos valores deben de estar en consonancia con los valores predominantes del entorno social, así al estar en un contexto, con cambios dinámicos, exige flexibilidad y sentido de adaptación para hacer frente a los problemas que significa la competencia.

La ventaja diferencial de la empresa japonesa de 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 nuevo paradigma adecuado ante la insuficiencia de los paradigmas tradicionales de comprensión de las organizaciones. En consecuencia, y basándose en los estudios de la antropología cultural, se trataba de encontrar un esquema conceptual de análisis de la cultura organizacional convencidos del valor de la misma como metáfora magnífica y útil para la comprensión de los procesos de cambio organizacional. Según Thevenet, (1992)³³:

”la cultura es un concepto adecuado, que permite conocer el funcionamiento de las organizaciones y permite resolver sus problemas allí dónde otros estudios han sido ineficaces”.

³³ Thévenet, M. (1992). “Auditoria de la cultura empresarial”. Díaz de Santos, Madrid, Pág.5.

2.1.4 Enfoques de la cultura en las organizaciones.

En el enriquecimiento de la cultura, los estudios de la sociología de las organizaciones han influido de forma positiva en ella. La irrupción de la comunidad científica, con planteamientos más críticos hacia estudios que sólo se preocupaban de la producción y de la eficacia de la organización, sin cuestionarse su ética, ni plantearse sus fines y objetivos, han ofrecido una nueva perspectiva de las organizaciones.

El concepto de cultura ha sido tomado de la antropología, dónde no hay consenso sobre su significado, por lo que no es extraño que desde el punto de vista del estudio de las organizaciones, también aparezca esta pluralidad. Los diferentes enfoques de la relación cultura-organización desvelan en definitiva las distintas percepciones o suposiciones básicas de los investigadores respecto a ambos conceptos.

Smircich, en 1983, señala la aparición de una corriente investigadora que propone la idea que las organizaciones pueden comprenderse como culturas, superando la idea de la cultura como algo que la organización tiene, y afirmando que la cultura es lo que la organización es. Su artículo³⁴, ofrece una clasificación de los diferentes enfoques y su relación con la cultura corporativa en la que se pueden identificar tres grandes tendencias de los estudios culturales de las organizaciones:

- **Enfoque transcultural.**

Este enfoque está interesado en analizar la influencia de la “cultura” en la organización y en las prácticas de Gestión a través de empresas con sedes en diferentes países. Para este enfoque, la cultura es una variable independiente equivalente a “país”.

La contribución más importante se la debemos a Geert Hofstede³⁵, el cual tras la amplia investigación realizada sobre los valores de las sedes de IBM en todo el mundo, identificó una serie de dimensiones, que permiten ordenar a las diferentes culturas nacionales y explican las diferencias en los estilos de

³⁴ Smircich, L. (1983). “*Concepts of Culture and Organizational Analysis*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, nº.3, September, Pág.348.

³⁵ Hofstede, G. (1980). “*Culture’s Consequences: International Differences in Work- Related Values*”, Sage Publications, Beverly Hills.

gestión, motivación, negociación, etc. que se observaban en las diferentes sedes.

Para Hofstede, los valores varían de organización en organización pero son función de características demográficas como nacionalidad, edad y educación, más que de la cultura corporativa. Las organizaciones contratan a adultos con valores (familiares, educacionales) firmemente asentados. Los adultos no cambian sus valores en el contexto organizativo, solamente cambian sus prácticas. Estas prácticas, usos o tradiciones, son aplicaciones de los valores fundamentales de los líderes.

La explicación de las grandes diferencias hay que buscarlas en las culturas nacionales. Hofstede plantea la cuestión de que todas las culturas no son más que respuestas diferentes a los mismos problemas. Estas respuestas pueden clasificarse en cinco dimensiones culturales, o aspectos que pueden ser medidos en diferentes culturas:

- **Desigualdad social, incluyendo la relación con la autoridad.** Esta dimensión permite valorar el grado de aceptación del hecho de que el poder se distribuya desigualmente.
- **La relación entre individuo y el grupo.** Predominio del individualismo o del colectivismo.
- **Las implicaciones del género: la importancia de ser hombre o mujer.** En el polo masculino Hofstede sitúa la búsqueda de ganancias, promoción y nuevos desafíos; en el polo femenino, las relaciones de cooperación, la seguridad en el empleo, etc.
- **La gestión de la incertidumbre:** Hasta que punto los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones desconocidas e inciertas y específicamente cómo se controla la agresión y la expresión de las emociones que en las diferentes culturas varían.
- **La orientación de la vida a corto plazo o a largo plazo.** Esta dimensión permite valorar el respeto por las tradiciones, la presión social por el consumo, el ahorro, etc.

Así ordenando las culturas por ejes caracterizados por su respuesta a las diferentes dimensiones se pueden obtener puntuaciones de cada una de ellas, extrayendo conclusiones y lecciones prácticas para la gestión de las diferencias culturales dentro de una organización o en las relaciones con organizaciones de otros países.

La principal aplicación del trabajo de Hofstede se centra en el establecimiento de mecanismos de predicción e interpretación de la conducta de las personas procedentes de diferentes culturas en un entorno organizativo: el Management transcultural.

- **Enfoque cognitivo y/o simbólico.**

En esta denominación se incluyen una serie de títulos que coinciden en considerar la organización como un sistema cognitivo que permite una organización determinada de la experiencia, organizada en torno a reglas informales y a símbolos que hay que descubrir. Cultura organizacional no es lo que una organización tiene sino lo que una organización "es"³⁶. Cabe citar aquí el trabajo de Handy³⁷, *Los Dioses de la Gestión*, si bien su orientación hacia la gestión cultural es muy acusada.

El planteamiento de Handy se basa en que la diversidad de culturas existentes puede reducirse a unos tipos básicos. Estos tipos básicos son cuatro, cada uno de ellos con el nombre de una deidad: Zeus o la cultura de Club, simbolizado por una red de araña; Apolo o la cultura de la función simbolizado por el Partenón; Atenea o la cultura de Proyecto simbolizada por una malla y Dionisios, la cultura existencial, simbolizado por puntos dentro de un círculo. Estas culturas son aplicables a nivel de nación, organización e incluso individuo. Culturas fuera de lugar, individuos fuera de lugar o mezclas desafortunadas de culturas son las principales causas de los problemas organizativos.

- La cultura de Zeus es simbolizada por la tela de araña construida por un líder, a menudo fundador. Esta cultura es común de proyectos iniciales o pequeñas empresas. Características: nepotismo o reclutamiento en base

³⁶ Turner, B. A. (1990). "Organizational Symbolism". Walter de Gruyter. Berlín.

³⁷ Handy, C. (1985). "The Gods of Management. The Changing Work of Organisations", Penguin Books, New York.

a la confianza y la empatía. La rapidez de decisión es su ventaja más sobresaliente. Sin embargo, también lo es su propensión al error. Esta cultura puede ser dura para los que no tengan empatía con el jefe, para los que no sepan interpretar cómo piensa. Tendencia al cara-a-cara, al contacto personal, poca documentación o formalización de las normas internas.

- La cultura Apolínea es la de la racionalidad, el orden, las reglas, el rol, la función. Son culturas adecuadas en entornos estables donde el cambio es pequeño. Su simbología es el templo, firmemente asentado sobre diferentes pilares o funciones. La carrera profesional consiste en centrarse en un pilar e intentar ascender en él. La iniciativa, la energía creativa se reservan para las actividades existentes fuera de la organización. Las burocracias son casos típicos de esta cultura.
- Atenea o la cultura de proyecto. Esta cultura surge de la reunión de recursos para la resolución de problemas particulares. La organización es una red de “comandos” unida por lazos informales. Esta cultura solamente reconoce la competencia como base del poder y la influencia. Juventud, creatividad y energía son cualidades que se adaptan muy bien a esta cultura. Las agencias de publicidad, divisiones de I+D, consultoras, son buenos ejemplos de este tipo de cultura. Estas culturas funcionan bien cuando el producto de la organización es resolver un problema. En cambio, las tareas repetitivas no son aptas para ellas. Es la variedad, y no la previsibilidad, su razón de ser.
- Dionisios o la cultura existencial. En esta cuarta cultura la organización está al servicio del individuo, de sus deseos: un gabinete de abogados, de arquitectos, de artistas, una universidad. Negociaciones interminables entre los iguales para discutir cualquier pequeña promoción o recurso adicional.

Las cuatro culturas pueden constituir las diferentes fases de la historia de una organización en algunos casos aunque, de hecho, la mayor parte de las organizaciones constituyen una combinación de ellas. Es necesario realizar un diagnóstico y averiguar si cada cultura se utiliza para el tipo de trabajo más adecuado. Así, a organizaciones de gran tamaño le convienen culturas

apolíneas, a organizaciones con problemas cambiantes culturas de Atenea, etc.

Para que una organización funcione normalmente es necesario cuidar de la adecuada combinación de culturas. Igualmente, cada cultura tiene sus métodos favoritos de coordinación y de control. Las culturas de club apelan a la confianza, la empatía y la inspección personal; las apolíneas, al rol y la norma impersonal, las de proyecto rehacen continuamente sus planes y sistemas de relación y las dionisiacas rechazan el control al cual llaman peyorativamente "administración". El error consiste en imponer un sistema de coordinación y control extraño a cada cultura.

- **Enfoque corporativo**

Esta aproximación concibe la cultura como:

“un instrumento de la estrategia empresarial para mejorar la adaptación de la organización al entorno, al tiempo que constituye el núcleo que mantiene unidos a sus miembros mediante la existencia de valores y creencias compartidos³⁸”.

Estos valores y creencias son el núcleo de la cultura corporativa y sobre los que hay que actuar. El libro de Deal y Kennedy, *Corporate Culture*, estableció las ideas clave de esta orientación, esquema que recogido por consultores de Mc. Kinsey y como el ya comentado, Tom Peters que desarrolló investigaciones sobre las empresas de éxito.

A partir de la investigación de las causas de las empresas que tienen éxito se constata que la existencia de una fuerte cultura corporativa es un rasgo inherente a todas ellas. Hay que reconocer la existencia de esta dimensión social y simbólica de la organización (con héroes, símbolos, mitos, ritos, etc.), diagnosticar la cultura existente, definir la cultura deseable para alcanzar el éxito e implementar el Cambio Cultural.

Así pues, cultura corporativa y cambio cultural son elementos sincrónicos, necesarios de esta aproximación. La cultura no es más, que un objeto

³⁸ Publicaciones influyentes de esta aproximación son las siguientes: Deal, T. A. y Kennedy, A. A. (1982). *“Corporate Culture”*, Reading, Addison-Wesley. Schein, E. (1983). *“Organizational culture and leadership”*, Jossey-Bass Inc. Publishers, London. Kilmann, R. H., Saxton, M.J. y Serpa, R. (1985). *“Gaining Control of the Corporate Culture”*, Jossey-Bass, San Francisco

gestionable de la organización que la puede hacer más competitiva, al aumentar la satisfacción de pertenencia de sus miembros disminuye costes de coordinación, dirección y control y aumenta su flexibilidad y capacidad de respuesta y adaptación al mercado. Es por ello que las organizaciones que tienen éxito disponen de una explícita filosofía de actuación y los valores son conocidos y compartidos por toda la gente que trabaja en la organización.

Lo importante de la cultura corporativa para Deal y Kennedy son los valores. Pero además estos valores tienen que estar asumidos, interiorizados, compartidos por los miembros de la organización. ¿Cómo se consigue que los valores se compartan?, fundamentalmente a través de los *héroes*. Estos crean las instituciones y son el modelo a seguir para tener éxito en la organización. Hay dos tipos de héroes: los héroes fundacionales y los héroes situacionales. Los héroes fundacionales estaban en lo cierto a pesar de que todo indicaba lo contrario (Bill y Dave de HP, fabricando un producto innovador), fueron persistentes, virtualmente obsesionados con hacer realidad su visión y dispusieron de personas capaces de continuar su labor. Los héroes situacionales son aquéllos que con su ejemplo personifican actualmente los valores de la organización.

Los valores se revelan en rituales: rituales de entrada, de paso, de reconocimiento; en la forma de hablar, de vestir, de relacionarse, por lo que los directivos tienen que esforzarse por reconocer la importancia de la “red” cultural de la organización y fomentar las situaciones que refuercen los valores clave.

Por último según ellos, el cambio sistemático en el entorno, el desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones y el incremento de la competencia, harán necesario y posible la existencia de organizaciones atomizadas, pequeñas, pero intercomunicadas y unidas por un componente especial: los valores. Las franquicias como Burger King, McDonald's, etc., las pequeñas empresas del Silicon Valley son una muestra de esa organización del futuro. El concepto de cultura corporativa en esta acepción, pone énfasis en los valores y rituales, la cultura como objeto gestionable y como condición del éxito, está profundamente enraizada hoy día.

Otro ejemplo paradigmático de esta orientación lo tenemos en Schein, consultor y psicólogo empresarial, que defiende que la cultura empresarial está

compuesta por valores inconscientes, profundos, que no es fácil hacer aflorar ni gestionar pero que hay dos ámbitos principales e interdependientes de la cultura, el de adaptación externa y el de adaptación interna, a los cuales nos referiremos más adelante.

Aunque en términos generales comparte la orientación de Deal y Kennedy, aboga por no trivializar la “cultura” y concederle la importancia que realmente tiene. En este sentido, Thevenet, hace una propuesta sobre la “operatividad “de la cultura corporativa”³⁹ donde plantea, desde un punto de vista pragmático, la necesidad de que ésta constituya un instrumento de “transformación, diagnóstico y acción”.

Otros desarrollos operativos de esta orientación los tenemos en la *DpV* o “Dirección por Valores”⁴⁰ y la *DpM* o “Dirección por misiones”⁴¹, son aportaciones de mejora de la *DpO* o “Dirección por Objetivos” iniciada por Peter Drucker en la *General Electric* en 1950⁴². La *DpV* une los conceptos y métodos de la *DpO* y el concepto de cultura corporativa, integrando el despliegue de objetivos estratégicos y operativos con los valores esenciales de la cultura de la organización. La novedad consiste en formalizar un conjunto de objetivos que garanticen que los valores esenciales de la organización no son solamente una declaración altisonante de la Alta Dirección sino que son valores operativos compartidos por las personas que la componen y para ello propone una serie de fases hasta su implantación.

La *DpM*, parte de la base que los intangibles (personas) sólo pueden mostrar su potencia competitiva si están comprometidas con el proyecto y la misión de la empresa y que a pesar de que muchas empresas tienen declaraciones de misión, esta es una asignatura pendiente de la cual no se ha aprovechado toda su potencialidad y tiene poco impacto en el día a día, por tanto realizan una propuesta de rectificación y cambio de dirección hacia un nuevo modelo de gestión que nace de la misión de la empresa que, a partir de una investigación

³⁹ Thevenet, M. (1992).” *Auditoría de la cultura empresarial*”, Díaz de Santos, Madrid, Pág 14.

⁴⁰ García, S. y Simon L. D. (1997).” *La dirección por valores. El cambio más allá de la dirección por objetivos*, McGraw-Hill”, Madrid.

⁴¹ Cardona, P. y Rey, C. (2005).”*Dirección por Misiones*”, Ediciones Deusto, Bilbao.

⁴² Drucker, P. F. (1994). “*La sociedad postcapitalista [Post-capitalist Society, 1993]*”, Clásicos del Management, Apóstrofe, Madrid.

de 1300 empresas, ellos identifican las características de lo que consideran una cultura corporativa sana.

Por último señalar, dentro de los enfoques corporativos, que el trabajo de Greenwood y González en FAGOR⁴³ puede encuadrarse en esta perspectiva de “una organización, una cultura”, con valores compartidos y en permanente construcción, si bien, la dimensión de gestión queda en un segundo plano:

“En FAGOR, la cultura corporativa existe en estos dos sentidos, como valores compartidos y como proceso de tensión-interpretación de la realidad. Las cooperativas tienen un sistema cultural que se ve reforzado porque fueron creadas deliberadamente de forma democrática. Asimismo, sus miembros interpretan de forma compleja y diversa sus experiencias en el seno de la organización. Nuestro estudio pretende identificar la cantidad de heterogeneidad que el sistema es capaz de asumir y gestionar sin desintegrar su identidad o, dicho de otro modo, la forma de equilibrar en el tiempo valores compartidos y experiencias vitales diferenciadas”.

Los tres enfoques que hemos examinado hasta aquí, transcultural, cognitivo/simbólico y el corporativo, tienen en común el considerar la cultura como una variable independiente, capaz de explicar la existencia de determinadas actuaciones. El aspecto central de esta investigación está basado en el enfoque corporativo aunque también tiene aspectos del transcultural. En este último enfoque, la cultura es un imperativo del entorno nacional o “país”. En el caso del enfoque corporativo, la cultura es el resultado de la interacción humana en el marco de una organización y de la misma naturaleza que la cultura de la sociedad.

Veamos que para Smircich (1983), y Hofstede (1991), el objetivo último de la investigación es hallar métodos para la mejora del control informal de las conductas de las personas que componen la organización y ser capaces de generar un alto grado de adaptación y flexibilidad. En definitiva, un compromiso capaz de motivar, alinear y movilizar el conjunto de la organización en una dirección compartida, para aumentar el nivel de competencia a medio y largo plazo:

⁴³ Greenwood, D. y González J.L. (1990).” *Culturas de Fagor: Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*”, Txertoa, San Sebastián, Pág12.

“La cultura se considera como una variable independiente, que se infiltra dentro de la organización, a través de los patrones de comportamiento y las acciones de sus miembros”⁴⁴.

“Las culturas nacionales difieren en lo fundamental, valores invisibles compartidos por la mayoría de sus miembros, adquiridos en la infancia. La cultura de la organización es un fenómeno mucho más superficial que reside en las prácticas de la organización, adquirida por la socialización de nuevos miembros”⁴⁵.

Implican, por tanto, "intervenciones culturales", actuaciones destinadas a la generación de valores homologados por los dirigentes de las organizaciones que sean percibidos y aceptados por sus integrantes, es decir cohesión interna, de tal manera que sea una fuente de energía para enfrentarse con éxito a los retos del mercado o adaptación externa.

2.2 Cultura Corporativa. Cultura de Empresa.

*Lo duro y lo rígido son propiedades de la muerte
Lo flexible y lo blando son propiedades de la vida
Lo blando vence a lo duro, lo débil a lo fuerte
Nadie desconoce esta verdad, pero pocos la practican
Lao Tse (fragmento adaptado TAO TE KING).*

El término de Cultura Corporativa surge, en parte y como consecuencia, de la aplicación al mundo de la empresa de los métodos y conceptos de la línea de investigación de antropólogos como Goodenough y Pettigrew y desencadenado, entre otros, por la publicación del libro, en 1983 *“En busca de la Excelencia”* de Peters y Watermans y su línea de investigación. Como se ha comentado anteriormente este best-seller de los consultores de la firma McKinsey & Co., contribuyó a popularizar esta aproximación. Ambos realizaron una investigación entre las principales empresas para hallar qué factores habían contribuido a su éxito a lo largo del tiempo. Una de sus conclusiones más importantes fue que todas las empresas "excelentes" disponían de una

⁴⁴ Smircich, L. (1983), Op. cit.

⁴⁵ Hofstede, G. (1980), Op.cit.

fuerte "cultura corporativa", entendiendo como tal el conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuían a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos. Igualmente, la existencia de modelos culturales permitía orientar la conducta ante situaciones para las que no existían normas expresas, con lo cual se contribuía a aumentar la coordinación dentro de la organización y su eficiencia global.

En este punto coinciden otros autores especialistas en cultura corporativa como Schein (1988), Deal /Kennedy (1982), Thevenet (1986), Garmendia (1990) y Lessem (1992). Lo que nos interesa resaltar aquí es que la cultura ha pasado de ser un objeto de investigación teórica a constituir una ventaja competitiva. Es, por tanto, en las últimas décadas cuando el concepto de cultura adquiere fuerza y se inicia la relación entre los estudios de clima laboral y la cultura corporativa.

En este contexto, en que a la vez Ouchi (1982), Deal y Kennedy (1982) y Peters y Waterman (1982) popularizan el concepto de cultura corporativa, Thevenet (1990) observó que no había reglas generales que permitieran alcanzar un buen nivel de cultura corporativa y mucho menos el éxito empresarial y denomina a este concepto: "moda de la cultura corporativa" y expone que para que ésta se desarrolle como tal, y no como moda, es necesario que el cuerpo teórico se convierta en algo operativo y práctico para las empresas:

*"La moda (de la Cultura Corporativa) se desarrollará si la causa se hace operativa. Dicho de otro modo, si la cultura empresarial sigue siendo imprecisa, reducida a filosofías empresariales y otras consideraciones anecdóticas y folklóricas no perdurará". Para este autor es preciso: "...saber transformar el contenido teórico que la rodea en instrumentos de intervención, de diagnóstico y de acción"*⁴⁶.

Existen diversas definiciones o aproximaciones al concepto de cultura corporativa de los primeros teóricos iniciales, Deal y Kennedy (Corporate Cultures 1982) y Peters y Waterman (In Search of Excellence 1983), que de forma genérica pregonan un retorno al concepto de comunidad unida.

⁴⁶Thevenet, M. (1992).Op. cit. Pág.9.

Podemos apuntar algunas definiciones, como por ejemplo Pettigrew (1979)⁴⁷ que considera la cultura como un sistema de significaciones aceptadas públicamente y colectivamente por un grupo en un momento dado. M. Bosche (1984)⁴⁸ la entiende como:

“un sistema de valores compartidos (qué es lo importante) y de creencias (cómo funcionan las cosas) en interacción con los integrantes de una organización, sus estructuras organizacionales y sus sistemas de control para producir normas de comportamiento: la manera de cómo se hacen las cosas aquí “.

Trice y Beber (1984)⁴⁹ plantean dos componentes de la Cultura Organizacional: su sustancia, es decir, la búsqueda del sentido contenido dentro de sus ideologías, sus normas y sus valores y sus formas o prácticas que muestran y comunican la sustancia a sus miembros.

Por su parte, Nadine Lemaître (1985)⁵⁰ afirma que:

“La cultura es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa. Esto significa que cada uno dentro de la empresa comparte una serie de valores en función de su rol económico y social, del lugar que ocupa la empresa en relación a su competencia y de su misión respecto a los stakeholders”.

Otro de los grandes teóricos y quizás el más referenciado e importante hasta el momento Schein (1988)⁵¹ nos ofrece una de las definiciones más aceptadas por los teóricos de la cultura corporativa:

“un modelo de presunciones básicas -inventadas descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas”.

⁴⁷ Pettigrew, M. A. (1979). Op. cit.

⁴⁸ Citado por Bertrand, I. (1992). " *Culture Organisationell*", Collection Communication Organisationell, Presses de l'Université du Québec, Télé l'Université, Canadá, Pág. 99.

⁴⁹ Citado por Bertrand, I. Idem, Pág. 54.

⁵⁰ Citado por Bertrand, I. Idem, Pág. 53.

⁵¹ Schein, E. (1988). Op. cit. Pág. 25.

Ives Bertrand (1991)⁵² la plantea cómo:

“un proceso socio dinámico y un conjunto de conocimientos (percepciones, juicios, intuiciones, informaciones, estrategias y valores, etc.) utilizados por los grupos con el fin de dotarse de los mejores medios de supervivencia en un mundo caracterizado por las relaciones antagónicas entre las personas y los grupos”.

Es decir, es el conjunto dinámico de conocimientos, creencias y símbolos de una organización, utilizados por los miembros de esta organización con el fin de la adaptación tanto interna como externa. En este caso Ives Bertran coincide con Schein cuando habla de esta conjunción entre adaptación externa e interna.

J. A. Garmendia (1994)⁵³, con una visión de la empresa como un sistema que abarca todos los objetivos, económicos y no económicos que para él están totalmente interrelacionados con el sistema de valores, define la cultura corporativa cómo:

“sistema de valores y símbolos de la organización más o menos compartido, históricamente determinado y determinante, relacionado con el entorno”.

Sanz de la Tajada (1994)⁵⁴, plantea que la cultura de empresa ha sido definida de diferentes maneras: Filosofía empresarial, los valores de la organización, el clima empresarial, las reglas o normas de grupo, las tradiciones y los comportamientos. Según él, y siguiendo este esquema:

“la Filosofía sirve para orientar la política de la empresa u organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean internos o externos. Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la Organización. El ambiente o clima se establece en la empresa para la estructura de las relaciones de sus miembros con los diferentes públicos externos. En cuanto a las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo, todas las organizaciones, como la

⁵² Citado por Bertrand, I. (1992). Op.cit. Pág.54.

⁵³ Garmendia, J. A. (1994). Op.cit. Pág.39.

⁵⁴ Sanz de la Tajada, L. A. (1994). *“Integración de la identidad y la imagen de empresa .Desarrollo conceptual y aplicación práctica”*, ESIC, Madrid, Pág.27.

empresa, poseen algunas de ellas que a su vez sirven para controlar su comportamiento. Las reglas del juego, rigen el sistema de ascenso para ser aceptado como miembro de la comunidad empresarial y para el progreso profesional dentro de la organización. Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos de la empresa constituye el último de estos aspectos asociados a la cultura empresarial y entre ellos, se incluyen el lenguaje y los rituales empleados en la organización.”

Lucas Marín (1997), expresa su opinión sobre la cultura en base a que:

“las organizaciones viven determinadas por la existencia de unos objetivos comunes de sus miembros, manifestados en un sistema compartido de valores o de una forma más concreta y precisa, en una cultura de la organización”⁵⁵

En esta investigación estaremos en la línea de Schein (1985) cuando plantea los dos ámbitos principales e interdependientes de la cultura, el de adaptación externa o de “supervivencia” y el de integración interna y la propuesta de Thevenet, sobre la “operativa”⁵⁶, donde plantea la necesidad de que la Cultura Corporativa sea un instrumento de “transformación, diagnóstico y de acción”. También Lucas Marín, en su opinión sobre la Cultura Corporativa propone que la existencia de unos objetivos comunes necesita que sean compartidos por todos.

Esta aproximación concibe la cultura como un instrumento de la estrategia empresarial para mejorar la adaptación de la organización al entorno, al tiempo que constituye el vínculo que mantiene unidos a sus miembros mediante la existencia de valores y creencias compartidos sobre los que hay que actuar.

Lo que nos interesa resaltar aquí es que la cultura había pasado de ser un objeto de investigación teórica a constituir una ventaja competitiva. La cultura se transformó en un objeto gestionable más como: la tesorería, la tecnología o el presupuesto. Era preciso diagnosticar la cultura existente, siguiendo el modelo clínico utilizado por los psicólogos sociales en las organizaciones, e intervenir en las empresas para cambiar la cultura como parte del proceso de adaptación a las exigencias del mercado. Este contenido práctico e intencional,

⁵⁵ Marín, A. L. (1997). “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”, Bosch Casa Editorial, Barcelona, Pág. 44.

⁵⁶ Thevenet, M. (1992). Op.cit. Pág14.

además de descriptivo forma parte indisoluble de la expresión "cultura empresarial".

En Francia se utiliza la expresión "culture d'entreprise" en esa acepción⁵⁷, al igual que en España. En general, podemos decir que actualmente se utiliza "cultura organizacional" cuando se quiere enfatizar una aproximación teórica y/o académica y "cultura empresarial" cuando se alude a ese objeto susceptible de intervención presente en las empresas en general⁵⁸ y "cultura corporativa" cuando se alude, además, al conjunto de caracteres distintivos de una organización en particular⁵⁹.

Hoy día la acepción "cultura corporativa", se halla plenamente integrada en el lenguaje cotidiano de empleados y gestores de organizaciones públicas y privadas. Cultura de la calidad, del servicio, crear una cultura favorable a la innovación, son expresiones utilizadas a diario.

2.3 Misión, Visión, Valores.

La cultura corporativa está constituida de una parte por el conjunto de declaraciones de la Dirección de la organización, tendentes a la consecución de sus objetivos y, de otra, por los consensos sobre la experiencia compartida. La cultura corporativa es pues un instrumento que busca institucionalizarse.

El núcleo de la cultura corporativa lo constituyen los valores operativos, aplicados a la resolución de situaciones concretas, por lo tanto a la hora de buscar constelaciones de valores que puedan ser identificados como cultura corporativa, es necesario atender a las declaraciones de la Dirección, de un lado y al planteamiento de situaciones concretas del otro. En este sentido, las declaraciones de Misión, Visión y Valores son un primer "corpus" de la cultura corporativa de una organización.

⁵⁷ Thévenet, M. (1992). Op.cit.

⁵⁸ Garmendia, J. A. (1991). "Cultura en la empresa y desarrollo organizacional", Capital Humano, nº31. Febrero, Pág.20-29.

⁵⁹ Carballo, R. (1991). "Hacia un cambio en la cultura corporativa y en los estilos de dirección", Capital Humano, nº 32, Marzo, Pág.45-51.

Una organización y sus miembros deben tener claro cuales son los fines de la organización a la que pertenecen, es decir el propósito⁶⁰. De acuerdo con lo planteado por A. Campbell y K. Tawadey⁶¹, la Misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización.

Peter Druker ya insistía en esta línea:

“la visión común, el entendimiento común, la unidad de dirección y el esfuerzo de toda la empresa requiere una definición de cual es nuestro negocio y cual debe ser”⁶².

La formulación de la misión organizacional, es por tanto, una declaración genérica de los propósitos de la organización.

Johnson, y Acholes, en su libro Dirección Estratégica (2001) proponen una aclaración de términos, en este caso de los conceptos de Misión y Visión, como la razón de ser de la misma y debe ser:

“una intención estratégica que es aquella que engloba un futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la organización”.

- Misión: Propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders⁶³.
- Visión: Estado futuro deseado. La aspiración de la Organización ⁶⁴

La Misión incluye el propósito y el concepto de valor. Define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en este escenario. Al

⁶⁰ Cardona, P., Rey, C. (1995). Op. cit. Pág.43.

⁶¹ Campbell, A. (1990).” *Mission & Bussines philosophy*”, Heineman Professional Publishing, Oxford

⁶² Sanz de la Tajada, L. A. (1994). Op. cit. Pág.38.

⁶³ Los stakeholders son aquellas personas o grupos que dependen de la organización para satisfacer sus propios objetivos y que, a su vez, condicionan la consecución de los objetivos de la organización. Lo habitual es que se consideren cómo stakeholders, los accionistas, los clientes, los proveedores, los empleados y la sociedad en general.

⁶⁴ Jhonson, F. y Acholes, K. (2001).” *Dirección estratégica*”, 5ª Edición Pearson Educación, Madrid, Pág. 220.

definir el dominio de la Organización, el negocio en el que participa, y la posición de la organización en este dominio, se establece el rol de la Organización hacia sus stakeholders.

Roger Harrison (1986), citado por C. Soler, aporta su definición:

*“La misión debe reflejar el objetivo final de la Organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la Organización. (...) La misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y la filosofía de empresa. Puede inferirse a través de las decisiones y sus prioridades. Las estrategias y estructuras están subordinadas a la misión”.*⁶⁵ En esta última frase Harrison clarifica de forma contundente la subordinación de las estrategias y estructuras a la misión de la empresa.

Elorduy (1993), citado también por C. Soler, define el concepto de Misión como:

*“la identificación con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad”*⁶⁶

Mullane (2002)⁶⁷ y Cambell (1997)⁶⁸ coinciden en indicar que la misión de la organización es valiosa porque permite trabajar en una visión común para todos.

Para Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M^a. P.:

*“La Misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización.”*⁶⁹

En esta misma línea Cardona y Rey, definen la Misión como:

⁶⁵ Ceferí, S. V. (1996):*“La Cultura Organizativa y las estrategias de RR.HH. Una visión Directiva”*. Tesis Doctoral, Facultat de Psicologia, Universitat de Barcelona, Pág.20.

⁶⁶ Ceferí, S. V. Idem. Pág.201.

⁶⁷ Mullane, J.V. (2000). *“The mission statements is a strategic tool :when use properly”*, Management Decision .Vol.40/5, Pág.448.

⁶⁸ Campbell, A. (1997). *“ Mission Statements “*, Long Range Planning, Vol. 30, nº6, Pág.931.

⁶⁹ Bueno, Campos, E. y otros. (1996). *“Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos”*, Pirámide S. A., Madrid, Pág.84.

“La contribución que caracteriza la identidad de un grupo u organización” y consideran que la misión es algo mucho más estratégico que un simple mensaje atractivo:

“La misión es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía”⁷⁰.

Siguiendo a Peter Senge, si la misión es el propósito y la contribución de una organización en la sociedad, la Visión, abarca todos los objetivos a largo plazo:

“Es la intención estratégica e indica la dirección a tomar por parte de la Dirección de la empresa para competir en el futuro, que corresponde a la imagen de futuro que queremos alcanzar”⁷¹.

Quigley (1993), define la visión como:

“La Visión del liderazgo que implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado”⁷².

La visión hace referencia al perfil que se desea para la empresa en el futuro, con especial enfoque con respecto a otras organizaciones rivales. Al analizar su situación actual respecto a lo deseado en el futuro se podrán derivar los objetivos a corto, medio y largo plazo, es en definitiva una intención estratégica según Gerry Johnson y Kevan Scholes (1999), siendo ésta:

“aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores”⁷³.

⁷⁰Cardona, P. y Rey, C. (2004). “La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión”, IESE, Barcelona, Pág.31.

⁷¹ Senge, P. M. (1988). “The practice of innovation”, Leader to Leader, nº9, Pág. 77-91.

⁷² Quigley, J. (1993). “Vision: How Leaders Develop it, Share in and Sustain It”, McGraw Hill, New York, Pág.123.

⁷³ Gerry, J. y Kevan, S. (2003). “Dirección Estratégica”, Pearson Educación S. A., Madrid, Pág.220.

Para Simon Dolan, Salvador García y Bonny Richley (2006):

“la visión necesita ser lo suficientemente ambiciosa para provocar el entusiasmo, suficientemente comprensiva para ser aceptada por todos, suficientemente consistente para ser entendida y suficientemente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable”⁷⁴.

La Misión y Visión son el núcleo central de la dimensión cultural y estratégica en una organización. Los Valores son la conclusión de las mismas, la forma en que se pone en la práctica y todos los componentes de una empresa actúan bajo una serie de valores compartidos que las distinguen de las demás y potencialmente las conduce hacia el éxito. Los valores son, por tanto, los patrones de comportamiento en el seno de las mismas y deben ser las guías para el establecimiento de sus objetivos y su consecución en coherencia con su perspectiva cultural, y estratégica.

En la Cultura Corporativa, los valores representan el cómo se hacen o se deben hacer las cosas en una organización y, por tanto, deben estar al servicio de la Misión y Visión de la empresa. Para ello estos valores deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización:

“Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas nos salgan bien”⁷⁵.

Kotter y Heskett, en “Corporate Culture & Performance” (1992), muestran que las empresas que se enfocaron a Culturas Corporativas, basadas en valores de gestión compartidos, superaron el desempeño de otras empresas en un margen significativo. A lo largo de un período de once años, estas empresas crecieron cuatro veces más que las empresas que no le dieron el mismo énfasis a la cultura corporativa. En su investigación también demostraron que el valor de sus acciones había crecido doce veces más rápido y que sus beneficios fueron 750 veces mayores. Estos definen los valores como:

“objetivos e intereses más importantes que son compartidos por la mayoría de las personas de un grupo, y que tienden a condicionar el comportamiento del

⁷⁴ García, S. y Simon L. D. (1997). Op. cit. Pág.159.

⁷⁵ García, S., Simón L. D. Ídem, Pág.63.

grupo y, con frecuencia, persisten durante un largo período de tiempo, aunque se produzcan cambios en la composición del grupo”.

Es decir en las empresas se producen determinadas situaciones a las que se dan respuesta mediante un comportamiento común por parte de la dirección y el conjunto de empleados.

Los valores tienen la intención de conseguir un cierto nivel de homogeneidad a la hora de actuar en la empresa por parte de todos los componentes de la organización. Cuando una organización define sus valores está comunicando a las personas que conozcan la forma en que se considera que el trabajo se debe realizar así como el porqué debe realizarse de este modo y como han de hacerlo, es una forma de ser y actuar, por tanto los valores no pueden ser definidos desde fuera si no que le corresponde a los responsables de la organización conseguir que estos se vivan y perciban como tales, la coherencia entre lo que se predica y se practica cada día es fundamental para que estos se conviertan en acción.

Salvador García y Simón Dolan, proponen la definición de la palabra valor en tres dimensiones⁷⁶:

- *Dimensión ético - estratégica: es el aprendizaje de que una forma de actuar es mejor que su contraria para conseguir unos determinados objetivos o metas. Entre estos valores podemos considerar la calidad versus no calidad, el trabajo en equipo versus individualidad o la ética versus acciones fraudulentas.*
- *Dimensión económica: valores relacionados con el alcance y significado de las personas, ideas, actos, sentimientos o hechos. Entre ellos destacarían valores como innovación, creatividad o confianza.*
- *Dimensión psicológica: son las cualidades morales que permiten acometer o afrontar sin miedo los retos. En esta acepción se puede entender como las condiciones que permiten a los individuos o grupo de individuos ejercer su trabajo con valentía.*

⁷⁶ García, S. y Simón L. D. (1997). Op.cit. Pág.61.

En el estudio y análisis realizado a 48 empresas de diferentes nacionalidades, Pablo Cardona y Carlos Rey (2005) proponen una clasificación sobre ellos:

- Valores de negocio: Relacionados con la actividad de la empresa como, por ejemplo, perseverancia, eficacia, profesionalidad, orientación a resultados. Estos representaban el 30% del total de valores.
- Valores relacionales: Tienen que ver con la calidad de las relaciones a todos los niveles como comunicación, trabajo en equipo, respeto a las personas. Estos significaban un 26%.
- Valores de desarrollo: Son los referidos a conseguir una diferenciación y mejora continua de la empresa como innovación, creatividad, aprendizaje y mejora continua. Estos valores eran el 22%.
- Valores de contribución: Son los que buscan las aportaciones a los stakeholders más allá de las relaciones estrictas del negocio como la satisfacción del cliente, interés por las personas, la responsabilidad social corporativa etc., que significaban un 22%.

A modo de resumen, y siguiendo a los autores mencionados, estos tres elementos, Misión Visión y Valores, cubren dos ámbitos de la organización, la primera o intratética está formada por aquellos elementos que definen la cultura e identidad de la organización como son la Misión y los Valores y la segunda o estratégica es la formada por los elementos que afectan a la posición competitiva que se quiere alcanzar en el futuro y que se recoge en la Visión. Así Misión, Visión y Valores forman una sola unidad en la que se fundamenta la Cultura explícita de la empresa.

2.4 Estudios sobre la Cultura Corporativa en las Organizaciones.

En el estudio sobre la gestión de intangibles en España, llevado a cabo conjuntamente entre Viálogos de Capital Humano y la empresa Ikerfiel - con motivo del 41 Congreso de Aedipe (Asociación española de Dirección y Desarrollo de personas) en Octubre del 2006, elaborado sobre la base de 189 entrevistas a directivos, y apoyadas por un cuestionario respecto a los

intangibles de proposición valor -cultura, visión, misión, valores y estrategia- revela que:

- El 90% de las empresas españolas tienen definida una misión y la consideran en coherencia con el día a día.
- El 83% declaran que tienen definida una visión y el 86% considera que dispone de una cultura corporativa propia aunque sólo el 71% la tiene plasmada por escrito.
- Un 47% admite un diferencial entre los valores corporativos y su aplicación directa; en cuanto a la coherencia con sus estrategias, el 80% declara ser coherente, aunque el 66% dice estar en fase de implantación.

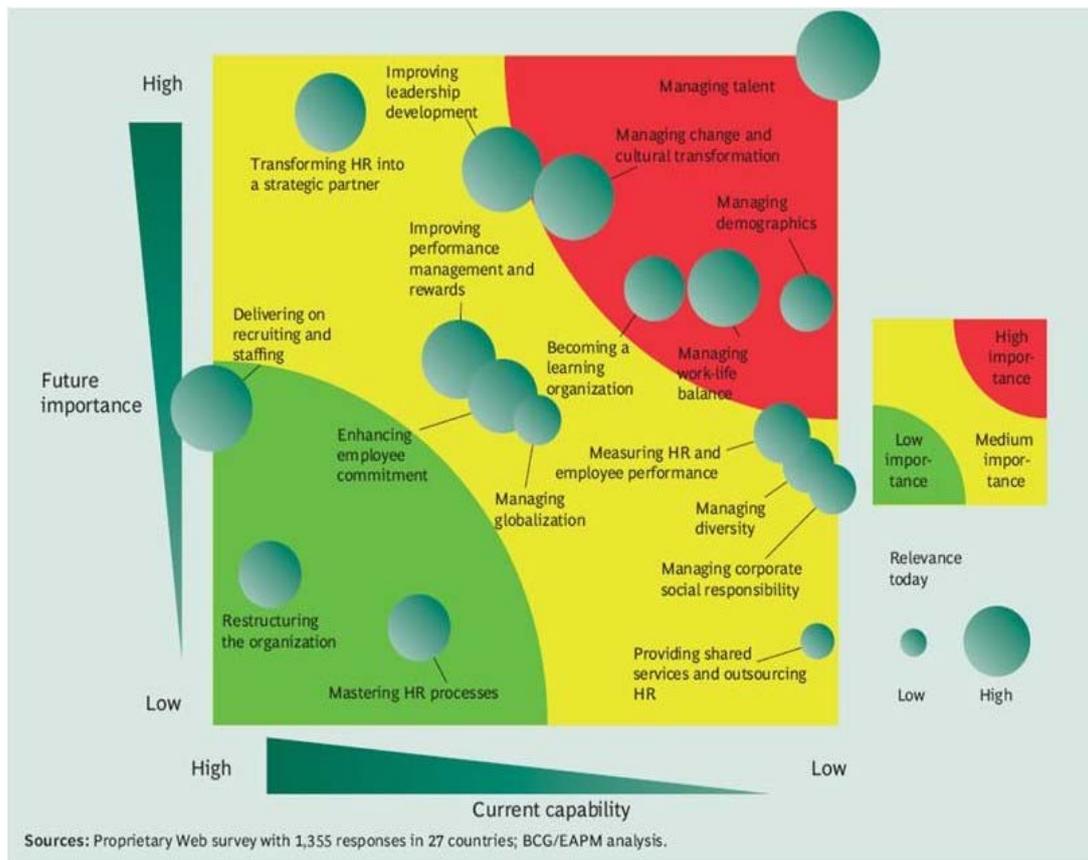
El informe Cranfield - Esade,⁷⁷ relativo a los años 2004-2005, destaca en segundo lugar, por detrás de la Formación, que el principal reto en la Gestión de los RR.HH. en los próximos años será la Cultura de empresa y la alineación con la estrategia, en tercer lugar figura el Clima Laboral (motivación y productividad); temas todos ellos, relacionados muy directamente con la Cultura Corporativa.

Otro estudio interesante es el realizado por Boston Consulting en colaboración con la European Association of Personnel Management "The future of HR. In Europe. Key challenges through 2015". Esta es una encuesta realizada a 1355 directivos europeos de 27 países que tenía como punto clave la importancia de la gestión de las personas para las organizaciones para el período 2010-2015 (figura 2)⁷⁸. El cuestionario constaba de 17 puntos en los que se recogía el pensamiento de los directivos sobre los puntos clave para este período e identificaba las oportunidades o campos de mejora potenciales para sus organizaciones, tal como se muestra en la *Figura 2*.

⁷⁷ Informe Cranfield-Esade (2004-2005). Elaborado por IEL-Esade, Barcelona.

⁷⁸ Boston Consulting Group (2007). "The future of HR in Europe, Key challenges through 2015".

Figura 2.

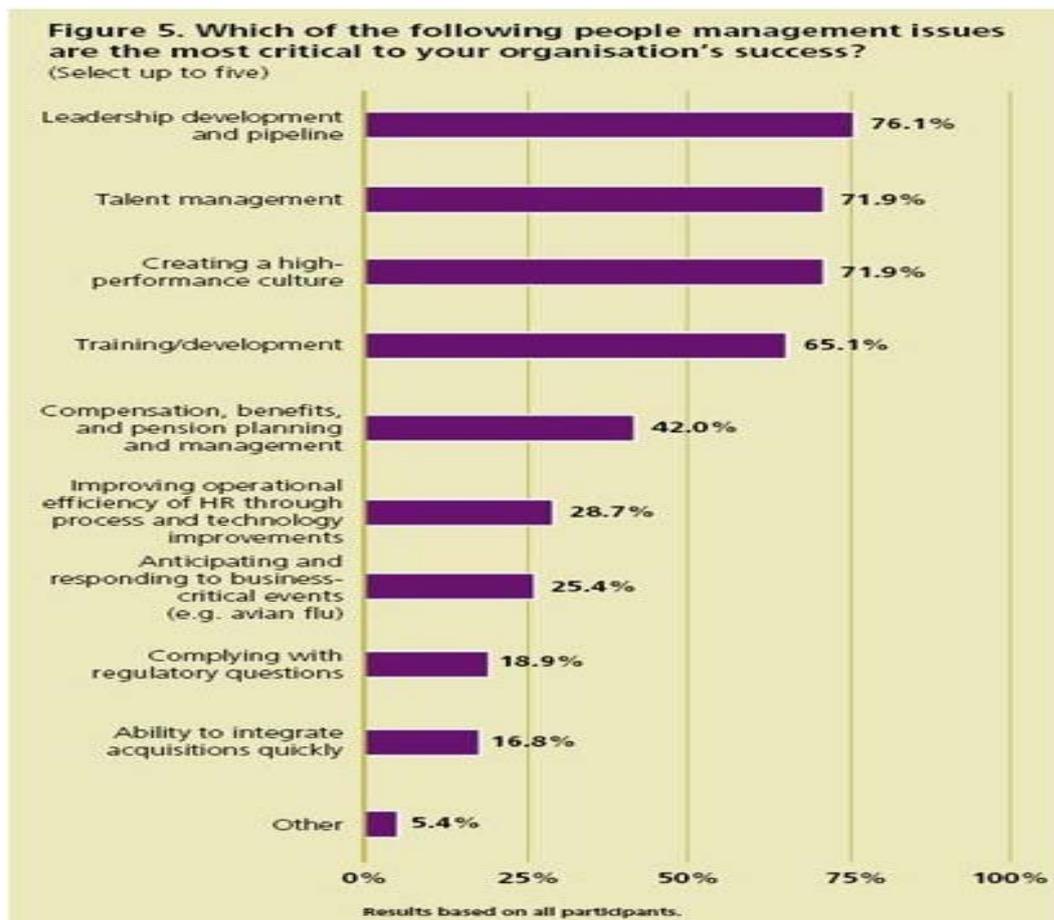


Como se advierte en la *Figura 2*, - La gestión del cambio y la transformación Cultural- está en la zona de mucha importancia en el presente y en el futuro de las organizaciones, con lo cual en esta encuesta también se constata que la cultura es uno de los temas claves a mejorar en el futuro para las empresas.

Deloitte, en colaboración con Bussines Intelligent, ha publicado (2007) un trabajo de campo realizado a través de una encuesta denominado “Aligned the Top”⁷⁹. Esta encuesta de características similares a la anterior, pretende tanto identificar temas de interés estratégico para RR.HH como detectar los “gaps” que existen entre las necesidades de las organizaciones en cuanto a capital humano y la eficacia de la respuesta dada a través de los departamentos de RR.HH. (*Figura 3*).

⁷⁹ Deloitte Consulting (2007). “Aligned at the Top, how business and HR Executives view today’s most significant people changes”.

Figura 3.



Fuente: Deloitte Consulting (2007). "Aligned at the Top, how business and HR Executives view today's most significant people changes".

La Cultura vuelve a ocupar un lugar destacado y en este caso a tener un fuerte impacto en el rendimiento de la organización ocupando el tercer lugar (el 72% de los encuestados) prácticamente al mismo nivel que la Gestión del Talento y muy cercana al Liderazgo y su desarrollo en las organizaciones.

La conclusión es pues muy similar a la ya comentada del estudio de Boston Consulting: La cultura tiene un papel primordial para aumentar el nivel de competitividad de las organizaciones. Una de las debilidades que aparece en este estudio es el papel de los recursos humanos dónde juegan un papel más administrativo que estratégico.

Las dos últimas décadas han sido las de mayor elaboración, investigación y concreción del concepto de cultura corporativa de las organizaciones. Desde la propuesta más elaborada de Schein, a mitad de los 80, el estudio de la cultura

de las organizaciones ha ido desarrollándose y tomando un carácter central en la comprensión racional del funcionamiento de las empresas y, por tanto, hoy hay que entender este concepto como conocido, implantado y practicado por un número importante de empresas, tal como aparece en los diferentes estudios, en el informe presentado en el 2006 en el congreso de Aedipe en el informe Cranfield 2005-06, los estudios de Deloitte y Boston Consulting de 2007 anteriormente comentados, además de todo un cúmulo de investigaciones empíricas sobre cultura corporativa, realizadas en cada momento, por los diversos investigadores, tanto en la edición de libros como de artículos en revistas especializadas.

A modo de resumen, de los estudios anteriores se desprende la idea que las organizaciones a nivel mundial, ven la cultura como un elemento muy importante a la hora de gestionar el presente y que le dan aún si cabe un papel más importante para ayudarles a afrontar los retos del futuro. En este marco los RR.HH. tienen todo un camino que recorrer para dar una respuesta eficaz y perceptible al reto que significa trabajar con el paradigma de cultura corporativa.

Por tanto, esta investigación responde a una realidad actual de las empresas de la que se podrán extraer enseñanzas y referencias metodológicas que ayuden a la implantación o consolidación de prácticas operativas, a partir de la definición de una Cultura Corporativa propia y de conocer cómo optimizar y cómo conseguir ventajas competitivas en el mercado para dar satisfacción a sus accionistas, a sus empleados, y al entorno social. En definitiva, a lo que ya hemos definido anteriormente como stakeholders.

En esta investigación la Cultura Corporativa está constituida por el conjunto de declaraciones y prácticas explícitas de la Dirección de la empresa tendentes, siguiendo a Schein (1988), a la adaptación externa y a la integración interna, que significa la consecución de sus objetivos como empresa, por un lado, y a la motivación y compromiso de las personas con la empresa por otro que también podemos definir como consistencia interna y consistencia externa.

El núcleo de la Cultura Corporativa lo constituyen los valores operativos aplicados a la resolución de problemas en situaciones concretas de una forma adecuada y es la expresión práctica del enlace entre lo que se quiere alcanzar

(externo) y cómo se debe alcanzar (interno). Por lo tanto, a la hora de fijar el conjunto de valores que puedan ser identificados como tales, es necesario atender a las declaraciones de la Dirección por una parte y su aplicación concreta por otra.

2.5 Cultura Corporativa-Planificación Estratégica y RR-HH.

La Cultura Corporativa y su aplicación en el ámbito de las organizaciones deben de ser un desencadenante de maneras de hacer que sea capaz de articular al conjunto de la empresa para hacer frente a su entorno cambiante. Es lo que Schein llama "las cuestiones de adaptación externa:

*"Las cuestiones externas tienen que ver con la definición que el líder y el grupo dan a su entorno y la manera como entienden sobrevivir en el mismo"*⁸⁰. Para este autor los elementos esenciales son la Misión, las Metas, los Medios, la Medición y la Corrección.

Garmendia⁸¹, propone la interrelación entre la organización misma (interna) y su entorno externo y que la clave de toda estrategia es gobernar este sistema:

"Ni los mismos resultados económicos están asegurados si, al mismo tiempo, no se atiende a los resultados no económicos".

Tal como afirman Cardona y Rey:

*"Una misión sin objetivos, es una misión muerta, y unos objetivos sin misión son unos objetivos ciegos". Al igual que la Dirección por Objetivos, en nuestro modelo, los objetivos son una pieza fundamental del sistema, pero bajo un enfoque específico y claro: los objetivos sólo tiene sentido cuando representa un sentido a la misión de la empresa.*⁸²

Edgar H. Schein considera que todo grupo de empresas tiene que establecer:

*"consenso en la misión Central, en el objetivo primordial y en las funciones manifiestas y latentes"*⁸³.

⁸⁰ Schein, E.H. (1988). Op. cit. Pág.65.

⁸¹ Garmendia J. A. (1994). Op. cit. Pág.37.

⁸² Cardona, P., Rey, C. (2005). Op. cit. Pág.114.

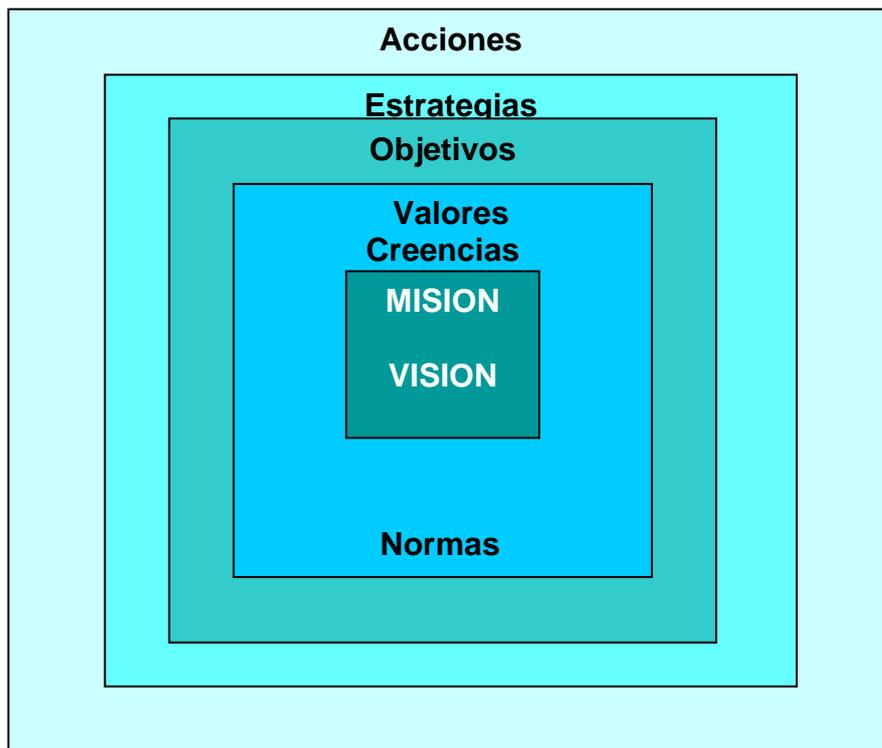
⁸³ Schein, E. H. (1988). Op.cit. Pág.66.

Para Bueno Campos, E., la estrategia de las empresas la define cómo:

“El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta a qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser”⁸⁴, en esta definición explica su propuesta de relación entre los objetivos y valores (cultura), su estructura de organización y negocios y el entorno de la misma y aunque con otro tipo de enfoque viene a proponer lo mismo que Schein, la necesidad de adaptar la empresa y el entorno.

Figura 4.

MERCADO



Fuente elaboración propia a partir de: Eigeles, D, Kiryat Motzkin, I. (2003). "Facilitating shared vision in the organization". *Journal of European Industrial Training* 27/5, Pág.218.

⁸⁴ Bueno, Campos, E., (1996): *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos.*, Pirámide S. A., Madrid, Pág.35.

Así los objetivos de la empresa son la fase preliminar a la definición de las estrategias y estos deben ser definidos en función del seguimiento y cumplimiento de sus fines o misiones. Para ello los directivos de las organizaciones deben de buscar el equilibrio entre los compromisos de su cultura corporativa y las fuerzas que tanto el mercado como los distintos stakeholders ejercen sobre la organización.

Cuando la misión y la estrategia coinciden plenamente se refuerza la cohesión y congruencia organizativa con lo cual la dirección tomada es más robusta. Pümpin y García Echevarría (1990)⁸⁵, orientan el diseño de las estrategias de acuerdo con la cultura organizativa:

“Tanto en su planteamiento de cultura corporativa, como en el planteamiento que afecta a la dirección estratégica, se trata básicamente de instrumentar la capacidad institucional al servicio de la dirección de la empresa en cuestión. Por consiguiente, lo que se busca es dirigir la institución y a sus hombres desde la perspectiva de la cultura organizativa de sea empresa con lo que se logrará la consistencia entre los potenciales estratégicos y la cultura”.

Para Bueno, E.(1996), lo que el denomina sistema cultural o cultura de la organización, formado por la misión, visión y filosofía o comportamiento de la empresa (valores), es el que actúa como elemento de socialización organizativa de modo que motiva al grupo humano hacia la consecución del plan estratégico:

“así la cultura estratégica de la empresa aparece como un elemento de cohesión y de impulso de la dirección estratégica”⁸⁶.

Loreto Marchant (2005)⁸⁷, afirma que existe un buen número de empresas que se embarcan en el esfuerzo de definir su misión y visión y llegan hasta su formulación pero no son capaces de impulsar el proceso para alinearse con la misma y así encarnarla en su cultura. Conseguir el alineamiento del personal con la misión y las metas de la empresa implica que cada trabajador, desde su puesto y las funciones que desempeña en la organización, sea capaz de llevar

⁸⁵ Citado por Soler, C. (1996). Op.cit. Pág. 306.

⁸⁶ Bueno, Campos, E., (1996). “Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos”, Pirámide S. A., Madrid, Pág.520.

⁸⁷ Marchant Ramírez, L. (2005). “Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional”, Primer seminario, Universidad Viña del Mar, Chile, Pág.3.

a la práctica la misión y la visión y éste es uno de los desafíos de las empresas.

Para llevar a cabo el establecimiento de objetivos y estrategias así como su despliegue, articulando la alineación del conjunto de la empresa en una misma dirección, las empresas deben establecer una metodología operativa para ello.

El Cuadro de Mando Integral de Kaplan (1988)⁸⁸, la Dirección por Objetivos de Peter Drucker (1957)⁸⁹ y la Dirección por Políticas o Hoshin Kanri de Akao(1988)⁹⁰ son tres de las metodologías reconocidas en el mundo empresarial y con bastantes aplicaciones y literatura al respecto.

Muchas empresas tienen establecido su propio sistema para la dirección estratégica y su posterior planificación que, en ocasiones, son una combinación de los contenidos de las metodologías comentadas, pero ni estas ni las anteriores son motivo de estudio en esta tesis, cuyo interés es sólo conocer si las empresas disponen de una metodología para la comunicación y alineamiento de sus recursos hacia los objetivos fijados, sin entrar en el análisis de las diferentes metodologías que se usan para hacer frente a la adaptación externa.

Otro aspecto, íntimamente relacionado con el anterior, es el denominado por Schein de integración interna, que comprende factores como el lenguaje común, los criterios, las reglas sobre el poder y la jerarquía, las reglas de juego sobre la confianza interna, las recompensas y los castigos. Según Schein se trata de:

“la definición que el líder y el grupo dan sobre la forma de organizar las relaciones entre los miembros del grupo a modo de lograr sobrevivir en el entorno definido a través de un rendimiento efectivo y la creación de bienestar interno”⁹¹.

Schein hace énfasis y destaca esta relación de interdependencia ya que es necesario que las empresas se ocupen simultáneamente tanto de su tarea primordial-adaptación externa como de los problemas de integración interna:

⁸⁸ Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1997). *“El cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona.

⁸⁹ Drucker, P. (1954). *“The Practice of Management”*, McGraw Hill, New York.

⁹⁰ Akao, Y. (1994). *“Hoshin Kanri”*, TPG-Hoshin, Madrid.

⁹¹ Schein, E. (1988). Op cit. Pág. 65.

“Si los problemas internos no encuentran solución, si la gente está preocupada por su posición e identidad, si se siente insegura, si no conoce las reglas del juego y en consecuencia no puede predecir o entender cuanto ocurra, no podrá concentrarse en los importantes temas de supervivencia a los que tal vez tenga que hacer frente la empresa. El problema central de cualquier empresa es el de lograr ocuparse simultáneamente de su tarea primordial y de sus problemas de integración interna. Los problemas de integración interna y adaptación externa están entrelazados y son interdependientes.”⁹²

Un elemento importante para garantizar que la interdependencia y la acción simultánea llegue a buen fin es el método de como se recompensa o reconoce la contribución de las personas, económicamente o por otras vías, siendo además este aspecto “una herramienta de desarrollo personal”⁹³. La incentivación, el reconocimiento, la formación, el respeto por las personas, el compromiso con la sociedad, en definitiva, la impulsión de unas estrategias y políticas de integración e identificación del conjunto de la empresa son absolutamente necesarias para alcanzar los objetivos económicos y, por tanto, estos deben estar recogidos en los objetivos fijados por la empresa y en las políticas de RRHH.

⁹² Schein, E. Idem, Op.cit. Pág.94.

⁹³ Cardona, P., Rey, C. (2005). Op. cit. Pág 83.

3. CAPITULO II- Definición del problema-Hipótesis.

3.1 Planteamiento del problema objeto de la investigación

Esta tesis propone por un lado conocer la importancia e influencia, en el establecimiento de objetivos y estrategias de las empresas, de las declaraciones de Misión, Visión, y Valores que conforman la parte del compromiso explícito de aquello que denominamos Cultura Corporativa y por otro lado, analizar si estos Objetivos y Estrategias son, a su vez, coherentes con la Cultura Corporativa explícita, y con las políticas y estrategias a impulsar desde la Dirección de Recursos Humanos para la consecución de la cohesión interna necesaria para alcanzarlos.

La denominación de Cultura Corporativa es sustituida por algunos autores por la de Cultura Organizativa o Cultura de Empresa. Según Garmendia⁹⁴:

“de la integración del término cultura con el de organización, surge la cultura de la organización del que se derivan los términos de cultura de empresa e imagen de empresa”.

En ocasiones son empleadas simultáneamente en un mismo libro o artículo, por lo cual, y para evitar esta ambivalencia del lenguaje, en la presente tesis emplearemos la denominación de Cultura Corporativa mucho más en consonancia con el objetivo de investigación de la misma.

A su vez, el concepto de Cultura Corporativa u Organizativa es mucho más amplio y sistémico que el ámbito de declaraciones explícitas que se recogen en esta tesis (Schein,1985, Deal y Kennedy,1982, Garmendia,1990). Para esta investigación, cuando nos referimos a ella, estamos hablando de aquellos aspectos declarados en la Misión, Visión y Valores y, por tanto, estaremos hablando de cultura explícita que, en definitiva, representa el compromiso público de la Dirección en la forma y manera de gestionar la empresa. Existe una amplia gama de denominaciones para expresar y declarar estos

⁹⁴ Garmendia, J. A. (1990). “Desarrollo de la Organización y cultura de la empresa”. ESIC, Madrid, Pág.29.

conceptos: Credo, Filosofía Corporativa, etc., para lo que a la investigación del problema concierne, asimilaremos los mismos a Misión, Visión o Valores.

Lamentablemente, existen empresas que se aventuran en la definición y declaración de su Misión y Visión haciendo pública su formulación. Sin embargo, son incongruentes entre sus declaraciones y sus prácticas. Estas organizaciones siguen una corriente que podríamos denominar humanista, según la cual la empresa es una institución “humana”, producto natural de una serie de necesidades sociales pero, en contrapartida, sus sistemas de gestión están orientados a obtener el máximo beneficio para sus accionistas⁹⁵ en el mínimo plazo posible.

Esta contradicción causa una disociación, o incongruencia, entre lo que se dice y lo que se hace, creando unas prácticas que nada tienen que ver con las declaraciones institucionales por lo que no solamente resultan imperceptibles para el empleado, sino que se generan escepticismo y descrédito hacia estos conceptos:

*“Las empresas que así actúan, se mueven en un aparente equilibrio entre las formas socialmente responsables y los objetivos puramente económicos, generando un sentimiento de apatía entre el conjunto de empleados, al observar un cierto cinismo o hipocresía entre las formas declaradas y la práctica llevada a cabo por la Dirección.”*⁹⁶. Cuando surge esta incongruencia, las declaraciones son utilitaristas y de mera propaganda y se convierten en un medio para la obtención de la maximización de beneficios. En consecuencia, uno de los motivos de esta investigación será determinar los niveles de coherencia de las empresas que tienen establecidos y declarados los elementos centrales de su Cultura Corporativa.

La Cultura Corporativa es un campo de investigación que ha sido abordado desde los aspectos de la psicología industrial (Deal y Kennedy, 1982, Schein, 1985, Thevenet 1986, Quiroga 1993, Soler 1996, Quijano, 2006) con estudios de evaluación o auditorias de la Cultura Organizacional, de Clima laboral o del Sistema Humano. Estos aspectos se han analizado desde el punto de vista de

⁹⁵ Cardona, P., Rey, C. (2005). *“La Dirección por Misiones”*. Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L. Barcelona, Pág.83.

⁹⁶ Cardona, P., Rey, C. Op.cit. Pág.84.

la consultoría de Recursos Humanos, o desde alguna óptica próxima a esta Dirección, para fijar o plantear las estrategias adecuadas para el establecimiento de una Cultura Corporativa o la necesidad de un cambio cultural.

Las Organizaciones empresariales son excelentes representantes de lo que en Física y en Matemáticas son denominados “sistemas caóticos”, “sistemas complejos” o “sistemas abiertos”⁹⁷. Una de las características de estos sistemas es la no linealidad⁹⁸, con lo cual los sistemas tradicionales de medición y sus indicadores, básicamente lineales, no son suficientemente explicativos de los denominados intangibles de una Organización, que son los relacionados con las personas. Este aspecto contamina algunas líneas de investigación y por tanto su resultado “visible” puede diferir de la realidad.

Así, cuando se presiona o se insiste mucho para conseguir indicadores o sistemas de medición de estas características, como por ejemplo el resultado de un curso de Motivación, suelen concretarse medidores no adecuados o genéricos que aportan muy poco valor y que son generadores de prácticas burocráticas.

Desde este punto de vista, las empresas son sistemas sociales caóticos que no pueden regularse exclusivamente mediante instrucciones ni mediante objetivos dirigistas, la capacidad de autoorganización deriva esencialmente de que sus miembros asuman libremente un conjunto de valores o principios de acción compartidos⁹⁹.

Los modelos Organizativos tradicionales intentan eliminar el caos detrás de un orden burocratizado que al no hacerse transparente, el caos se impone en un aparente orden informal paralelo. Por ejemplo, las compensaciones laborales o económicas hacen que sus líderes queden condicionados en su gestión por los compromisos adquiridos. Otro ejemplo son los favoritismos en los procesos de selección, a menudo no basados en el mérito real de los candidatos sino en base a las luchas internas o la endogamia y su anquilosamiento, desconectado de las necesidades del cliente. Los valores y su práctica, por sus

⁹⁷ Salvador, G., Dolan, S., (1997). Op.cit. Pág.15.

⁹⁸ Quijano, S. (2006). “Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones”, Icaria, Barcelona, Pág.75.

⁹⁹ Salvador, G., Dolan, S., Op.cit. Pág.16.

características, juegan un papel de centros aglutinadores y actúan a modo de organizadores o “atractores del desorden”¹⁰⁰ de la complejidad, minimizando las posibles dispersiones que se darían entre el elemento humano de una empresa si estos no existieran, facilitando la eficiencia organizativa.

Esta investigación pretende dar un carácter de tangibilidad y operatividad a la Cultura Corporativa, en base a aplicaciones y evidencias demostrables de la misma en las empresas. No está, por tanto, realizada desde el punto de vista de la psicología industrial basada en el estudio y evaluación de elementos que forman una cultura Corporativa como mitos, leyendas, ritos y rituales (Deal y Kennedy 1982) en gran parte actos simbólicos, o estudios de clima, sino desde el punto de vista de concreción operativa y su capacidad en las empresas, en este caso del sector de la automoción, para que a través de la cultura declarada se despliegue todo un conjunto de actividades coherente con la misma, que constituya la espina dorsal del conjunto de su Gestión, la idea central es que la misión de una organización no es la que se predica si no la que se practica.

3.2 Formulación de las hipótesis de trabajo.

Tal como hemos planteado anteriormente en el punto 1.2 (Objetivos de la tesis) el objetivo de esta investigación es evaluar cómo los contenidos de las declaraciones formales de las empresas en cuanto a Misión, Visión y Valores que hemos definido como Cultura Corporativa explícita, tienen una aplicación coherente con éstas y si ello conlleva un valor añadido en la obtención de los objetivos de competitividad.

Las hipótesis que nos planteamos a la luz de lo expuesto hasta ahora son:

- **H-1** *Las empresas que disponen de una declaración formal de Cultura Corporativa la utilizan como referencia para la definición de sus objetivos y estrategias a corto y medio plazo y éstos contienen aspectos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos.*

¹⁰⁰ Salvador, G., Dolan, S., Op. cit., Pág.17.

Hay dos elementos importantes de Gestión que no pueden ser contradictorios con estas declaraciones, al contrario, tienen que surgir precisamente impulsadas por ellas. El primero es el contenido, establecimiento y despliegue de los objetivos del año a corto y medio plazo y el segundo es cómo se recogen aspectos relacionados con el resto de stakeholders y en concreto con RRHH.

Es decir, los objetivos tienen, no solo un sentido utilitarista o económico, sino que van acompañados de otros que se relacionan con las personas que conforman la empresa y su entorno social. Toda empresa tiene una misión económica y otra social dependiendo, obviamente, la segunda de la primera. Los objetivos no primarios son objetivos asociados que representan la forma de hacer las cosas para afrontar las demandas del entorno e integrar al conjunto de sus componentes para alcanzar su misión y visión.

Esta hipótesis pretende, pues, dilucidar la coherencia de una organización basada en la claridad y el consenso de sus metas con sus principios, o lo que es lo mismo de sus fines y de sus medios.

- **H-2** *Las empresas con cultura corporativa disponen de una metodología para el establecimiento, comunicación, despliegue y seguimiento de sus planes estratégicos.*

Esta hipótesis parte de la presunción de que, si hay unos objetivos fijados, la empresa deberá disponer de una metodología determinada o instrumental para su elaboración, comunicación, despliegue y seguimiento siguiendo el ciclo del PDCA de Deming (Planificar, Hacer, Chequear, Actuar).

La metodología es el medio a través del cual las empresas consiguen alinear todos sus recursos en la dirección fijada así como comunicar y situar cada objetivo con los responsables adecuados, de tal manera que en cada momento se conoce cual es el nivel alcanzado de cada objetivo y cual es el gap respecto a lo previsto para tomar las medidas necesarias y facilitar los recursos para el alcance de los objetivos fijados.

Es también una manera ordenada de seguimiento y análisis continuo de las estrategias desarrolladas para cambiarlas si es necesario y situar las más adecuadas con un impacto claro en los objetivos.

Es, en definitiva, una forma de participación impulsada desde la Dirección como principal responsable de los Planes, conocida y empleada por el conjunto de los empleados que homogeniza al grupo y de fácil entendimiento o comprensión de cómo se hacen las cosas en relación a los Planes fijados al ofrecer este marco común y en cierta manera estandarizado para llevarlos a cabo.

- **H-3** *Las empresas con Cultura Corporativa disponen de sistemas de participación, trabajo en equipo y reconocimiento de las personas relacionado con la mejora continua y la consecución de sus metas y objetivos.*

Los elementos a considerar en esta hipótesis son:

- La promoción de espacios de participación debe de ser consustancial a una cultura Corporativa que busca la identificación de las personas en la consecución de sus objetivos.
- El trabajo en equipo es la mejor manera de canalizar y aplicar mejoras, gestionar proyectos, generar ideas innovadoras y compartir el conocimiento para poder contar con un elemento humano con conocimientos, comprometido, adaptativo y flexible para poder afrontar los retos de competitividad con una base firme.
- La mejora continua, como parte de la cultura corporativa es la manera de mantener en constante movimiento a todas las personas de la empresa y elevar el nivel de mirada crítica a la forma en como se hacen las cosas, sobre la base que siempre hay una manera mejor de hacerlas. Es, a su vez, un elemento fundamental como motivador e impulsor de la integración en el proyecto de empresa.

- El reconocimiento es uno de los componentes más importantes para alcanzar los objetivos y mantener un nivel alto de integración y compromiso interno. Además refuerza la proyección de la empresa a medio/largo plazo. La Dirección de Recursos Humanos, debe participar activamente en el desarrollo y aplicación de este concepto como parte importante para conseguir que las personas perciban los valores de la empresa como algo real y creíble. Los sistemas como la valoración del desempeño, el análisis del rendimiento, u otras similares que signifiquen un reconocimiento al esfuerzo para alcanzar los objetivos y a su vez una manera de impulsar el desarrollo, mejora y motivación de las personas en su actividad.

- **H-4** *Las empresas con Cultura Corporativa disponen de sistemas de Desarrollo, Formación, Promoción y Gestión de las personas que influyen en la obtención de mejores ratios.*

La aplicación de una cultura corporativa, al jugar el papel de integración interna, tiene que ser un elemento motivador e impulsor del clima laboral que, bajo el liderazgo de la Dirección de Recursos Humanos, desarrolle e impulse políticas y estrategias acorde con éste y, por tanto, con impacto en ratios cómo:

- Absentismo. Este indicador es uno de los más importantes ya que se relaciona directamente con la motivación e integración de las personas en el proyecto de empresa, es un buen estimador de si las cosas se están haciendo relativamente bien con las personas.
- Rotación externa de las personas. La salida voluntaria de la empresa es otro indicador que puede reflejar problemáticas internas ligadas a limitaciones o percepciones de la misma tanto salariales como de desarrollo personal.
- Rotación interna. Donde se puede comprobar si las polivalencias y los planes de carrera son, entre otros elementos de ayuda a la

flexibilidad, la adaptación y la mejora del desarrollo y la empleabilidad de las personas.

- **Contratación temporal.** En sectores industriales estables como la Automoción, donde posiblemente la política de costes tiene una gran relevancia en la empresa, un porcentaje alto de contrataciones temporales es un ratio que nos indica un posible punto débil si es muy alto en relación a la plantilla. La Cultura Corporativa tiende a debilitarse y a desagregar a las personas de los objetivos a medio plazo e incluso a corto.
- **Flexibilidad.** En un mercado tan competitivo y variable, disponer de elementos de adaptación al mismo sin costes sobreañadidos es un buen ejemplo de capacidad integradora de la empresa y de confianza en la misma por parte de sus empleados. Por el contrario, la no disposición de ciertos niveles de flexibilidad son un síntoma de relaciones poco fluidas y de desconfianza.
- **Participación - Trabajo en equipo.** Disponer de canales de participación y fomento del trabajo en equipo es un indicador del compromiso mutuo y de la movilización de todos los recursos, en este caso el humano, para alcanzar los mejores niveles de competitividad en base a la mejora continua y la confianza en las personas.
- **Conciliación de la vida familiar, laboral y personal.** Este indicador tiene relación con todos los demás. Es un complemento del indicador de flexibilidad visto desde otro ángulo, en este caso de las personas, y su aportación está dirigida al equilibrio entre vida profesional y familiar o personal que facilita ver las actividades de trabajo con una perspectiva mucho más equilibrada con lo cual los rendimientos de las personas son superiores.

- **H-5** *Las empresas con declaración formal de Cultura Corporativa-Misión, Visión, Valores- establecen relaciones y acuerdos de colaboración con su entorno social.*

Coherentemente con la declaración de Cultura Corporativa hay que esperar que las empresas dispongan de un conjunto de acuerdos o convenios con su entorno social y con aspectos relacionados con las personas como es la conciliación de la vida laboral y familiar o el impulso de la igualdad de género entre otras.

En el contenido de la declaración de Misión, Visión y Valores en la concepción de stakeholders, o grupos de interés relacionados con la empresa, la sociedad es un elemento más de estos conceptos. Es pues de esperar relaciones de las empresas con las Universidades, Escuelas de negocios y otro tipo de asociaciones, así como el impulso de la conciliación de la vida familiar y del trabajo, la promoción de la igualdad de género, en definitiva de todo un conjunto de elementos que permiten conocer si el grado de relación y compromiso que se declara con el entorno social y que normalmente forman parte de lo que hoy se denomina Responsabilidad Social Corporativa se aplica en la práctica.

4. CAPÍTULO III. Estudio Empírico de la investigación.

En los capítulos anteriores se ha revisado y comentado la literatura existente en relación a los conceptos de cultura organizativa-corporativa y sus componentes principales, Misión, Visión y Valores así como su relación con los objetivos estratégicos de la empresa y el papel de los RRHH en este tipo de contextos, además de algunos estudios empíricos relacionados.

En este capítulo vamos a exponer la metodología empleada en esta investigación así como los resultados obtenidos, que nos permitirán el contraste con las hipótesis planteadas y las conclusiones principales del mismo.

4.1 Metodología.

El estudio ha tenido las siguientes fases:

4.1.1 Diseño y elección de la muestra.

- Población de la muestra de la investigación.
- Diseño y elaboración del cuestionario.
- Estructura del cuestionario. Contenidos.
- Validación del cuestionario. Pre-Test de validación.

4.1.2 Realización del estudio.

- Realización Pre-Test. Validación práctica del cuestionario
- Envío y seguimiento del cuestionario.
- Recogida de la información.
- Tratamiento estadístico de los datos.
- Análisis de los datos.

4.1.1 Diseño y elección de la muestra.

Población de la muestra de la investigación.

Con el fin de reducir la variabilidad y poder establecer un perímetro específico a la muestra, se decidió trabajar con una población homogénea, de características similares, que trabajara potencialmente bajo paradigmas también comunes tanto de carácter de gestión, como normativo y de mercado.

Siguiendo este criterio, la investigación se ha planteado bajo la premisa de que la población de las empresas, del sector de la automoción en España, tenía unas características muy homogéneas y que el perímetro se podía establecer entre los primeros fabricantes y los suministradores directos de estos (tier1). Se ha partido del supuesto, que las empresas que trabajan en este sector y en este nivel de suministro, tienen unas exigencias similares, tanto desde el punto de vista de la calidad como el de la producción, los costes y el plazo de entrega.

Este sector no es extraño a los conceptos que se manejan en esta investigación, ya que la gran mayoría, tienen certificaciones ISO de Calidad/Medio ambiente. Se dispone de un conocimiento amplio del sistema de Gestión Europeo-EFQM, donde se recogen exigencias de declaración de Misión y Visión así de cómo se establecen los objetivos y sus resultados. Prácticamente el 100% de las empresas de la industria auxiliar deben disponer de la acreditación ISO/TS 16949, específica para la automoción, dónde se manejan conceptos que formarán parte del cuestionario.

Adicionalmente, y como elemento referencial, se dispone de abundante y fiable información sobre datos generales del sector, que tal como se ha comentado anteriormente es una industria madura, donde las empresas forman parte de asociaciones específicas importantes como ANFAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones), que agrupa a los primeros fabricantes, y de SERNAUTO (Sector de Fabricantes de Equipos y Componentes para la Automoción), que agrupa la industria auxiliar de componentes de la automoción en España.

Por lo tanto, el nivel de fiabilidad es alto a la hora de recoger los datos que las propias empresas aportan. En cuanto al nivel de respuestas a este tipo de investigaciones, suelen estar en torno al 20% que con esfuerzo y seguimiento puede llegar entorno al 25%. Al ser una muestra, de 232 empresas seleccionadas como primeros fabricantes y suministradores de primer nivel, hay la esperanza estadística de que las respuestas se distribuyan de tal manera que el nivel de relación entre respuestas solicitadas y obtenidas sea representativo del conjunto muestral, como más adelante se podrá comprobar.

Así el perímetro fijado fue:

- Empresas que fueran primeros fabricantes.
- Empresas ubicadas en el Estado Español que fueran suministradores directos de los primeros fabricantes (tier1).

Así, la ficha técnica de la muestra está compuesta por:

- **Alcance:** Estado Español.
- **Población:** Primeros fabricantes del sector automovilístico y empresas proveedoras directas de los fabricantes. Se ha utilizado la base de datos de ANFAC, de SERNAUTO y, en casos concretos de forma complementaria, la base de datos del Comité de Automoción de la AEC (Asociación Española para la Calidad) para facilitar el acceso a los contactos de las empresas identificadas. El tamaño poblacional, una vez revisadas las bases de datos, quedó establecido, en 232 empresas.
- **Elementos de muestreo:** Se enviaron las encuestas a los responsables designados como tales en las respectivas asociaciones. En ocasiones, ante la falta de localización de la persona, se enviaba a otra que sí era localizable usando listas de contactos alternativas. En algunos casos estos responsables pasaban la encuesta a su departamento de comunicación o de Recursos Humanos.
- **Tipología de las preguntas:** Las preguntas son mayoritariamente cualitativas de escala ordinal, solicitando que indicaran la situación de su empresa respecto a lo planteado en cada pregunta con la posibilidad de 5 respuestas, ordenadas del 1 al 5 en su mayoría, sin guardar en todos los

casos un criterio riguroso de orden de mayor a menor o viceversa, para garantizar la necesidad de leer la pregunta antes de contestar y así llamar la atención y minimizar respuestas rutinarias.

- Algunas cuestiones son de carácter cuantitativo como el absentismo, el porcentaje de participación en grupos de mejora y la inversión en formación, que se han transformado en ordinales agrupando sus valores en intervalos.
- **Fecha de realización del pre-test:** Noviembre 2007- Enero 2008.
- **Fecha del trabajo de campo:** Inicio del envío en Febrero de 2008, se cerró el trabajo de campo en Julio del mismo año.
- **Índice de respuestas:** 86 empresas, un 41,74% sobre el tamaño muestral real (ver cuadro nº 6 página 91).
- **Error muestral:** Tomando como referencia la población de la que se toma la muestra N el error muestral obtenido es del 8,57 %, con un grado de confianza de $\pm 2\sigma$.
- **Técnica de investigación:** Envío del cuestionario via e-mail con control de recepción y devolución automática de la respuesta. Adicionalmente con treinta y ocho empresas se ha mantenido contactos telefónicos para aclaraciones o dudas.
- **Tratamiento de la información:** Informático a través del paquete estadístico SPSS. versión 8 para Windows¹⁰¹.

El proceso para la realización del trabajo de campo de la investigación, es el que se muestra en la Figura 5 que sigue a continuación.

¹⁰¹ El paquete estadístico SPSS, es uno de los más usados en investigaciones y estudios de estas características ya que permite un amplio conjunto de aplicaciones estadísticas que cubre todas las necesidades de cálculos estadísticos inherentes a cualquier investigación.

Figura 5.

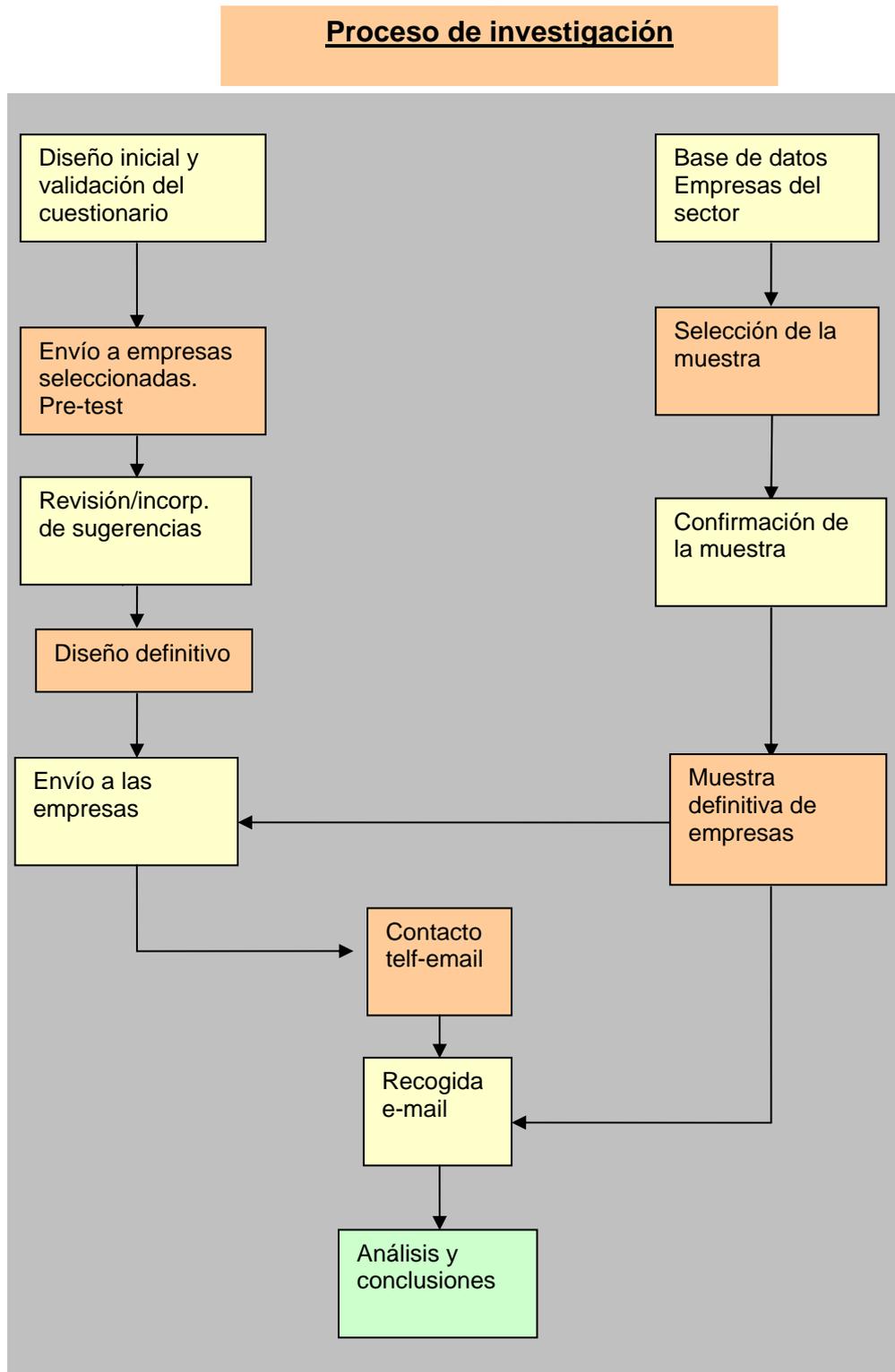


Diagrama de flujo: Diseño del cuestionario y recogida de datos.
Fuente: Elaboración propia.

Tal como muestra la *Figura 5*, se han realizado unos envíos previos a empresas seleccionadas, para recibir los comentarios y sugerencias al mismo,

antes de su elaboración definitiva. Una vez diseñado el cuestionario, en función de esta actividad y la de los expertos consultados, se ha remitido a las empresas que conformaban la muestra.

Diseño y elaboración del cuestionario.

Tal como afirma Sierra Bravo¹⁰², la construcción de un cuestionario es una tarea delicada y difícil. Es delicada por la importancia central que va a tener en la recogida de datos y es por tanto importante que esté realizado lo mejor posible ya que depende de el éxito de la investigación.

Partiendo de esta premisa, el cuestionario se ha elaborado, recogiendo toda la información necesaria del análisis de la bibliografía y cuestionarios realizados por investigaciones previas. El cuestionario se estructuró inicialmente, en los temas adecuados, que cubrieran todos los aspectos necesarios para esta investigación con un contenido de preguntas en relación a cada tema.

Para confirmar y validar la bondad del cuestionario elaborado, en relación al planteamiento inicial y a sus contenidos, se ha enviado para su revisión y se han realizado reuniones con un grupo de personas expertas, procedentes del sector de la automoción, la consultoría y profesores de, UPC, ESADE, UB, y UAB. Esta actividad sirvió para analizar los errores de esta propuesta inicial, conocer las opiniones, comentarios y sugerencias de estas personas así como el nivel de comprensión de las preguntas y la homogeneización de los apartados.

Como resultado de estas actividades previas, el cuestionario se ha diseñado con un primer apartado con aspectos generales de identificación de las empresas y cuatro apartados más relacionados con el tema de la tesis.

De esta manera es posible realizar lecturas individuales para cada cuestión e interrelacionarlas entre sí para poder realizar comparaciones cruzadas. El contenido del cuestionario se encuentra detallado en el Anexo I. Los cuatro apartados son:

¹⁰² Sierra Bravo, R. (1998) : *Técnicas de investigación social*. Madrid, Paraninfo. Pág.314

- *Cultura Corporativa*
- *Planificación Estratégica*
- *Participación y Reconocimiento*
- *Indicadores*

Estructura del cuestionario-Contenidos

Tal como hemos comentado, el cuestionario se ha estructurado con un primer apartado dónde se recoge la información de la empresa y cuatro apartados, relacionados con las hipótesis, y cuyos contenidos son:

- **Información de la empresa.**

Esta primera parte, hace referencia a la información básica de la empresa, entre otras, el nombre de la empresa, el número de trabajadores, la facturación, el cargo de la persona que ha contestado al cuestionario, el origen del capital, las certificaciones ISO de Calidad/ Medio ambiente.

La función de este apartado es disponer de la información detallada de la composición, segmento al que pertenece, qué parte del negocio se relaciona con la Automoción, origen del capital de la actual propiedad y todos aquellos detalles relevantes que ayuden a las posteriores lecturas y tratamientos que se puedan realizar sobre los datos obtenidos de los apartados 1, 2, 3 y 4 del cuestionario que a continuación se detallan:

- **Cultura Corporativa.**

La información solicitada en este apartado, es la base a partir de la cual se desarrolla el motivo principal de esta investigación y, por tanto, es importante tener los datos requeridos claros, de tal manera que el nivel de incertidumbre o duda sea el menor posible.

Este punto también responde, en parte, a la cuestión de cómo la empresa da respuestas, desde su cultura Corporativa, a lo que es primordial para su supervivencia y que Schein¹⁰³ llama adaptación externa, e integración interna.

¹⁰³ Schein, E. H. (1988). Op.cit.

Para ello, el cuestionario ha sido lo suficientemente preciso para evitar confusiones ya que son conceptos intangibles y pueden dar pie a diversas interpretaciones o dificultades de comprensión. La prueba inicial sirvió para ajustar las preguntas de estos conceptos de tal manera que sea fácilmente interpretable y entendible por la persona o personas que debían contestar:

- Disposición de declaraciones de: Misión, Visión, Valores u otros equivalentes (Filosofía Corporativa, Principios Corporativos, Credo...).
- Listado de valores guía de la empresa
- Difusión y conocimiento de la Cultura Corporativa entre los empleados.
- Encuestas internas de clima para conocer la diferencia o “gap” entre lo declarado y lo percibido por los empleados.

- **Planificación Estratégica.**

Con este apartado, se trata de confirmar la relación entre la Cultura Corporativa y los objetivos de la empresa, con especial incidencia en cómo se recogen los aspectos de las personas y la sociedad en ellos, los stakeholders, que son una demostración de coherencia entre lo publicado y lo que realmente se lleva a la práctica en realidad. Esa realidad vendrá recogida en los planes estratégicos de la compañía, dónde deberán concretarse no sólo los objetivos primarios sino los objetivos relacionados con el conjunto de su Misión y Visión.

En este apartado y como garantía de que los objetivos definidos llegan a todos los empleados, se intenta conocer la metodología utilizada para su despliegue y comunicación como mejor manera de impulsar el conocimiento, participación, implicación y alineación de todos con los objetivos marcados. Para ello el cuestionario contiene preguntas para conocer:

- La relación entre la Cultura Corporativa y los Planes Estratégicos
- La disposición de una metodología para el establecimiento y despliegue de los objetivos¹⁰⁴:

- DpO (Dirección por Objetivos).
 - Cuadro de Mando Integral.
 - Despliegue de Políticas (Hoshin Kanri).
 - Otras metodologías.
- Políticas de RRHH relacionados con las declaraciones de Cultura Corporativa.
 - Políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) contempladas.
- **Reconocimiento y participación.**

Este apartado consta de dieciséis preguntas relacionadas con las hipótesis H3 que intentan conocer qué canales de participación y desarrollo establece la organización al servicio de los empleados, como están concretados y qué tipo de reconocimiento reciben las personas en función de sus aportaciones, tanto en la mejora continua como en la consecución de los objetivos y los resultados fijados.

Un aspecto fundamental en este apartado, es la política de desarrollo de las personas y la sistemática de reconocimiento, que se dispone o no, para la evaluación del desempeño de las mismas en la organización, en relación a los objetivos fijados en cada momento. Con las cuestiones planteadas, se puede detectar si las políticas de RR.HH., en cuanto al reconocimiento, están relacionadas e integradas en los Planes estratégicos.

La percepción del compromiso de la Dirección, en toda esta política participativa, se concreta en la visualización de su presencia personal en seguimientos o presentaciones realizadas por los empleados así como la

¹⁰⁴ Las tres son metodologías para la Planificación Estratégica: la DpO cuyo impulsor fue Drucker, P. (1954) a partir de la publicación libro: "The Practice of Management", se basa en el establecimiento de objetivos por parte de la dirección y su despliegue a través de toda la organización y en concreto al responsable de cada Dpto. o nivel jerárquico. El Hoshin Kanri o Despliegue de políticas fue desarrollado por Akao, Y. (1994) en su libro: "Hoshin Kanri" que igual que el anterior establece y despliega objetivos a través de la organización pero no solamente estos si no también las estrategias correspondientes. El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral es desarrollado por Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1997): "El cuadro de Mando Integral", donde los objetivos se establecen en base a cuatro perspectivas: la financiera, la de los procesos, la de los empleados y la de los clientes, desplegándolos también a lo largo de toda la organización. Las tres metodologías tratan de establecer un marco donde deben orientarse los recursos para alcanzar los objetivos fijados, con la participación del conjunto de los empleados.

disposición de equipos interdepartamentales o transversales que llevan a la práctica los valores declarados, por ejemplo de trabajo en equipo.

El desarrollo y cuidado de las personas es el último aspecto que se considera en este apartado. Temas como la promoción interna, el acceso amplio a la información y la disponibilidad de complementos relacionados con los productos de la compañía y otros beneficios sociales cierran el círculo del reconocimiento de las personas que configuran la organización.

- **Indicadores.**

El apartado de indicadores permite evaluar la coherencia entre lo declarado en los apartados anteriores y la puesta en práctica de los mismos. Tiene, por lo tanto, relación con el conjunto de las hipótesis. Son un referente que permite analizar y hacen tangible aspectos que se consideran íntimamente relacionados con la aplicación de una cultura Corporativa.

Los indicadores de los que se ha solicitado información son:

- Absentismo, porcentaje sobre el total MOD (Mano de Obra Directa) y MOI. (Mano de Obra Indirecta).
- Formación y su porcentaje de inversión.
- Rotación externa, porcentaje de marcha voluntaria.
- Participación: (Equipos transversales. Grupos de trabajo. Equipos de Mejora).
- Desarrollo de las personas. Rotación interna. Promoción.
- Reconocimiento. Evaluación del Desempeño. Beneficios sociales.
- Flexibilidad. Días de adaptación productiva.
- Relaciones con el entorno social.
- Programas de Igualdad de género.
- Programas de Responsabilidad Social Corporativa.

4.1.2. Realización del estudio.

Validación del cuestionario. Pre-test de validación.

Para garantizar la practicidad del mismo se ha realizado previamente, tal como se ha comentado en la Figura 6, una prueba pre-test en siete empresas seleccionadas de la automoción, más dos de servicios de consultoría, conocedoras del sector y con mucha experiencia en él, que nos da un total de 9 empresas que han participado en esta actividad. Con los resultados y comentarios recibidos, se han reajustado los contenidos del cuestionario, quedando cómo definitivo el que se presenta en el Anexo 1.

Envío y seguimiento del cuestionario

En una primera fase que se inició en Febrero del 2008, una vez se dispuso de la muestra de población a dirigirse y el cuestionario definitivo, se contactó con las empresas vía e-mail mandando la carta de presentación y el cuestionario (anexo 1).

Para motivar el nivel de respuestas se propuso a las empresas participantes el compromiso de mandarles un resumen del resultado del estudio una vez finalizado y que le daba un cierto valor añadido a la participación.

Con el sistema informático, se sabía si el cuestionario era o no recibido, con lo cual se inició una segunda fase de contactos telefónicos para aquellos que el sistema los había rechazado para confirmar y obtener la dirección electrónica, a la vez que se establecía un contacto directo con los receptores del cuestionario y se les explicaba o aclaraba el contenido y el fin del mismo.

Una vez confirmada la recepción del cuestionario se dio un plazo de un mes para recibir la respuesta, pasado el cual, se inició otra ronda telefónica así como el envío del cuestionario, por segunda vez. Este proceso se inició a mediados de Febrero, indicando que el proceso de recepción de cuestionario finalizaba el mes de Julio 2008. Finalmente el proceso de recogida se cerró el 15 de Julio ocupando un total aproximado de seis meses.

Recogida de la información

En esta fase, el estudio, se centró en la recogida de la información de los cuestionarios recibidos, así como de contactos telefónicos o de e-mail cuando se observaban, contradicciones entre datos, ausencias o necesidad de aclaraciones. De toda esta actividad, se recibieron finalmente 86 respuestas de un total de 232 empresas.

En algunas empresas, bien por haber desaparecido o por haber tenido cambios en el organigrama o algún tipo de error del contacto, el e-mail fue rechazado siempre y no se pudo establecer contacto. Otro pequeño grupo informó que no era política de su empresa participar, con lo cual la muestra real quedó establecida en 206 empresas.

El resumen de toda esta actividad se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 1. Empresas de la muestra y porcentaje de respuesta

Cuestionarios	Muestra Población inicial	No detectadas (mail rechazado)	No participan	Total disponible	Recibidos Real/%disp.
Emitidos	232	22	4	206	86
Porcentajes%	100	9,48 %	1,72 %	88,79%	41,74 %

Fuente: elaboración propia.

Tratamiento estadístico de los datos.

Finalizado el proceso de recogida y validación de los datos, el tratamiento estadístico de los mismos requiere en primer lugar tener una muestra que sea significativa respecto a la población, precisando de un error muestral aceptable para poder validar la correspondiente inferencia estadística a partir de los datos obtenidos comparados con el conjunto poblacional.

El error muestral estadístico es aquella divergencia, que se produce en toda investigación, entre los valores medios obtenidos en la muestra en relación a alguna variable y los valores medios del universo de la población. El punto de certeza y de referencia es la población de la cual se obtiene la muestra. La

muestra (n) es una representación del universo o población total (N) y la única manera de conocer este error es hacer la encuesta a toda la población, pero esto deja de tener sentido cuando nos planteamos una muestra.

Este error muestral estadístico, tiene una importancia clave para determinar en que intervalo nos movemos dentro de la muestra i conocer el grado de probabilidad con el cual trabajamos., considerando los límites formados por la media de la muestra +/- el error muestral.

Este error depende de cuatro factores:

1. La amplitud del universo, en función de que sea finito o infinito¹⁰⁵. En el caso de esta investigación es finito.
2. La amplitud de la muestra: n
3. El grado de confianza que se ha determinado previamente¹⁰⁶. En el caso de esta investigación, dos sigmas: 2σ .
4. La desviación típica establecida¹⁰⁷.

Para una muestra exhaustiva al azar (es decir sin reintegrar los individuos a la población una vez han sido escogidos para la muestra) en una población de tamaño N , el mínimo número de individuos que ha de tener la muestra, para conseguir una estimación de proporción p , con un error inferior a e y aceptando un riesgo α , se determina con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{\alpha \cdot e^2 - (N-1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

¹⁰⁵ A pesar de que hay autores que presentan posturas conceptuales diferentes, normalmente se admite que un universo poblacional es finito cuando sus elementos o unidades son iguales o inferiores a 100.000.

¹⁰⁶ El grado de confianza más común con que se trabajan investigaciones como esta tesis es de dos sigmas, es decir el 95% del área de la curva normal. Esta área que se establece como área de probabilidad para que sucedan las conclusiones que se alcancen tras el análisis de los datos, no da una total "seguridad", pero si suficiente grado de confianza, para el análisis y la obtención de conclusiones.

¹⁰⁷ Aquí entra en juego, el tipo de variables que intervienen, cuantitativas o cualitativas. Por las características del cuestionario, en general, las variables son cualitativas. Estas sólo admiten respuestas afirmativas o negativas nulas, lo que dentro del álgebra de Boole significa 1 si es positivo y 0 si es negativo; es decir el acierto/error (p y q). La media entonces siempre será 50%, si se desconoce qué valor podría tomar p y q

dónde se tiene que cumplir que $n \cdot p \geq 5$ y $n \cdot q \geq 5$.

Dónde: n = *Tamaño de la muestra*. En nuestro caso 86.

N = *Tamaño de la población*. En nuestro caso 206.

α = *el riesgo o grado de significación*. En nuestro caso, asumimos el riesgo del 5% es decir $\alpha = 0,05$.

p = *la proporción de individuos de la población de origen, con una característica determinada*.

q = *la proporción complementaria: $q = 1 - p$*

En cuestionarios como el de esta investigación, con múltiples preguntas, las proporciones correspondientes a cada una de ellas varían de una a otra. En estas condiciones, nunca podremos tener una estimación de p y habremos de considerar el supuesto de máxima indeterminación en el que $p = q = 0,5$.

La fórmula anterior quedaría resumida de la siguiente manera:

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot p \cdot q}{E^2 (N-1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

Dónde: 4 = grado de confianza.

N = 206, población total final considerada.

p = 50%

q = 50%

E = % de error muestral.

Substituyendo y aplicando la fórmula se obtiene $E = 0,0857$, o lo que es lo mismo 8,57%, considerándose como suficiente para el nivel de confianza de $\pm 2\sigma$ establecido para esta investigación.

Para realizar el análisis y estudio se ha elaborado una matriz de datos, con todas las variables del cuestionario, introduciendo las respuestas recibidas de las empresas, para proceder al tratamiento de cada una de ellas y obtener los ratios e indicadores que se relacionaban con cada una de las hipótesis planteadas.

Respecto a la dimensión empresarial hemos segmentado las empresas en función del tamaño de la plantilla con los siguientes intervalos o sub.-grupos:

- 1º intervalo: de 50 -100 empleados
- 2º intervalo: de 101-250 empleados
- 3º intervalo: de 251-500 empleados
- 4º intervalo: más de 500 empleados.

Análisis de los datos:

La última fase corresponde a la explotación y análisis de los datos obtenidos y, en primer lugar, se ha realizado un primer análisis descriptivo en base a tablas y gráficos con utilización de porcentajes.

En segundo lugar, en la explotación de los respectivos ítems del cuestionario, se ha analizado cada una de las variables y este análisis se ha complementado, cuando se ha considerado significativo, con la elaboración de tablas de contingencia para el análisis de la relación entre dos variable para extraer conclusiones más ajustadas.

5. CAPÍTULO IV. EXPLOTACIÓN ESTADÍSTICA. RESULTADOS Y ANÁLISIS.

La información presentada, para el análisis de los datos, está estructurada de la misma forma en que se presentaban en el cuestionario. El contenido es el expuesto en el capítulo III página 82 y estos son:

5.1 Información de las empresas.

5.2 Cultura Corporativa.

5.3 Planificación Estratégica.

5.4 Reconocimiento y participación.

5.5 Indicadores.

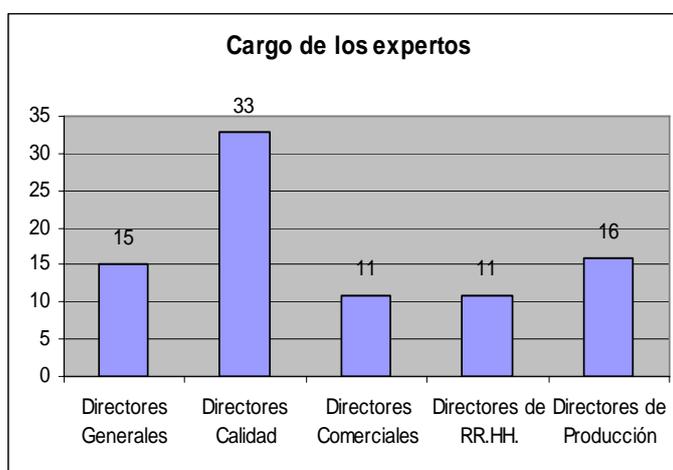
5.1 Información de las empresas.

En este apartado, se recoge la información básica de las empresas que han contestado el cuestionario con el objetivo de identificarlas y estratificarlas, para facilitar el análisis, en función de los siguientes conceptos:

a) Cargo de los expertos:

Identificación del origen y la posición de las personas que han contestado al cuestionario, en nombre de su empresa.

Gráfico 1: *Cargo de los expertos*



Fuente: *Elaboración propia.*

El número de empresas que han contestado al cuestionario es de 86. A continuación indicamos la tipología de personal directivo que han contestado la encuesta y el porcentaje de empresas que corresponden:

- 15 Gerentes/Directores Generales: equivalente al 17,44%.
- 33 Directores de Calidad: equivalente al 38,37%.
- 11 Directores de Ventas/Comerciales: equivalente al 12,97%.
- 11 Directores de RR-HH/Comunicación: equivalente al 12,97%.
- 16 Directores de Producción/Ingenierías: equivalente al 18,60%.

Estas personas se distribuyen entre diferentes responsabilidades y áreas de la organización de las empresas. El porcentaje más alto es el 38,7% que corresponde a responsables de Calidad. Este hecho es debido a que hay empresas que tienen delegado, en la Dirección de Calidad, el responder a cuestionarios, ya que en muchas ocasiones, estas personas, juegan un papel de representación de la empresa en organismos o asociaciones, relacionados con el sector.

Las respuestas correspondientes a los Directores de Recursos Humanos, tiene también su explicación, ya que en algunos casos las áreas productivas que lo recibían, no disponían de todos los datos solicitados o era política de la empresa que fuera esta Dirección la que conteste, cuando el contenido de las preguntas y datos abarcan un amplio espectro como es el caso objeto de este estudio.

Hay que destacar el nivel elevado de responsables, que provienen del ámbito productivo, lo que viene explicado por la relevancia, que el mismo tiene en el sector.

b) Tamaño de las empresas.

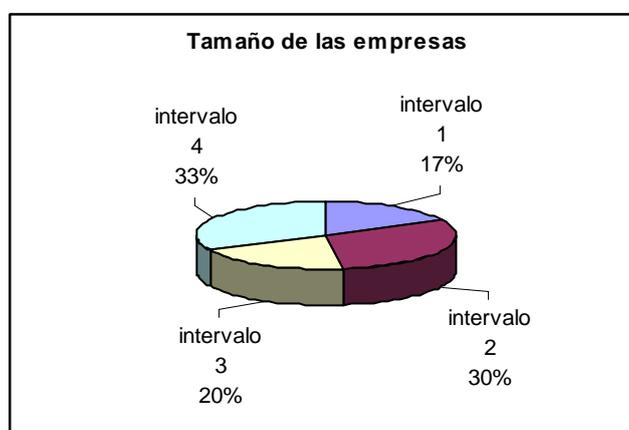
Este es un aspecto relevante a conocer, ya que permite agrupar las empresas por volúmenes de plantilla y hacer grupos homogéneos que faciliten el análisis y la comparación posterior.

Tal como se ha expuesto, en el Capítulo III en la página 88, la segmentación escogida para estructurar grupos de empresa, se ha realizado en función del tamaño de la plantilla y es:

- Intervalo 1º de 50-100 empleados.
- Intervalo 2º de 101-250 empleados.
- Intervalo 3º de 251-500 empleados.
- Intervalo 4º más de 500 empleados.

En función de esta segmentación, el resultado ha sido:

Gráfico 2: *Tamaño de las empresas.*



Fuente: *Elaboración propia.*

El intervalo 4, que comprende las empresas grandes, que cuentan con más de 500 empleados, representa el 33 % de la muestra. El intervalo 3, empresas entre 250 y 500 empleados representa el 20%, el intervalo 2, empresas entre 100-250, comprende el 30%. El 17% restante o intervalo 1, son las que están por debajo de los 100 empleados.

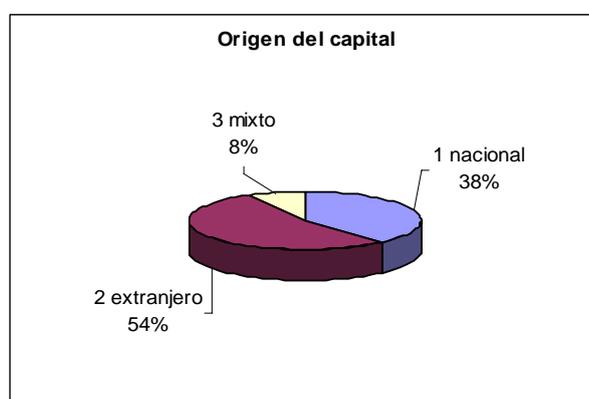
Las empresas con tamaños 1 y 2 son un 47% de la muestra. El segmento del sector de primeros fabricantes y/o suministradores directos, suele corresponder a empresas con tamaños medianos, por encima de los 100 trabajadores, tal como se nos presenta en esta muestra que en este caso sería el 83% del total (suma de los intervalos 2, 3, y 4).

c) Origen del Capital.

En este segmento del sector que consideramos, de fabricantes y suministradores de primer nivel, hay una presencia muy importante de capital extranjero, sobre todo multinacional.

En un sector maduro, como es el del automóvil, la presencia de las empresas multinacionales es importante y esta información nos permite comparar si hay diferencias entre los estilos de gestión de las empresas con capital de carácter multinacional y las de carácter nacional. Es otra forma de estratificación de los datos, que ayuda a la hora de realizar el análisis.

Gráfico 3: *Origen del Capital*



Fuente: *Elaboración propia.*

El ratio de un 54% de las empresas, con capital extranjero, responde a lo comentado sobre la fuerte presencia de multinacionales en el sector. Este aspecto es aún más relevante, en los once fabricantes fabricantes, con plantas productivas en España, de los cuáles sólo la empresa Santana Motor es de capital nacional.

El porcentaje, del 38% con capital nacional, demuestra que la industria auxiliar del automóvil, en un nivel tan importante cómo es el suministro directo, tiene una fuerte presencia y un potencial para la competitividad global.

Tabla de contingencia tamaño * Capital

Recuento		Capital			Total
		1	2	3	
tamaño	1	10	3	2	15
	2	10	12	3	25
	3	4	13	0	17
	4	9	18	2	29
Total		33	46	7	86

Tabla 1- Fuente: Elaboración propia.

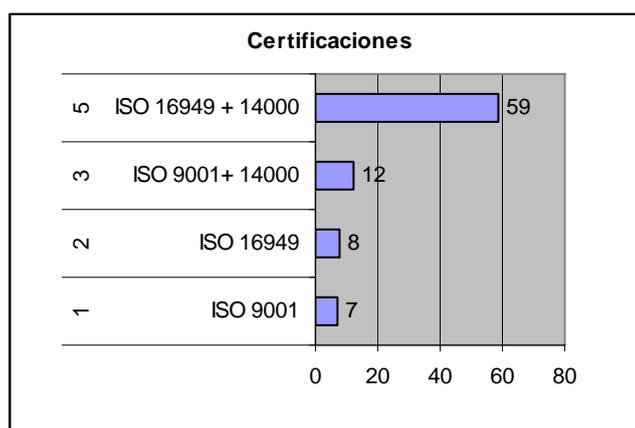
La relación establecida, en la tabla anterior, entre tamaño - capital, confirma que las empresas con capital nacional son generalmente de menor dimensión, así de las 33 identificadas en la columna 1, 20 de ellas o el 60,61% de este grupo, están por debajo de los 250 empleados.

Por otro lado, de las 46 empresas con capital extranjero, el 67,4 % de ellas (columna 2), están por encima de los 250 empleados y sólo el 6,25 % están por debajo de los 100.

d) **Certificaciones.**

Las certificaciones de Calidad de la serie ISO 9000, es una exigencia mínima para poder tener opciones de suministro en el sector, cuyas exigencias se ven incrementadas y concretadas en algunos aspectos por la norma ISO 16949 diseñada y aceptada por los primeros fabricantes, como exigencia común para el suministro de componentes.

La disposición de otras certificaciones, como la ISO 14000 de medio ambiente, es también una característica común en las empresas del sector que quieren estar y competir en un marco global y representa, no sólo un primer compromiso con el entorno social, si no un valor añadido a la hora de facilitar su presencia en los mercados internacionales.

Gráfico 4: *Certificaciones.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Del total de empresas hay 59, el 68,6% de la muestra, que disponen de la acreditación ISO 16949 más la 14001 de medio ambiente. También dispone de la 16949, 8 empresas, el 9,3%, lo cual nos da un porcentaje del 77,9% de las empresas que disponen de esta norma para el conjunto de este segmento del sector.

Si sacamos de la muestra los ensambladores de automóviles que han contestado, que son 8 empresas que no necesitan la certificación ISO 16949, obtenemos que el 85,9% de las empresas disponen de esta acreditación.

Ya que la norma ISO 16949, es una ampliación de la ISO 9000, referida a temas de calidad de suministro, el 100% de la muestra dispone de esta última como mínimo, certificación hoy imprescindible, para poder optar a la presentación de ofertas en el mercado, no solamente del sector si no del conjunto industrial y de los servicios.

Esta información, confirma el sentido de referencia que tiene los primeros fabricantes y el sector hacia modelos de gestión que garanticen un alto nivel en calidad y el plazo de entrega de los productos.

El hecho de que 71 empresas o el 82,52% de ellas, ya disponga de la ISO 14000 relacionada con el medio ambiente, es también una referencia de cómo el sector es capaz de responder y adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias legales y sociales.

Tabla de contingencia Certific. * Capital

Recuento		Capital			Total
		1	2	3	
Certific.	1	5	2	0	7
	3	5	2	1	8
	4	4	8	0	12
	5	19	34	6	59
Total		33	46	7	86

Tabla 2- Fuente: Elaboración propia.

*Los datos del nivel de certificación 4, de esta tabla, equivale al nivel 3 del gráfico anterior - Certificaciones.

En la tabla de contingencia anterior, se comparan las certificaciones con el origen del capital. De las 46 empresas con capital extranjero (columna 2), 42 de ellas, el 91,3%, disponen de la norma 14000 de medio ambiente.

La disposición de la certificación de medio ambiente, es más baja entre las empresas de capital nacional (columna 1), un 69,7% del total de este grupo son las certificadas, contra el 91,3% de las empresas de capital extranjero.

En el caso de la acreditación de la Norma ISO 16949, si restamos, como hemos dicho antes, las 8 empresas de primeros fabricantes con capital extranjero (columna 2), el nivel de disposición de esta norma, es de un 89,47%, mientras que a nivel de empresas con capital nacional (columna 1), sacando del grupo a Santana Motor (primer fabricante), es del 59,32%, un nivel de disposición de esta norma menor que las empresas con capital extranjero.

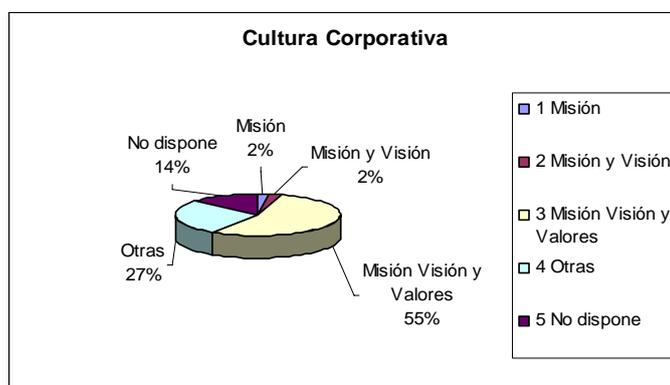
5.2 Cultura Corporativa.

La cultura corporativa declarada, es uno de los elementos principales de esta tesis. En este primer bloque del cuestionario, se han planteado varias preguntas que profundizan el concepto de cultura corporativa, de cómo la misma se traslada al conjunto de empleados y de si la empresa realiza evaluaciones de cómo se entiende y percibe por parte de los empleados.

a) Cultura Corporativa.

La primera pregunta del cuestionario, es la que en gran parte marcará el análisis posterior del conjunto de las respuestas. A la hora de definir la disposición de cultura corporativa por parte de las empresas, y dado que no hay una manera única para este tipo de declaraciones, se han planteado cinco situaciones para facilitar que las empresas ubicaran su respuesta lo más cerca posible de su realidad en relación a su disposición de declaraciones de Cultura Corporativa.

Gráfico 5: *Cultura Corporativa.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Tal como se observa, el 55% de las empresas disponen de una declaración de Cultura Corporativa con Misión, Visión y Valores. Otro grupo el 27% de las mismas, declaran disponer de declaraciones propias equivalentes de cultura Corporativa, un 2% declaran disponer de misión y otro 2% de misión y visión.

El 14% de las empresas que han contestado, declaran no disponer de ningún tipo de declaración de Cultura Corporativa, lo que equivale a 12 de las 86 empresas del total que han contestado al cuestionario.

Tabla de contingencia Declar.CC * Capital

Recuento		Capital			Total
		1	2	3	
Declar.CC	1	1	0	1	2
	2	2	0	0	2
	3	13	31	3	47
	4	6	15	2	23
	5	11	0	1	12
Total		33	46	7	86

Tabla 3 - Fuente: *Elaboración propia.*

La tabla de contingencia se ha establecido en base a la comparación de las variables Capital-Declaración de Cultura Corporativa. En ella podemos comprobar que de las 46 empresas (columna 2) con capital extranjero el 100% de ellas, disponen de declaración de cultura corporativa con Misión, Visión y Valores o equivalente (Declaración de Cultura Corporativa, niveles 3 y 4), lo que significa un porcentaje sobre el total de un 53,5% de las empresas que han contestado.

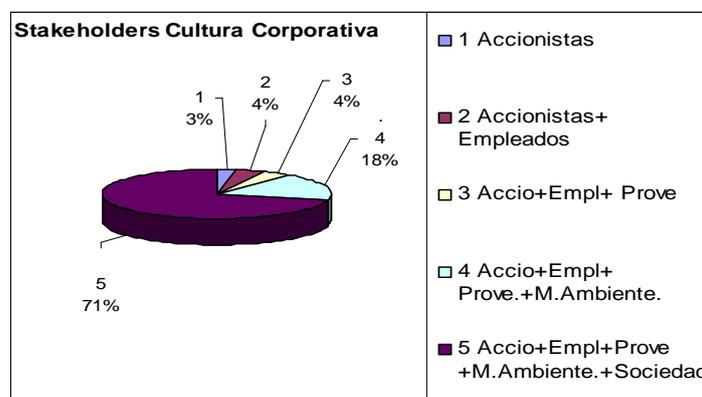
Del grupo de 12 empresas, que declaran no disponer de cultura corporativa (Declaración de Cultura Corporativa nivel 5), prácticamente el 100% son empresas con capital nacional. El porcentaje de empresas, con capital nacional, que dispone de algún tipo de declaración es del 66,7% de su grupo y del 25,6% del total.

Con esta información, podemos decir que hay una mejor implantación del concepto de cultura corporativa en las empresas con capital multinacional que en las de capital nacional.

b) Contenido de la declaración de Cultura Corporativa.

Con esta cuestión, se trata de conocer cuántos grupos de interés (stakeholders) se contemplan en la declaración de la Misión. Este contenido es importante ya que marca el contenido de los objetivos y estrategias a realizar, para satisfacer a los grupos de interés que contenga, así como el alcance que la empresa da a su declaración respecto a sus compromisos con el negocio, sus componentes y su entorno social.

Gráfico 6: *Contenido declaración de Cultura Corporativa.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Las empresas que tienen una declaración de Cultura Corporativa, con una misión o equivalente, que contemplan a los accionistas, los empleados, los proveedores, y la sociedad son el 71% del total.

Hay un grupo de empresas, equivalente al 18%, que declara contenidos similares con la excepción de la sociedad, con lo cual un 89% de los que disponen de este tipo de declaración, tienen en cuenta a sus grupos de interés a la hora de elaborar los contenidos de su cultura.

Un 3%, en su declaración, sólo considera a los accionistas; un 4% consideran a los accionistas y empleados y otro 4% a accionistas, empleados y proveedores.

Hay una gran coincidencia entre las empresas en contemplar a los empleados, en sus declaraciones de Misión, un 97% de ellas los consideran como parte integrante de las mismas en sus declaraciones.

c) Valores.

Los valores, son el complemento necesario para llevar a cabo las declaraciones de Misión y Visión de una manera determinada, así cómo, una extensión de cómo se relacionan con los grupos de interés. Representa un primer peldaño de los marcos conceptuales de cómo se tienen que hacer las cosas, en coherencia con las declaraciones efectuadas.

Con las respuestas recibidas sobre este aspecto, se han realizado dos gráficos, uno agrupando la cantidad de valores que las empresas nos han indicado que tienen y otro valor a valor específico, para comprobar cuáles son los más considerados por las empresas y cuáles lo son menos.

Gráfico 7: *Valores*.



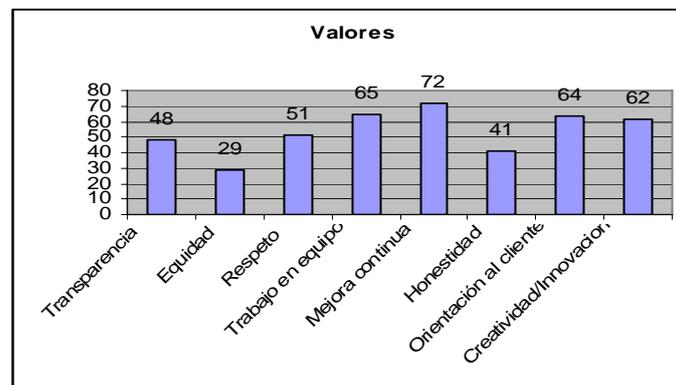
Fuente: *Elaboración propia*.

Aproximadamente la mitad de las empresas, el 55%, disponen de más de 6 valores declarados. Un 20% de las mismas declaran entre 4 y 5 valores y un 11% de las empresas declaran tener entre 1 y 3 valores.

Hay un 14% de las empresas que no disponen de ningún valor declarado, este grupo corresponde a las 12 empresas que no disponen de declaración de cultura corporativa.

El grupo más numeroso lo formarían el 75% de las empresas que declaran disponer de un mínimo de cuatro valores. Hemos de considerar, como insuficiente, la disposición de 3 o menos valores, que presentan un 11% de las empresas con cultura corporativa declarada.

Gráfico 7.1



Fuente: Elaboración propia.

El Gráfico 7.1 es complementario del anterior, dónde los valores estaban agrupados por intervalos y no era visible cuáles eran los referenciados por las empresas, nos muestra en detalle los valores de las respuestas de las 74 empresas que disponen de cultura corporativa.

Podemos observar, que el valor más contemplado es el de la Mejora Continua, prácticamente en un 100%, seguido del Trabajo en Equipo, la Orientación al cliente y la Creatividad e Innovación, contemplados por más de 60 empresas.

Los valores más utilizados, como referentes por las empresas, están en consonancia con prácticas muy extendidas en el sector, como puede ser la Mejora continua.

Cabe destacar el valor de innovación y creatividad, que independientemente de su mejor o peor aplicación, es de por sí ya una declaración de voluntad o

conocimiento, por parte de las empresas, de que es uno de los elementos clave para el mantenimiento competitivo de las mismas en el mercado.

Los valores menos contemplados por las empresas, son los de Transparencia y Honestidad, que porcentualmente representan el 63,16% del total de las mismas, en el caso de la Transparencia y el 54% en el caso de la Honestidad, estos, no son estrictamente ratios bajos, pero no deja de ser sorprendente que por ejemplo la Transparencia, que es inherente a una buena aplicación de la cultura corporativa, no tenga ratios más altos.

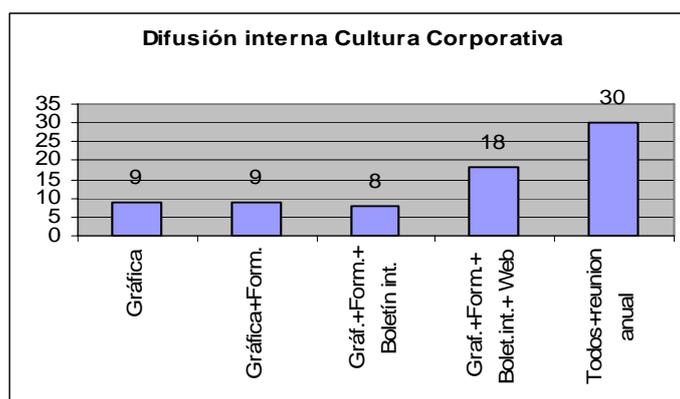
La Equidad es el menos referenciado como valor para las empresas. Son 30 las empresas que dicen considerarlo, el 39,5% del total. Es este otro aspecto curioso, ya que si el valor de equidad no es considerado como tal su aplicación será baja o nula, indicando, un posible punto débil o incoherencia en este aspecto, por parte de la mayoría de empresas ya que un 60,5% de ellas no lo contemplan.

Este desajuste, entre lo que se dice y lo que se hace, puede limitar la percepción de los empleados, respecto a la cultura corporativa, en cuyas declaraciones se les considera parte integral de la empresa, tal cómo hemos comprobado anteriormente en el resultado de *–Contenido de la Cultura Corporativa–* (Gráfico 6), donde el 97% de las empresas contemplan a sus empleados en sus declaraciones de cultura corporativa.

d) Difusión de la Cultura Corporativa.

La disposición de la cultura corporativa debe ser motivo de difusión, presentación y explicación interna para dar a conocer al conjunto de las personas que pueden esperar de la forma de gestionar la empresa por parte de los Directivos y lo que se espera de ellos en sus comportamientos y valores.

En este sentido, es importante la implicación directa del cuadro directivo en estas presentaciones o explicaciones. Representa una forma de visualizar el nivel de compromiso que existe, por parte de los responsables, con los contenidos de las declaraciones de Misión, Visión y Valores.

Gráfico 8: *Difusión de la Cultura Corporativa.*

Fuente: *Elaboración propia.*

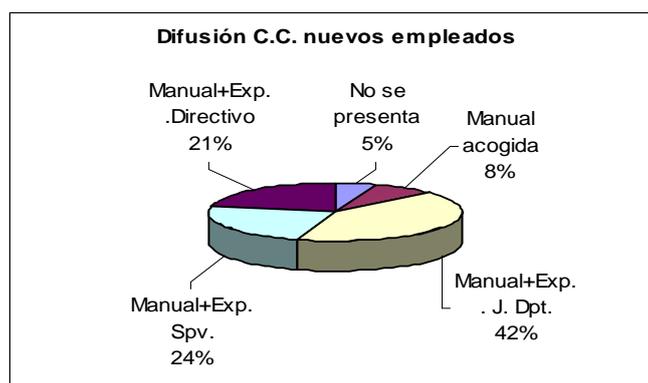
La difusión a los empleados de los contenidos de la Cultura Corporativa, a través de medios gráficos (carteles, trípticos, tableros informativos...), formación, boletines internos y la Web, lo realizan 40 empresas, lo que representa el 52,6% de las mismas, de las cuales 30 de estas, realizan además una presentación directa en una reunión anual, actividad que se podría asignar al concepto de “rito”.

Es importante que un buen número de las empresas tengan dentro de su programa de formación el concepto y la explicación de su cultura corporativa.

Un grupo pequeño, de 9 empresas, emplean sólo los medios gráficos. La difusión gráfica sólo tiene impactos en el momento de producirse, pero si no va acompañada de acciones, formativas o presentaciones directas, al cabo de poco tiempo, pasa a ser inadvertida por parte de los empleados.

e) **Difusión de la cultura corporativa. Nuevos empleados.**

La disposición de un programa de acogida, dónde se les presente y explique a los recién incorporados, la misión, visión y valores corporativos, de forma directa por parte de los directivos, es una acción inicial que introduce a los nuevos empleados en la cultura y forma de hacer de la empresa en la que acaban de incorporarse. Es una primera percepción o identificación por parte de los nuevos trabajadores, del compromiso real y directo con lo que se les está explicando por parte de los que tienen la responsabilidad Directiva.

Gráfico 9: *Difusión de la Cultura Corporativa- nuevos empleados.*

Fuente: *Elaboración propia.*

La presentación directa por parte de directivos/as de la cultura de la empresa lo realizan un 21% de las empresas. Esta actividad es importante, al ser una puesta en escena del compromiso con los valores escritos y explicados, que permite a los recién llegados, un primer contacto con los valores de la empresa en este caso con un grado de credibilidad importante, al ser realizado por los responsables máximos de la misma.

La mayoría de las empresas, un 42% lo deja en manos de mandos intermedios departamentales, que al realizarse de forma directa tiene también, aunque no al mismo nivel, una aportación del grado de credibilidad para los recién incorporados.

En un 24% de los casos, lo realiza el que será su mando directo, supervisor o jefe de equipo. El resto, un 8% les proporcionan un manual o documentación informativa de acogida y un 5% no realizan ningún tipo de actividad concreta.

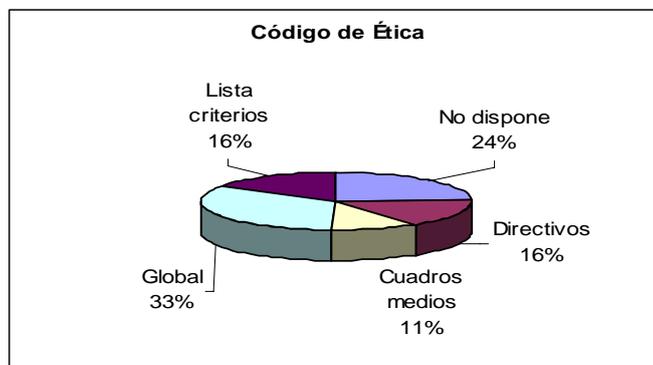
Todo este grupo anterior, que representan el 37% de las empresas, no dan el grado de importancia necesario a la cultura corporativa, ya que al realizarse, la explicación de la misma a los recién llegados, de forma parcial y no colectiva y por su mando directo en el lugar de trabajo directo, el sentido de conjunto se pierde y el de compromiso de la Dirección queda o difuso o imperceptible.

f) **Código de ética.**

La disposición de un código de ética y lo que normalmente comporta de vigilancia de su cumplimiento por parte de una comisión o responsables nominada al

efecto, representa la garantía o marco definido de valores a respetar, coherentemente con los expresados por la empresa. Es un compromiso público y una guía de obligado cumplimiento que todos deben conocer y cumplir.

Gráfico 10: *Código de Ética.*



Fuente: *Elaboración propia*

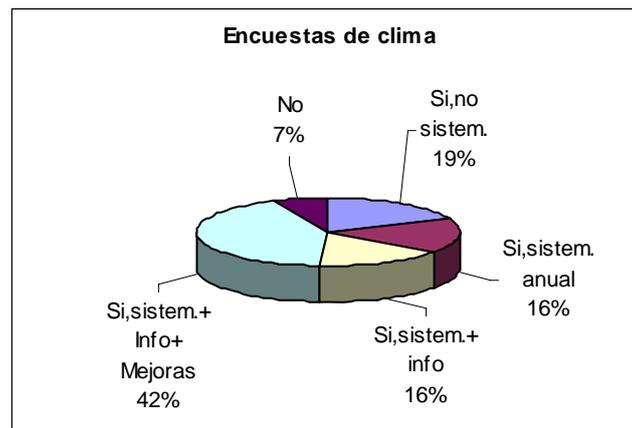
Cómo podemos observar, en el gráfico anterior, la disposición de un código de Ética, de aplicación general, no está muy extendido en las empresas, ya que sólo un 33% de ellas disponen del mismo, con aplicación a todos los niveles.

Un 40% de las empresas no disponen de ningún tipo de código de estas características y un porcentaje del 25% dispone de código, pero sólo aplicable a cuadros medios y altos.

g) **Encuestas de clima laboral.**

La realización de una encuesta de clima laboral sirve para detectar el nivel de satisfacción de los empleados, y el de la conformidad de los mismos, en relación a la gestión de la empresa por parte, del equipo Directivo. Es una herramienta importante de la Dirección de RR.HH., para evaluar el nivel de satisfacción de los empleados con las políticas de la empresa, e introducir las mejoras necesarias para aumentar los niveles de satisfacción.

La realización de las mismas, su análisis, comunicación de resultados e introducción de mejoras, es también un referente del compromiso de la dirección en cumplir sus compromisos con las personas.

Gráfico 11: *Encuestas de clima laboral.*

Fuente: *Elaboración propia.*

La mayoría de empresas encuestadas, un 76%, realizan la encuesta de clima laboral de manera sistemática. Un 16% no informa de los resultados a los participantes, otro 16% si informa a los participantes y un 42% realiza el ciclo completo, cuya última fase es la implementación de medidas correctoras.

Un 19% de las empresas, dice realizarla de forma no sistemática, que sumado al 7% de las mismas, que ha contestado indicando que no se hacen, nos da un grupo de un 26% que no realiza esta actividad.

5.3 Planificación Estratégica.

La disposición de una cultura corporativa con contenidos de Misión y Visión, debe estar relacionada con la Planificación Estratégica de las empresas, cuando estas establecen sus planes y objetivos a medio y corto plazo.

a) Planificación Estratégica.

La planificación estratégica, es el paso de lo abstracto, como puede ser en principio la Misión y Visión, a lo concreto. Representa el documento dónde se recoge lo que la empresa quiere alcanzar a corto y medio plazo, cuáles son sus objetivos y estrategias y quiénes son los responsables de cada uno de los proyectos u objetivos planteados.

Representa también, el marco dónde la empresa tiene que orientar sus recursos, con lo que evitara ineficiencias de los mismos, como ocurriría si no se dispone de planes que concreten los objetivos que se quieren conseguir y las estrategias que se van a desarrollar para alcanzarlos.

Gráfico 12: *Planificación Estratégica.*



Fuente: *Elaboración propia.*

La Dirección estratégica concretada en la Planificación de los objetivos y estrategias a medio y corto plazo (anual), es ampliamente realizada por las empresas, sólo el 1% no realiza ningún tipo de planificación de este tipo.

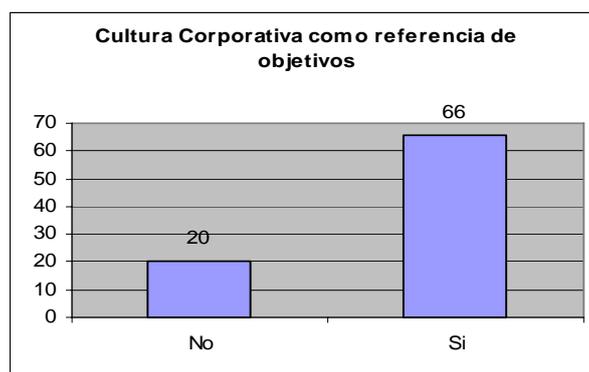
Este indicador, sitúa a las gerencias de las empresas del sector en un nivel alto de sus responsabilidades y su capacidad de definir el horizonte hacia dónde se tienen que dirigir y qué estrategias deben seguir.

b) **Relación Cultura corporativa/ Objetivos.**

La utilidad de la Cultura Corporativa, se centra en la capacidad de relacionar la integración interna (compromiso de los empleados) con la adaptación externa (capacidad de respuesta al mercado), tal como hemos comentado en sucesivas ocasiones a lo largo de esta tesis.

En este sentido debe existir, una relación estrecha entre las declaraciones de Misión y Visión efectuadas y los objetivos fijados, ya que gran parte de ellos responden a estas declaraciones genéricas y deben ser la concreción de las mismas.

Gráfico 13: *Relación-Cultura corporativa/Objetivos.*



Fuente: *Elaboración propia.*

De las empresas con cultura corporativa, un 89,2% de ellas, tienen a su Misión y Visión cómo referente para establecer los objetivos y estrategias a corto y medio plazo. Esta información, confirma el nivel de conocimiento, y en cierta parte de compromiso, que tienen las empresas respecto a su declaración de cultura corporativa en un aspecto tan importante, como es el contenido y fijación de los objetivos y estrategias a corto y medio plazo.

Tabla de contingencia CC y origen objetv * Declaración.CC

Recuento		Declaración.CC				Total
		1	2	3	4	
CC y origen	1	1	0	4	6	11
objetv	2	1	2	43	17	63
Total		2	2	47	23	74

Tabla 4 – Fuente: *Elaboración propia.*

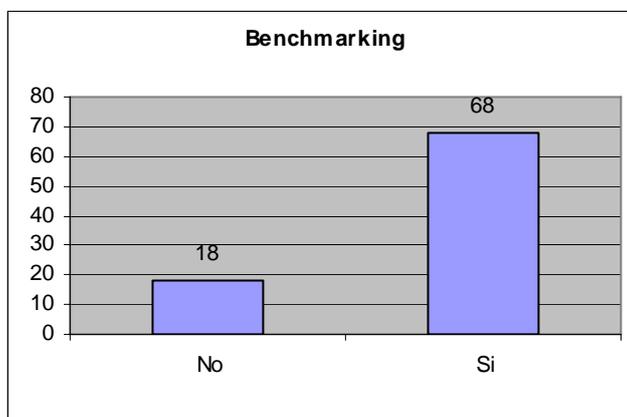
Confirmando lo anterior, en la tabla de contingencia, nº 4, podemos observar que de las la 74 empresas con cultura corporativa declarada, hay 63 de ellas, que tienen a su declaración corporativa como referencia para el establecimiento de objetivos y estrategias, que representa un porcentaje sobre el total, del 85,4%.

c) **Benchmarking.**

La fijación de objetivos, debe estar avalada por la práctica del benchmarking, metodología que nos permite conocer nuestra situación actual, respecto a nuestra competencia y representa una mirada hacia el exterior de carácter

estratégico por parte de la Dirección, para no caer sólo en la mirada interna a la hora de fijar el nivel de los objetivos a alcanzar, si no que éstos respondan a las condiciones reales y exigencias del mercado que están ofreciendo los mejores.

Gráfico 14: *Benchmarking*.



Fuente: *Elaboración propia*.

La práctica del benchmarking, como elemento de referencia a la hora de fijar los objetivos a alcanzar para un determinado posicionamiento en el mercado, es utilizado por el 79% de las empresas que han respondido al cuestionario.

Esta actividad es a su vez un vehículo para la mejora permanente y una actividad de vigilancia o puesta al día del nivel de tecnología disponible, respecto a la que hay en el mercado, facilitando la posibilidad de la entrada de know-how externo, tan importante para temas de innovación.

d) **Establecimiento de objetivos y estrategias.**

Establecer los objetivos y estrategias correspondientes, es la tarea principal de la Dirección de las empresas. Su establecimiento, puede ser más o menos participativo, en función de si lo realiza conjuntamente el equipo Directivo, con lo cual se da un cierto grado de participación y compromiso colectivo, o el Director-gerente de forma directa.

Dado, el carácter multinacional, que tiene un gran número de empresas del sector, el conocer hasta que nivel los equipos directivos locales, tienen más o menos autonomía a la hora de establecer sus objetivos y estrategias, es una referencia del estilo de gestión de cada multinacional.

Gráfico 15: *Establecimiento de objetivos y estrategias.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Tal como podemos comprobar en el gráfico anterior, en coherencia con la amplia presencia de multinacionales en el sector y por tanto de capital extranjero, en el 52% de los casos los objetivos se formulan por la casa matriz de la multinacional, con lo cual, se hace difícil para los equipos directivos locales tener una influencia importante en este tipo de decisiones que marcan, en gran parte, el futuro de la empresa a nivel local.

Desde el ámbito Directivo local de las multinacionales, un 47% de los casos, hay un importante grado de autonomía en el establecimiento de estrategias. La casa matriz establece los objetivos, pero deja el cómo alcanzarlos en manos de sus directivos locales.

Cabe destacar el grupo importante de empresas, un 32% donde el equipo directivo establece el contenido de los planes estratégicos de forma conjunta. Es totalmente residual el 2% en el que el Director General es el que establece los objetivos de la empresa.

e) **Contenido de los objetivos.**

Conocer el contenido de los objetivos, significa poder contrastar si hay coherencia entre las declaraciones de la Cultura declarada y la práctica empresarial, ya que sus objetivos deben ser la concreción de su Cultura.

Gráfico 16: *Contenido de los objetivos.*

Fuente: *Elaboración propia.*

En su gran mayoría, un 94% de las empresas, contemplan no sólo resultados primarios económicos si no que incluyen objetivos relacionados con las personas. En este grupo sólo un 15% del mismo, no tiene objetivos relacionados con su entorno social.

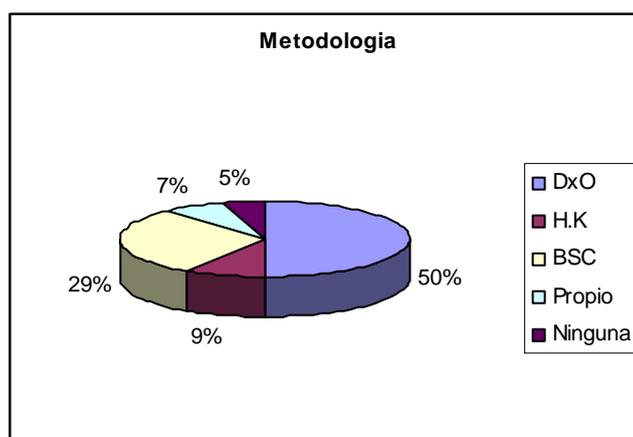
Es totalmente residual la consideración de sólo objetivos económicos, lo cual es una evidencia empírica de que las empresas del sector ponen su mirada más allá de lo propiamente económico, a la hora de fijar sus objetivos, tal como habíamos visto en sus declaraciones de Cultura corporativa, (Gráfico 6: Contenido de la declaración de cultura corporativa), dónde un 71% de las empresas tienen como grupos de interés, desde los accionistas hasta la sociedad, presentando un buen nivel de coherencia con ello, al fijar el contenido de sus objetivos.

f) **Metodología-Establecimiento de la Planificación Estratégica.**

La disposición de una metodología, para establecimiento, despliegue y seguimiento del plan estratégico, es una herramienta de comunicación y compromiso para el conjunto de los empleados, así como el aglutinador de todas las personas de las direcciones y departamentos, en una dirección conocida.

Se trata de conseguir alinear el conjunto de recursos con los objetivos de la Dirección, evitando la ineficiencia de los mismos por no consumirse en la dirección marcada en la consecución de los objetivos establecidos para todos.

Gráfico 17: Metodología- Establecimiento de la Planificación Estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

De las tres metodologías más conocidas, para la planificación estratégica, la más usada, en un 50% por las empresas, es la Dirección por Objetivos. Esta es la pionera de estas metodologías.

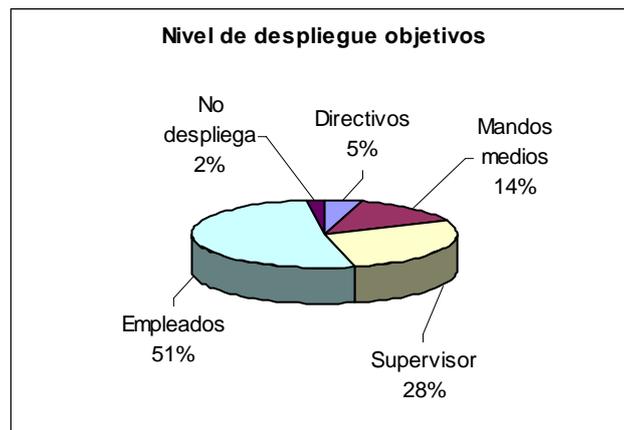
El Cuadro de Mando Integral es usado por el 29% de las empresas y es, en estos momentos, dentro del marco occidental, la metodología que más está creciendo a pesar de ser la última en desarrollarse (finales de 1990).

El Hoshin Kanri, de origen japonés, es el menos empleado por las empresas occidentales a excepción de algunas norteamericanas, como Xerox o HP (Hewlett Packard) y algunos proveedores de multinacionales japonesas. Hay un 9% de las empresas que utilizan esta metodología.

Hay, un pequeño grupo de empresas, un 7%, que emplean una metodología propia que en muchas ocasiones suele ser una mezcla de las anteriores.

g) Despliegue de objetivos.

El despliegue de objetivos, es la manera de comunicar y alinear al conjunto de empleados y recursos en una misma dirección. Es un elemento importante para una Dirección participativa el asegurar que la política de la empresa es comunicada y entendida a todos los niveles y que el conjunto de recursos se van a orientar a los objetivos comunes.

Gráfico 18: *Despliegue de objetivos.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Uno de los fines de las metodologías de la Planificación Estratégica, es asegurar que el despliegue sigue unas pautas que asegura que llegue a todos los niveles de la empresa.

La mitad de las empresas despliegan los objetivos a todos los niveles y una parte importante, un 28% de las empresas, lo realizan hasta el nivel de supervisor que es el último nivel de mando.

Este nivel de despliegue, sin ser el óptimo, muestra que un 79% de las empresas despliegan hasta niveles, que llegan como mínimo hasta el último nivel de la cadena de mando, con lo cual cabe esperar que llegue al conjunto de empleados.

h) **Conocimiento de los objetivos.**

Como complemento de lo anterior, referido a la difusión, los objetivos generales deben ser conocidos por todos para poder ubicar los propios, en el marco correspondiente. Es una manera de facilitar la transversabilidad o la mejor comprensión entre departamentos a la hora de impulsar actividades para lograrlos.

Gráfico 19: *Conocimiento de los objetivos.*

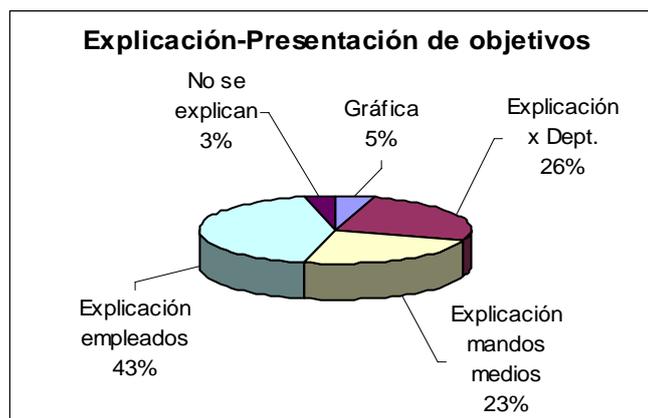
Fuente. *Elaboración propia.*

El uso de las TIC, en este caso la Web corporativa (intranet), está muy extendida en las empresas del sector, un 44% dice usarla como medio de comunicación de sus objetivos al conjunto de empleados, que si le sumamos el 27% que usa la Web más documentación, obtenemos un total del 81% que facilita el conocimiento de los objetivos a todo el conjunto de los empleados.

Un grupo importante el 26% de empresas, los objetivos sólo los conocen los directivos. Este grupo responde a la no consideración de la transparencia cómo valor importante a las empresas, tal como se mostraba en el gráfico 7.1 de valores, dónde la transparencia era un valor de los menos considerados.

i) **Presentación/Explicación de objetivos.**

Siguiendo en la línea de complementar los aspectos de difusión, la presentación directa de los objetivos a los empleados, es una forma pública de comunicar a todos, el motivo de haber fijado unos objetivos y no otros, así cómo el compromiso de la Dirección con los mismos haciéndolo extensivo a todos. Es un paso importante para conseguir la implicación y compromiso de todo el colectivo.

Gráfico 20: *Presentación/Explicación de los objetivos.*

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, hay una cierta coherencia entre los resultados del gráfico 19- *Conocimiento de los objetivos*- y los presentados en éste referidos a la explicación de los mismos.

La gran mayoría de empresas, realiza algún tipo de explicación, de ellas un 43% realiza difusión interna con una presentación general de los objetivos a todos los empleados, y otro 23% hasta nivel de supervisores, que son el mando más directamente relacionado con los empleados. Esto nos da el resultado de que un 69% de las empresas tiene la política de presentar, vía explicación directa, sus objetivos al conjunto de empleados.

Otra forma, bastante empleada por las empresas, es la presentación por Departamentos, hay un 26% de las mismas que lo realizan de esta manera. . Esta última forma de presentación, aunque tiene unos mínimos de información y compromiso, no ofrece una visión de conjunto y tiende a reforzar las políticas departamentales.

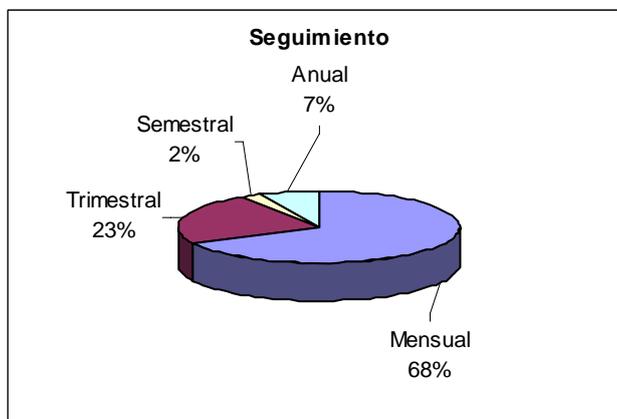
j) **Seguimiento.**

El seguimiento es una parte importante de la planificación estratégica, que pretende saber por parte de la Dirección, cómo las estrategias se están aplicando y cual es su grado de avance, por si es necesario introducir cambios o ayudas.

Es también, una forma pública de mostrar que estos planes son parte fundamental de la gestión de la empresa, confirmando con un seguimiento

regular, la importancia y compromiso que con los mismos tienen que tener, todos los componentes de la empresa.

Gráfico 21: *Seguimiento*.



Fuente: *Elaboración propia*.

Hay un seguimiento mensual mayoritario de la evolución de resultados. Este seguimiento mensual, cumple los requisitos de confirmación por parte de la Dirección, de los planes desplegados, cómo elemento de su gestión de la empresa.

Los seguimientos con frecuencias mayores a un mes, pueden presentar problemas, ya que los plazos de reacción se prolongan al disponer de la información en períodos demasiado largos.

5.4 Participación y reconocimiento.

El reconocimiento y la participación, están totalmente interrelacionados y es difícil que el uno funcione sin el otro y al revés.

En este bloque, y como cierre necesario del anterior, se pretende conocer cómo las empresas reconocen la aportación de sus empleados a la consecución de los objetivos, que sistemas emplean, y que canales de participación tienen establecidos, para que la mejora continua, uno de los valores más empleados y reconocidos en el sector, se lleve a cabo.

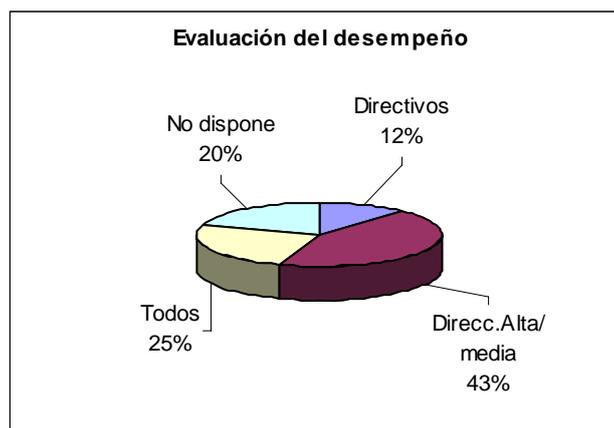
a) Evaluación del Desempeño.

La sistemática de la evaluación del desempeño, tiene el objetivo de valorar como cada persona ha desarrollado su trabajo, en relación a los objetivos marcados, y qué necesidades de formación puede tener para mejorar el desempeño del mismo.

Es por tanto, no sólo un sistema de valoración de resultados, si no de la actividad desarrollada a lo largo del año por parte de cada persona y la detección de los puntos débiles, que pudiera presentar para facilitar su superación.

Normalmente, tiene relación con los aumentos salariales de carácter variable, o con aumentos superiores a los pactados dentro del marco de la legalidad que la empresa tenga establecido, en sus convenios.

Gráfico 22: *Evaluación del Desempeño*



Fuente: *Elaboración propia.*

La evaluación del desempeño, relacionada con la obtención de los objetivos, es aplicado de forma mayoritaria a los directivos y mandos intermedios. Posiblemente esta aplicación, tenga que ver con lo comentado anteriormente en relación a los salarios variables relacionados con los objetivos que suelen tener este nivel de mandos.

Hay un 25% que dispone de un sistema universal y en contrapartida hay otro grupo de un 20% que no dispone de ningún sistema.

Si consideramos la suma de los que no tienen sistema más los que si disponen pero sólo para Directivos y mandos intermedios para los Directivos obtendremos

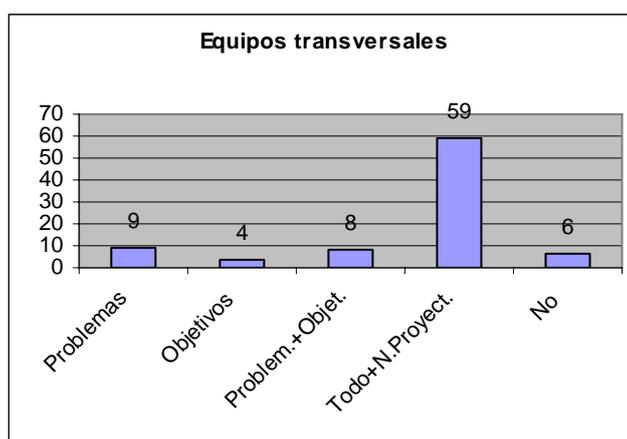
que las empresas que no disponen de sistema aplicable para la gran mayoría de empleados son un 75% del total.

Si las empresas, no disponen de otra vía para integrar al gran colectivo de empleados en el reconocimiento de los resultados, las dificultades para integrar a los mismos, en la consecución de estos, se hace difícil.

b) Equipos de trabajo transversales.

Esta es una práctica que ayuda a la superación de la visión departamental y facilita una visión más amplia del negocio, así como la posibilidad de compartir Know-how e introducir mejoras de forma rápida y efectiva.

Gráfico 23: Equipos transversales.



Fuente: Elaboración propia.

Las actividades de equipo, de carácter transversal, para la consecución de los objetivos, problemas y nuevos proyectos es ampliamente empleado por las empresas, en concreto un 68,6% del total, que si le sumamos las 8 empresas que disponen de equipos para, problemas y objetivos de empresa llega a un 80%.

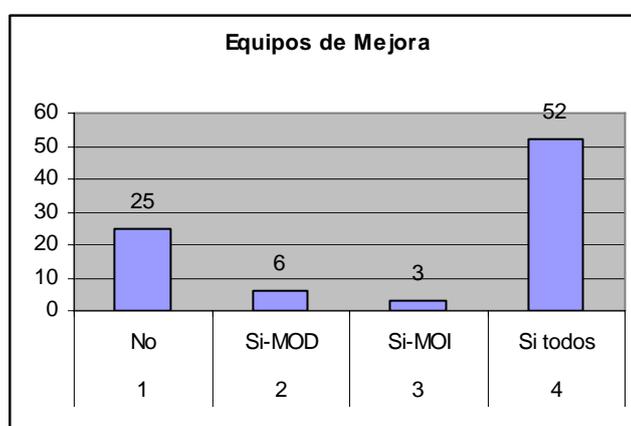
Sólo seis empresas, no disponen de actividades de trabajo en equipo, de estas características, con lo cual hay que entender que este tipo de actividades, está ampliamente extendido en el sector.

c) Equipos de mejora.

La aplicación de la mejora continua necesita canales para su aplicación práctica, y los equipos de mejora o cualquier otra denominación, son una forma de llevarla a cabo. Estos equipos representan un marco de participación voluntario estable, por parte de los empleados, en la mejora continua.

La disposición de grupos de trabajo, de estas características, implica la aportación de las personas, más allá de lo que les es propio en sus tareas habituales y es un signo de integración o compromiso de las mismas, en hacer más competitiva a su empresa.

Gráfico 24: *Equipos de mejora.*



Fuente: *Elaboración propia.*

MOD- *Mano de obra directa.*
MOI- *Mano de obra indirecta.*

La mejora continua era uno de los valores más presentes en las declaraciones de las empresas, tal como se ha mostrado en el Gráfico 7.1 de valores.

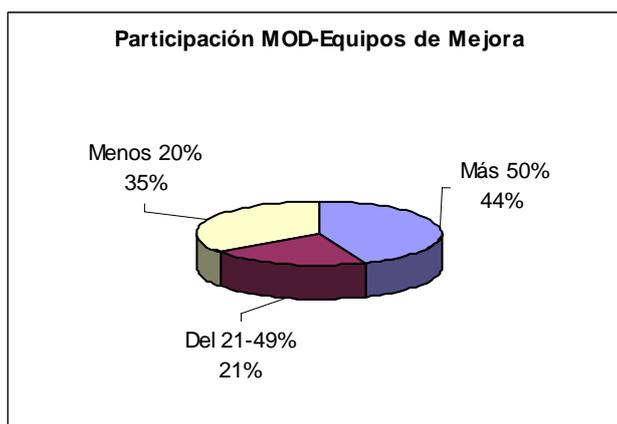
Un amplio número de ellas, dispone de grupos estables para esta actividad, que sumados los valores de 2, 3 y 4, de la tabla anterior, nos da un total de 61 empresas que representan el 71% del total de las mismas con actividades de estas características.

Del grupo anterior destacar el de las 52 empresas un 91,80% de las que tiene equipos de mejora y que disponen de los mismos, tanto del área operativa (MOD), como la de servicios de apoyo (MOI).

d) Participación MOD-Equipos de Mejora.

Además de la disposición de equipos para la mejora continua estable es interesante, para poder evaluar el nivel de implantación de los mismos, conocer el porcentaje de empleados, que participa en estas actividades voluntarias, en este caso la de operarios directos o MOD.

Gráfico 25: Participación MOD.



Fuente: Elaboración propia.

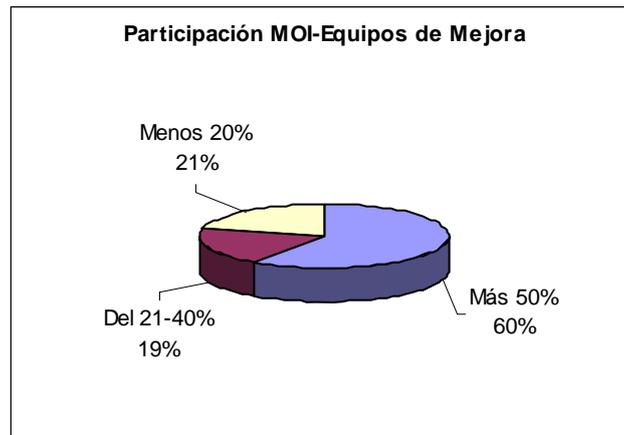
Hay un grupo de empresas equivalente al 44%, que tienen un ratio importante en el nivel de participación en equipos de mejora de más del 50% de su MOD.

Si a este porcentaje, le sumamos, el segundo grupo con mayor participación que es de un 21%, obtenemos que un 65% de las empresas disponen de una participación voluntaria por encima del 20% de sus empleados directos en plantilla.

Este nivel de participación en la mejora continua es un indicador de la importancia de esta actividad en las empresas del sector.

e) Participación MOI-Equipos de Mejora.

Igual que el anterior, en este dato podemos evaluar el nivel de implantación que tiene esta actividad, en los empleados indirectos MOI., normalmente de las áreas de servicios de la empresa.

Gráfico 26: *Participación MOI.*

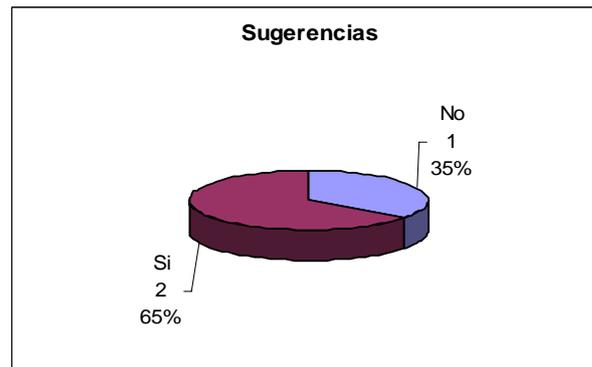
Fuente: *Elaboración propia.*

El porcentaje de participación de la MOI en los equipos de mejora, es aún más importante que la participación de la MOD, que hemos comentado en el apartado anterior. Un 60% de las empresas, un 16% más que la participación de MOD, tienen una participación de MOI superior al 50%, que si le sumamos el segundo nivel de participación, como hemos hecho anteriormente, nos da que un 79% de las empresas tiene una participación por encima del 20% de sus empleados de mano de obra indirecta.

Este valor, 14 puntos por encima de la participación de MOD, lo podemos considerar alto y da a entender que el nivel de integración y participación de los empleados indirectos es superior al de los empleados directos.

f) **Sistema de Sugerencias.**

Las sugerencias es otro sistema para canalizar la mejora continua y hacer que ésta aflore y sea efectiva. A diferencia de los grupos de mejora continua, estables, ésta es de carácter individual con lo cual, tiene una aplicación de carácter universal, y permite la participación y aportación de todos sin ser necesario formar parte de ningún equipo.

Gráfico 27: *Sistemas de Sugerencias.*

Fuente: *Elaboración propia.*

El sistema de sugerencias, está más extendido que el de los equipos de mejora y es el más empleado por las organizaciones. Un 65% de las empresas, disponen de sistemas de sugerencias. Responde al concepto de mejora continua como valor muy presente en las empresas del sector y que éstas buscan canales colocar diferentes para que las propuestas, por parte del conjunto de los empleados afloren, no quedando ningún empleado al margen de esta posibilidad.

g) **Presentación de mejoras.**

La presentación de mejoras a la Dirección, es una forma de reconocimiento y motivación, que además hace percibir a los participantes que, estas actividades son importantes para el equipo directivo, establece un canal directo de comunicación sin la barrera jerárquica ni departamental y es un estímulo y una forma de reconocimiento para los empleados.

Gráfico 28: *Presentación de mejoras.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Este tipo de reconocimiento inicial de las mejoras al tener la posibilidad de presentarlo al equipo directivo, es utilizado por el 68% de las empresas que disponen de este tipo de sistemas.

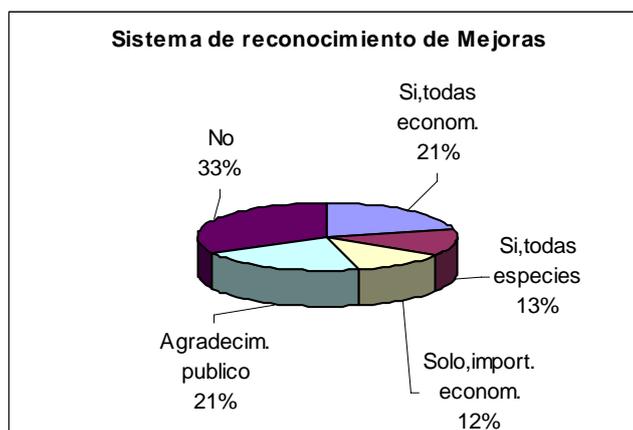
Es un canal de encuentro, comunicación y estímulo para seguir mejorando, que hace que proyectos de este tipo puedan tener la perspectiva de mantenerse en el tiempo fomentando la interrelación empleado-Dirección y por tanto el sentido de integración en el proyecto.

h) Reconocimiento de las mejoras.

Igual que la evaluación del desempeño, el reconocimiento a las mejoras producidas es un estímulo para mantener la actividad de forma estable y constante.

Si bien es cierto, que las presentaciones son ya de por sí un primer nivel del reconocimiento, la existencia de ellos, tanto económicos como en especies, es un elemento que le da sentido de continuidad a la actividad ya que significa un cierto nivel de compensación tangible a las aportaciones realizadas.

Gráfico 29: Reconocimiento de las mejoras.



Fuente: Elaboración propia.

Así como las presentaciones a la Dirección son mayoritarias por parte de las empresas, la forma de reconocimiento de las mejoras, tiene una mayor diversidad.

Una pequeña parte de las empresas, un 21%, disponen de un sistema de reconocimiento económico para todas las mejoras. Otro 12% de las mismas, también ofrece reconocimientos económicos, pero sólo a las más importantes.

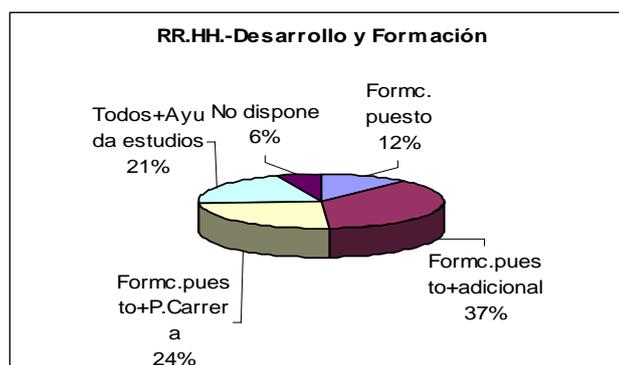
La mayoría va desde no tener nada estipulado, un 33% de las empresas, hasta tenerlo en especies, un 13%, o agradecimientos de carácter público por parte de la Dirección en un 21% de los casos que si lo sumamos al 33% que no realizan ningún tipo de reconocimiento hay un 54% de las empresas que no realizan ningún reconocimiento de carácter tangible.

El 33% de las empresas que no realiza reconocimientos de ningún tipo, es coherente con el dato del Gráfico 28 -*Presentación de mejoras*- dónde un 32% de las mismas declaraban que no se realizaban presentaciones.

i) Desarrollo y Formación.

Las posibilidades que ofrecen las empresas para el desarrollo y formación de sus empleados tiene especial relevancia, ya que significa tanto el interés de la empresa para contar con personal formado que le permita respuestas adecuadas a los retos de la competitividad, cómo la de demostrar que se es consecuente, en la consideración de las personas, como el elemento más importante de las mismas. La promoción y facilitación de la formación y desarrollo de las personas, en el marco de sus posibilidades, es pues una inversión, para las empresas que apuestan por ello.

Es, a su vez, un elemento de retención importante ya que los beneficios diferidos que pueden percibir las personas, al tener posibilidades de formación y desarrollo eleva su grado de motivación y compromiso con la empresa que lo facilita.

Gráfico 30 *Desarrollo y Formación.*

Fuente: *Elaboración propia.*

La formación tiene una importancia relevante en las empresas del sector, tal como nos muestra el Gráfico 30.

Son muy pocas las empresas que no realizan ningún tipo de Formación o sólo el necesario para el puesto de trabajo un 18% del total.

La Formación adicional al puesto de trabajo es mayoritario en el sector, donde un 45% de las empresas que han contestado a la encuesta, van más allá, ofreciendo ayudas a estudios y planes de carrera que posiblemente van muy orientados al grupo de los técnicos, cuyo reciclaje permanente es necesario en un sector tan competitivo como este.

j) Sistema de promoción abierto.

Las posibilidades de promoción interna, es otro aspecto adicional para conseguir la percepción del conjunto de empleados de que la igualdad de oportunidades se lleva a cabo en la empresa y no es una declaración vacía o slogan que no responde a la realidad.

La promoción para el acceso a puestos de trabajo de mayor responsabilidad o de diferente actividad o área, ayudan al desarrollo y retención de las personas así como la puesta en práctica de valores como la equidad o la transparencia.

Si esta promoción interna, se realiza de forma abierta, es decir que cualquiera que disponga del perfil adecuado de una plaza a ocupar puede presentar su candidatura y no es fruto de una designación discrecional de alguien de la Dirección de la empresa, la percepción de formar parte del grupo es mayor y es a

su vez motivador, para que las personas que quieren promocionar, realicen esfuerzos para formarse y así poder optar a puestos diferentes o de mayor responsabilidad. Es también, en cierta manera, una demostración de confianza, por parte de la Dirección en relación a sus empleados.

Gráfico 31 *Sistema de promoción abierto.*



Fuente: *Elaboración propia.*

El 36% de las empresas cubren sus vacantes internas, a discreción de los responsables, es decir no dispone de ningún sistema establecido que permita a las personas, en función del perfil requerido optar a las plazas vacantes, es más en este caso hasta se desconocen.

Hay un 21% de las empresas que ofrecen la posibilidad de ocupar las plazas vacantes, hasta los mandos intermedios. Es este un dato positivo y aunque no es un ratio elevado, puede ser una tendencia que se puede incrementar en el futuro, ya que representa un aspecto muy considerado por este tipo de mandos.

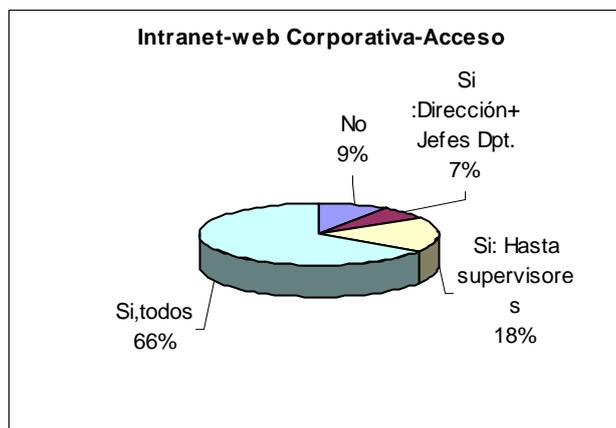
En general, el sistema de promoción abierto es de uso más generalizado en el área de empleados. Un 64% de las empresas contemplan esta posibilidad. El 30% de este grupo que contempla sólo hasta operarios/técnicos, puede tener relación con los acuerdos con los sindicatos ya que las personas en “convenio” proceden en su mayoría de este grupo de empleados.

k) **Intranet-Web Corporativa.**

La disposición abierta de este tipo de herramienta informática, agiliza la comunicación y difusión de los mensajes, objetivos e información de la empresa

de todo tipo, permitiendo actividades autónomas como la delegación de las gestiones personales a cada empleado, con lo cual se reducen las tareas burocráticas y sus costes asociados disminuyendo también, los plazos de respuesta ante diferentes problemas.

Gráfico 32: Intranet-Web Corporativa.

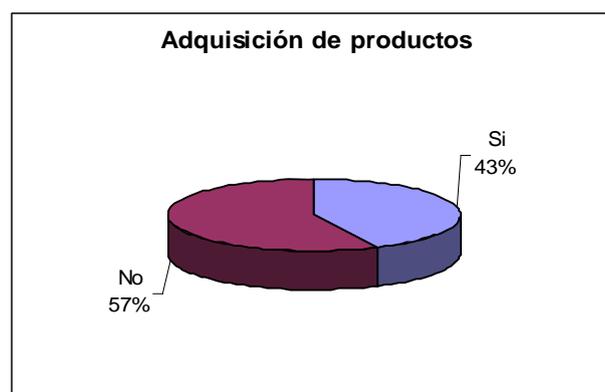


Fuente: Elaboración propia.

En coherencia con lo que hemos comentado en el Gráfico19: *-Conocimiento de objetivos-* dónde un porcentaje alto de las empresas utilizaba este canal para la difusión de sus objetivos, la mayoría de las empresas un 66% disponen de una Web corporativa, con acceso general, que sumado al 25% de las empresas que disponen de la misma, pero restringido a mandos intermedios y de primer nivel, nos da un total de un 91% del total que disponen de esta herramienta. Sólo un porcentaje, pequeño el 9% no dispone de este sistema.

l) Adquisición de productos propios.

Las ventajas de compra o acceso que pueden tener los empleados, respecto al producto que fabrican, es un elemento que fomenta el sentido de pertenencia y participación. Es un complemento al buen hacer de la empresa, que muestra que los empleados son considerados como parte integrante de la misma.

Gráfico 33: *Adquisición de productos propios.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Hay un grupo, algo superior a la mitad de empresas, que ofrecen ventajas a sus empleados para la adquisición de sus productos, pero el grupo que no tiene prevista esta posibilidad es aún mayor.

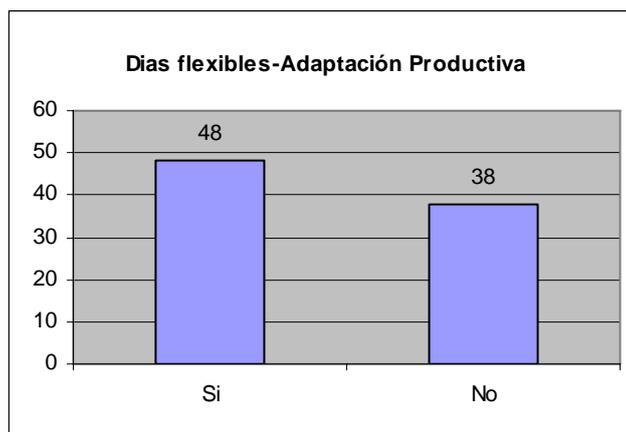
Aunque, para algún tipo de producto, no pueda ser aplicable esta posibilidad, lo cual matizaría el elevado número de empresas que no lo recogen, hemos de considerar que no es un medio de los mayoritariamente usados para reforzar el reconocimiento de pertenencia a la empresa por parte de las Direcciones de las mismas.

m) **Días flexibles.**

La disposición de días flexibles, es una referencia de compromiso y participación a las necesidades de adaptación al mercado; su existencia denota, por parte de la Dirección, un cierto grado de capacidad estratégica y de acuerdo con el conjunto de empleados.

En mercados tan cambiantes, cómo el del automóvil, la capacidad de las empresas de adaptación a la demanda, que en cada momento pueda surgir, es cada día más una necesidad, que en situaciones críticas permite tener un margen de maniobra que será más o menos importante, en función de los días pactados.

Gráfico 34: *Días flexibles*



Fuente: *Elaboración propia.*

Del conjunto de las empresas que han respondido a la encuesta, 48 disponen de días flexibles en sus convenios o acuerdos, mientras 38 empresas no tienen nada establecido. Esto se puede considerar como un número bajo para un sector maduro y con un mercado muy competitivo e imprevisible, y un indicador de cierto encorsetamiento en las relaciones laborales de las empresas. Esto significa una limitación adaptativa a los cambios del mercado, al disponer de poco margen, para abordar las fluctuaciones importantes del mismo.

Tabla de contingencia *Días flexibles * tamaño*

Recuento		tamaño				Total
		1	2	3	4	
Días flexibles	1	7	14	7	20	48
	2	8	11	10	9	38
Total		15	25	17	29	86

Tabla 5 - Fuente: *Elaboración propia.*

En la tabla de contingencia nº 5, donde el 1 son empresas con acuerdos de flexibilidad y el 2 sin acuerdos, se compara la disposición de días flexibles con el tamaño de las empresas, que puede explicar algunas diferencias.

Tal como se puede comprobar, los acuerdos de flexibilidad no están suficientemente extendidos, del total de empresas que han contestado al cuestionario sólo el 55,8 % de éstas tiene acuerdos de este tipo, que dada la importancia que el mismo tiene, para facilitar la adaptación al mercado en cada

momento, es bajo y aún hay mucho recorrido que realizar por parte de las empresas.

Son las empresas de tamaño superior a los 500 empleados (4), en las que claramente se puede observar que disponen de un mayor número de acuerdos de flexibilidad, de las 48 que disponen de acuerdos, 29 de ellas el 60,4% son de tamaño grande.

Tabla de contingencia Dias flexbls * Declar.CC

Recuento		Declar.CC					Total
		1	2	3	4	5	
Dias flexbls	1	1	0	31	12	4	48
	2	1	2	16	11	8	38
Total		2	2	47	23	12	86

Tabla 6 – Fuente: Elaboración propia.

Con esta tabla de contingencia, se pretende conocer si existe relación entre el factor de declaración de cultura corporativa, con la disposición de acuerdos de los días flexibles.

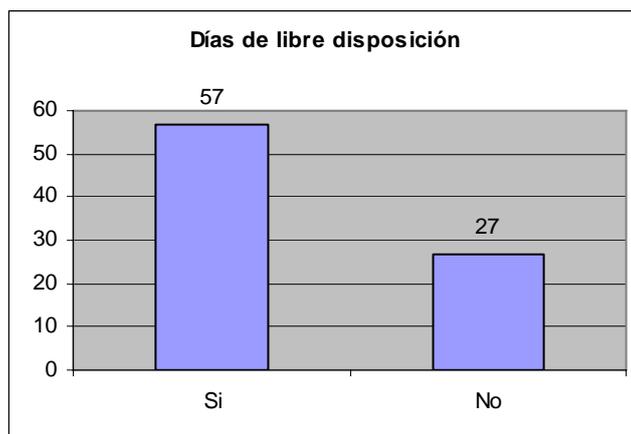
De las 48 empresas (1), que disponen de acuerdos de flexibilidad, 44 de ellas el 91,7%, tienen declaración de Cultura Corporativa.

n) **Días de libre disposición.**

Los días de libre disposición son de aplicación individual. Es un acuerdo que puede complementar la conciliación de la vida personal con la laboral, a la vez que puede mitigar el impacto sobre el absentismo producido ante la necesidad de realizar alguna actividad personal o social no regulada.

En momentos de falta de carga de trabajo, puede ser un complemento a la flexibilidad productiva para mitigar el impacto negativo sobre la empresa y el empleo que se pueda producir.

Gráfico 35: *Días de libre disposición.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Los días de libre disposición, es una práctica más extendida en las empresas del sector, que los acuerdos de flexibilidad productiva.

Hay 57 empresas, de las 84 que han contestado a esta pregunta, que representan un 68% del total, que dispone de acuerdos de estas características y que son una evidencia de lo extendido que están en el sector, los acuerdos de éste tipo.

Tabla de contingencia tamaño * Dias libres

Recuento		Días libres		Total
		1	2	
tamaño	1	8	7	15
	2	16	9	25
	3	7	9	16
	4	26	2	28
Total		57	27	84

Tabla 7 – Fuente: *Elaboración propia.*

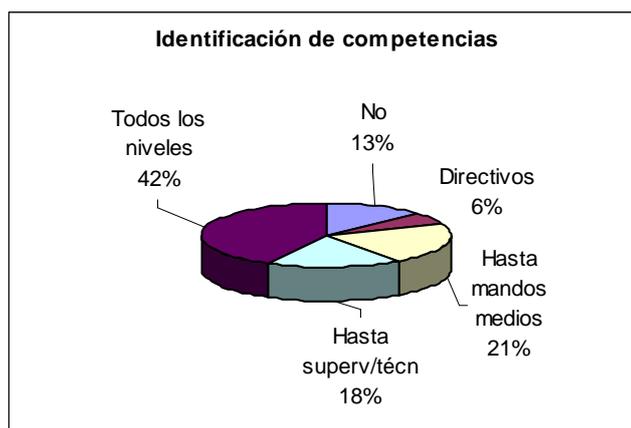
Igual que en el gráfico anterior de días flexibles, en esta tabla de contingencia comparamos la disposición de días de libre disposición con el tamaño de las empresas por si es una variable explicativa de las diferencias.

De esta comparación, se desprende que son las empresas de tamaño grande las que claramente y en un porcentaje cercano al 100% disponen de esta opción. En el resto de empresas y en sus diferentes tamaños, también se dispone pero en porcentajes no tan altos como presentan las grandes empresas.

o) Identificación de competencias.

La disposición de un sistema de identificación de competencias, indica la preocupación de la empresa para situar en los puestos de trabajo a las personas adecuadas, a la vez que es una de las bases sobre la que se puede planificar el Plan de Formación y las necesidades de cubrir vacantes que puedan surgir.

Gráfico 36: *Identificación de competencias.*

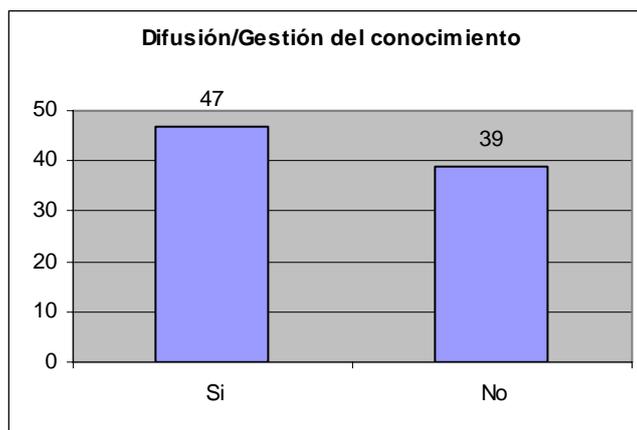


Fuente: *Elaboración propia.*

Hay un 42% de las empresas que aplican esta sistemática para todos los niveles de la empresa. En general las competencias hasta nivel de empleados lo aplican en un 81% de los casos, siendo este un ratio elevado y que muestra un gran interés de las empresas en cubrir los puestos más operativos o técnicos con personas con las competencias y habilidades necesarias.

p) Difusión/Gestión del conocimiento.

Relacionado con el anterior, de identificación de las competencias, disponer de alguna sistemática que permita además de identificar el disponer, acceder y compartir el conocimiento disponible, da una serie de ventajas que van desde el ahorro de realizar actividades con temas ya realizados por alguien de la empresa, elevar y democratizar el nivel de know how existente y el facilitar la rapidez de las actividades por el aprovechamiento de las sinergias que se generan.

Gráfico 37: *Gestión del conocimiento.*

Fuente: *Elaboración propia.*

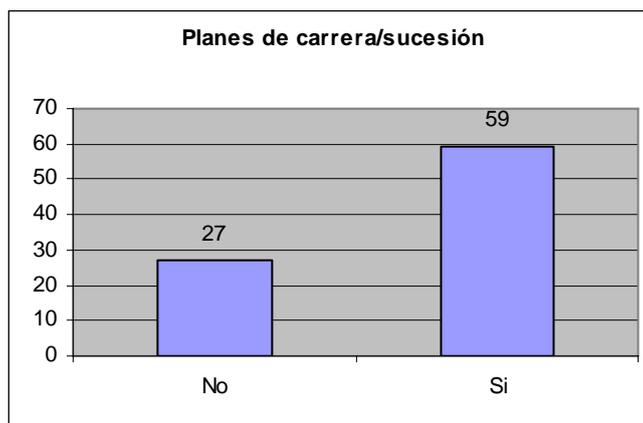
Las empresas, que declaran disponer de alguna sistemática de este tipo son un total de 47. Hay 39 que no disponen de ningún sistema para la difusión y gestión del conocimiento.

Este último dato, nos indica un posible campo de mejora para las empresas que no lo tienen desarrollado ya que es un valor interno sin explotar que puede significar un aumento de su nivel de competitividad.

q) **Planes de carrera/sucesión.**

La disposición de Planes de Carrera proyecta la confianza de que la empresa, que dispone de planes de este tipo, apuesta por el futuro preparando a las personas que a medio plazo pueden estar en condiciones de promocionar y tener las responsabilidades directivas, en las diferentes áreas.

Es también una forma, de establecer cierto nivel de retención de las personas que disponen de un buen nivel de formación y se preocupan por su desarrollo profesional futuro y que si no se dispone de estos planes, podrían abandonar la empresa más fácilmente en busca de nuevas oportunidades para su desarrollo profesional.

Gráfico 38: *Planes de carrera.*

Fuente: *Elaboración propia.*

Hay una mayoría de empresas que disponen de planes de estas características, lo que demuestra un cierto sentido de continuidad de las mismas en el tiempo, así como aplicaciones concretas para el desarrollo de las personas en el seno de las mismas.

5.5 Indicadores.

Las preguntas de este bloque, evalúan los diferentes indicadores de las empresas relacionados con: las personas, el entorno social y los resultados de las mismas.

Se pretende también conocer, si la disposición de declaraciones de cultura corporativa, tiene influencia en los resultados y éstos son un reflejo de la misma, y que por tanto tiene un importante papel, a la hora de gestionar las empresas de la forma más competitiva posible.

a) Rotación externa-Directivos/as.

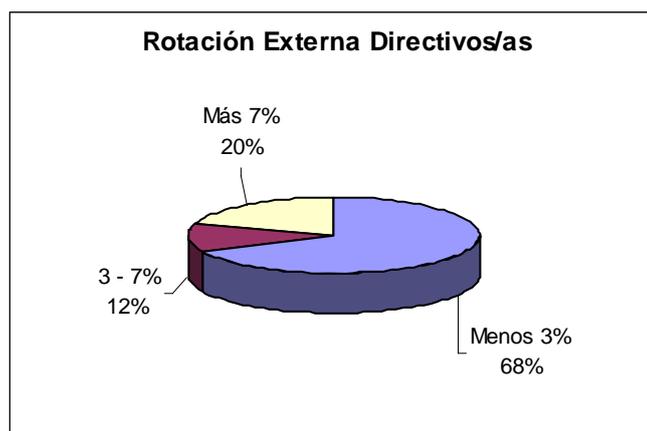
Este primer indicador, tiene relación con la capacidad de retención de las empresas de los mandos directivos.

En ocasiones, puede darse la circunstancia que las rotaciones muy bajas, no sea un síntoma de capacidad de retención, si no de una cierta confortabilidad en el

cargo, si se da esta circunstancia, nos ha de llamar la atención este tipo de valores para analizar cada caso.

Las rotaciones altas, por encima de un 6-7% son potencialmente indicativas de algún tipo de problema relacionado con la gestión interna, bien de clima laboral o de tipo salarial.

Gráfico 39 Rotación externa –Directivos.



Fuente: Elaboración propia.

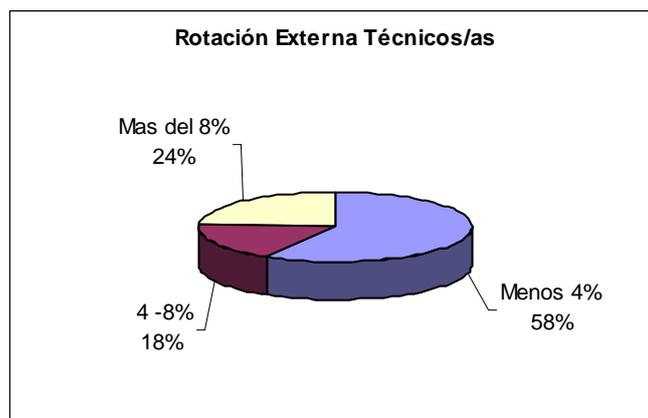
La rotación externa de los directivos del sector, se mueve mayoritariamente en índices que podemos considerar bajos. La gran mayoría de las empresas tiene ratios por debajo del 3%, con lo cual, el nivel de retención de las empresas es muy alto. Este nivel bajo de rotación externa puede presentar problemas adicionales de falta de relevos generacionales o dificultades, para los más jóvenes, de acceder a puestos de responsabilidad.

b) Rotación externa Técnicos/as.

Para la rotación externa de Técnicos podemos hacer los mismos comentarios que con la rotación externa de directivos, con la diferencia de que, por su propia naturaleza, hemos de esperar rotaciones más altas en los técnicos que en los directivos.

Las rotaciones por debajo del 4% son bajas, normales en torno al intervalo 4%-8% y altas para valores superiores.

Gráfico 40: Rotación externa técnicos.



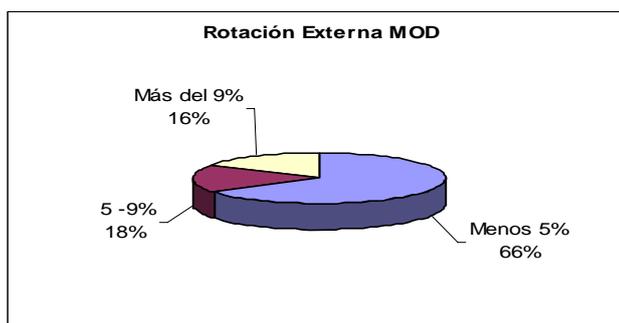
Fuente: Elaboración propia.

La rotación externa de los técnicos, presenta un porcentaje alto de falta de rotación en un 58% de las empresas que están por debajo del 4%. Representa 10 puntos de diferencia menor respecto al dato de los directivos, lo que provoca también valores superiores en las bandas de entre el 4-8% y + del 8%, pero insuficientes respecto a lo que podíamos esperar.

c) Rotación Externa MOD.

El nivel de rotación externa de la mano de obra directa, es también otro indicador que nos permite evaluar, si las políticas sociales de las empresas o los estilos de gestión hacen que los empleos del sector sean atractivos o competitivos, de tal manera que las rotaciones bajas las podemos situar por debajo del 5%, las medias en el intervalo entre el 5%-9% y la alta en más del 9%.

Rotaciones altas, pueden afectar a los niveles de calidad ya que es difícil formar de manera rápida especialistas de estas características. Las rotaciones bajas, son indicativas de niveles de gestión que ayudan a la retención de las personas o niveles salariales por encima del mercado, en todo caso habría que analizar con mayor profundidad y de forma individual cada caso.

Gráfico 41 *Rotación externa MOD.*

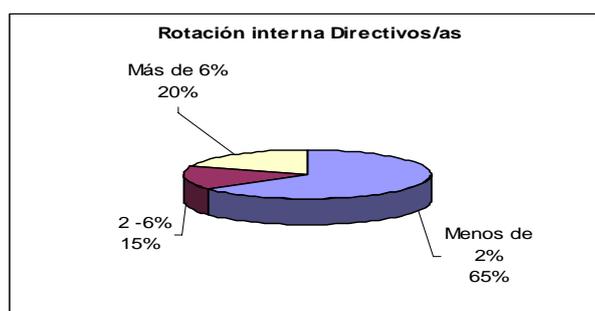
Fuente: *Elaboración propia.*

En el caso de MOD, se produce un comportamiento similar al de directivos, con una mayoría de empresas con rotaciones por debajo del 5%. Este dato puede dar a entender que se produce también un cierto nivel de confort en las empresas por parte de los empleados directos, quizás relacionado con algún tipo de ventaja, salarial, social o de estabilidad, que hace atractiva su permanencia en ellas.

d) **Rotación interna Directivos/as.**

La rotación interna ayuda a las empresas a que las ideas diferentes o nuevas fluyan, ya que rotaciones internas bajas relacionadas con rotaciones externas también bajas, no parece que sea la manera de generar cambios y enfoques diferentes a los problemas y nuevos retos.

La rotación interna de los Directivos, tiene relación con el impulso de una visión global de empresa dónde los conceptos interdepartamentales son más fáciles de entender y de llevar a la práctica, a la vez que juega un papel en el desarrollo y formación de los mismos.

Gráfico 42: *Rotación interna Directivos.*

Fuente: *Elaboración propia.*

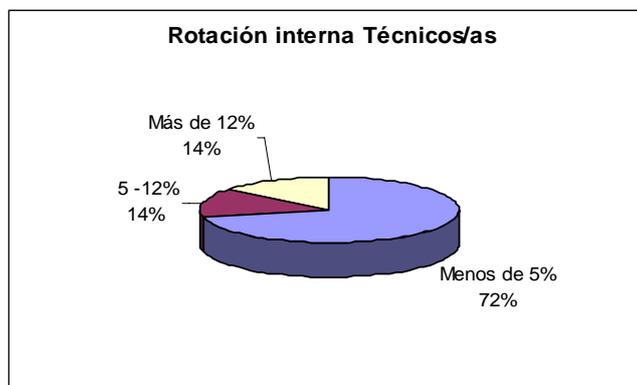
A nivel Directivo, las rotaciones internas que se producen son bajas, ya que una gran mayoría está por debajo del 2%. Si a este porcentaje le sumamos el intervalo de nivel medio que es de un 15%, resulta que un 80% de las empresas están por debajo del 6% de rotación interna de sus mandos.

Estos datos nos muestran una clase Directiva en general con baja movilidad interna lo que no contribuye a tener una visión global del negocio de la compañía y presenta, inicialmente, un grado de especialización que puede tener contradicciones con la polivalencia, el desarrollo de las personas y la innovación.

e) Rotación interna Técnicos.

La rotación interna de los técnicos es una de las formas de facilitar el conocimiento y el desarrollo personal de los mismos, bien dentro de su campo de especialización, bien en otros campos.

Gráfico 43: Rotación interna técnicos.



Fuente: Elaboración propia.

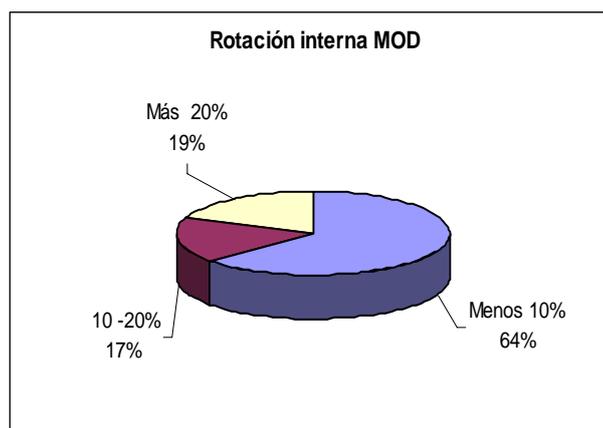
Una mayoría importante de técnicos presentan un nivel de rotación interna baja, un 72% por debajo del 5%. En este caso, el nivel bajo de rotaciones es similar al de los Directivos y que dadas las características de la población, era de esperar un nivel más alto de rotación.

Posiblemente el sentido de especialización, en ciertas materias, sea la razón de esta falta de rotación interna, influido también por el tamaño de las empresas ya que en las de plantillas por debajo de 150 empleados las posibilidades de rotación interna en general son más limitadas.

f) Rotación interna MOD.

La rotación interna de MOD, tiene un sentido operativo importante, ya que la polivalencia de las personas permite asumir variabilidades propias por absentismo o por necesidades de cubrir puestos, a la vez que tiene relación con el desarrollo y las posibilidades de crecimiento profesional de las personas.

Gráfico 44: Rotación interna MOD.



Fuente: Elaboración propia.

En el 64% de los casos la rotación de la MOD, está por debajo del 10%. Este es un ratio bajo, que puede producir efectos de rutina, a los que se pueden asociar impactos negativos en el absentismo, en la formación, en la realización de actividades de mejora continua y en la flexibilidad de respuesta de las líneas productivas ante necesidades cambiantes de volúmenes de producción.

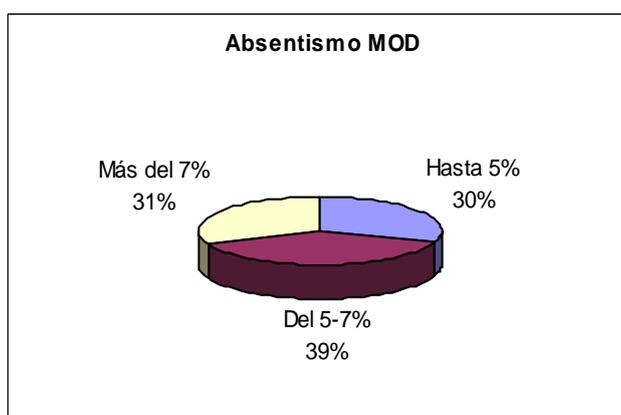
g) Absentismo MOD.

Este es uno de los temas más candentes en el sector, donde la producción tiene un papel dominante, ya que su influencia en la productividad y los costes y por tanto en la competitividad de las empresas, puede tener un peso importante.

El absentismo en la mano de obra directa, es un buen indicador de cómo los esfuerzos de la empresa, en la integración interna, tiene resultados en la gestión de las personas. Los valores por encima del 5% hemos de considerarlos altos y deben ser motivo de reflexión y revisión de las políticas que la empresa está aplicando.

Los ratios superiores al 7%, son un indicador claro de que existen problemas internos en la gestión de las personas y con más motivo, la reflexión, la revisión de lo que se está haciendo y la introducción de medidas correctoras por parte de la Dirección de RR.HH., es una necesidad para las empresas con ratios superiores a este nivel, ya que se puede poner en peligro la continuidad de la empresa por la falta de competitividad debida a los costes adicionales que ésto significa. En este sentido las encuestas de clima laboral pueden ser una herramienta para introducir las mejoras necesarias.

Gráfico 45: *Absentismo MOD.*

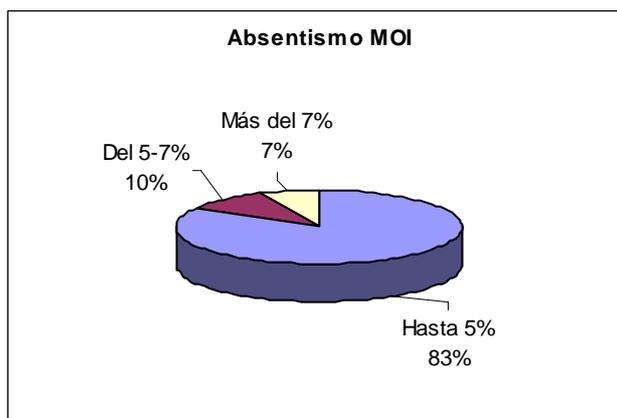


Fuente: *Elaboración propia.*

Los dos grupos con ratios de absentismo superiores al 5% representan un 69% del total, con lo cual hay una evidencia de que éste es un problema pendiente de solución en un sector, que además, como hemos podido comprobar, tiene poca rotación externa y esta situación se puede enquistar y dificultar su solución.

h) **Absentismo MOI.**

El ratio de absentismo de la MOI, segregado del de la MOD, puede facilitar un mayor conocimiento en cuanto al peso de uno y otro en el ratio global general de las empresas un análisis más ajustado del resultado, fruto de esta estratificación.

Gráfico 46: *Absentismo MOI.*

Fuente. Elaboración propia

La diferencia de comportamiento, en relación al absentismo de la mano de obra indirecta (MOI), respecto a la mano de obra directa (MOD), es evidente, el 83% del absentismo se sitúa en valores por debajo del 5% de la plantilla afectada.

Posiblemente las condiciones de trabajo en línea de tipo repetitivo y con mano de obra intensiva, sobre todo en las líneas de montaje predominante en el sector, influyen de forma importante en esta diferencia de comportamiento en el tema del absentismo, entre MOD-MOI.

i) **Inversión en Formación.**

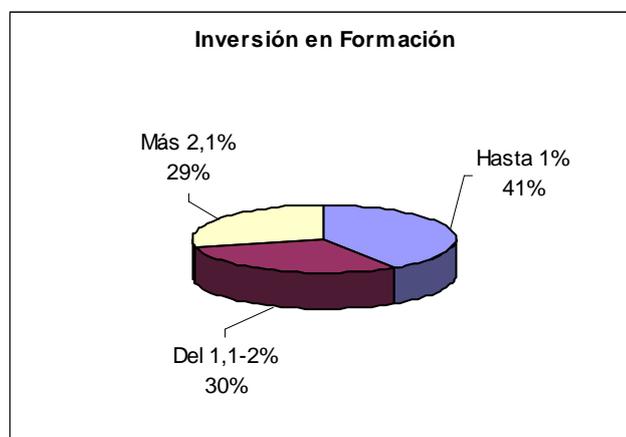
La formación, como inversión para aumentar las capacidades de las personas, es un indicador del compromiso en el desarrollo del conjunto de los empleados para dar una respuesta adecuada a las necesidades del mercado en términos de calidad, costes y plazos y es uno de los temas importantes, impulsados desde la empresa y bajo la Dirección de RR.HH.

Difícilmente, las empresas pueden aplicar, valores como la mejora continua o la innovación si no se dispone de planes de formación que den la respuesta adecuada a estas necesidades. La formación es un elemento crucial para mantener el nivel competitivo de las empresas en el mercado.

Es en definitiva, una actividad dónde tanto la empresa como los empleados, tienen mucho que ganar y es una forma de facilitar la promoción y proyección de

las personas y juega, consecuentemente, un papel importante en la integración y compromiso de estas con la empresa, que ayuda a la retención de las mismas.

Gráfico 47: *Inversión en Formación.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Los niveles de inversión, por debajo del 1% de la m.s.b., (masa salarial bruta) como presentan un porcentaje importante de empresas del gráfico, es indicativo de que la formación de los empleados, juega en la práctica un papel secundario dentro de las prioridades de las mismas.

Hay un 30% de las empresas, que dedica entre el 1,1-2% que comparativamente con otros sectores, se puede considerar normal y el 29% dedica más del 2,1% de su m.s.b. a la formación de sus empleados, son el grupo más coherente con las políticas de desarrollo de las personas y elevación de su nivel de conocimiento y competencias.

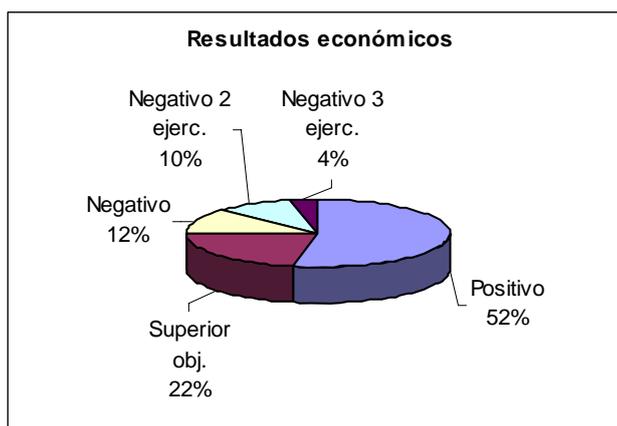
Los datos anteriores son contradictorios con los datos declarados por las empresas en el Gráfico nº 30: *-Desarrollo y formación-*, donde más del 80% de las empresas declaran realizar formación adicional a la del puesto de trabajo.

A pesar de que la media aritmética pueda dar un valor importante, el hecho de que sólo el 29% de las empresas estén por encima de valores del 2,1% y el 41% por debajo del 1%, nos indica un nivel alto de dispersión en este concepto, con lo cual hemos de comentar que las empresas del sector son poco homogéneas, en cuanto a la inversión en formación.

j) Resultados económicos.

Los resultados económicos son el objetivo primario de la existencia de las empresas y depende de los mismos para que estas puedan proyectarse en el futuro y pueda cumplir con su contribución social de creación de riqueza para el conjunto social, que es también inherente a su existencia.

Gráfico 48: *Resultados económicos.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Para el conjunto del sector, el año 2007 fue bueno, en cuanto a resultados, tal como se puede comprobar en los datos del gráfico que antecede.

En el 2007 el 52% de las empresas alcanzaron sus objetivos de rentabilidad y el 22% de las mismas, han tenido resultados superiores a lo previsto, con lo cual el 74% de las empresas que han respondido, han alcanzado como mínimo los objetivos económicos que se fijaron.

Un 14% de las empresas declaran que han tenido pérdidas los dos y tres últimos ejercicios fiscales. Las acumulaciones de pérdidas contables prolongadas, en períodos en que en general la economía ha presentado un nivel de estabilidad e incluso crecimiento, suponen un peligro a la continuidad de las empresas afectadas, que con la aparición de una crisis tan importante como la del 2008, puede ser definitiva para este grupo, ya que sus posibilidades de superación de su cuenta de resultados en este escenario, es prácticamente nula.

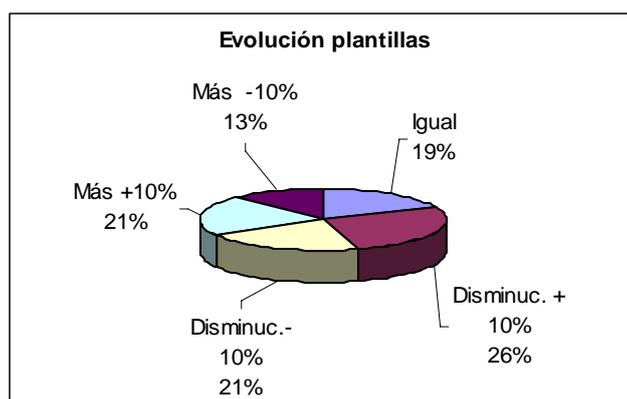
Este comentario puede hacerse extensivo, ante períodos de crisis agudas como el que se ha iniciado en el 2008, el 12% de las empresas que ha tenido pérdidas

en el ejercicio 2007, elevan el nivel de riesgo de cierre de empresas al 26% de las que han contestado al cuestionario, a lo largo del período 2008-2009.

k) Evolución Plantillas.

Las variaciones en las plantillas, es uno de los indicadores de la evolución del sector en un sentido u otro. Estas variaciones reflejan las oscilaciones de la demanda en este sector, que por sus características suele ser estable y los crecimientos o decrecimientos de plantillas responden, no tanto a factores coyunturales de la demanda sino a una evolución en el tiempo, con la excepción de las crisis generalizadas, como la iniciada el 2008 que puede acelerar de forma brusca la caída de los volúmenes de plantilla de todas las empresas del sector.

Gráfico 49: *Evolución Plantilla.*



Fuente: *Elaboración propia*

La visibilidad que tenían las empresas el 2007 se basaba en la percepción de cierta estabilidad, cuando no crecimiento.

A lo largo del 2007 un 21% de las empresas han tenido reducciones de plantilla entorno al 10% y un 26% de ellas una reducción superior al 10%, con lo cual un 47% de las empresas han reducido su plantilla.

En una primera lectura, este resultado de reducción de plantilla del 2007 no está en consonancia con el resultado económico anterior dónde el 74% han obtenido beneficios.

Las plantillas en un 19% de las empresas, permanecen igual, y en un total del 31% de las mismas han experimentado aumentos de plantilla. Este dato, no

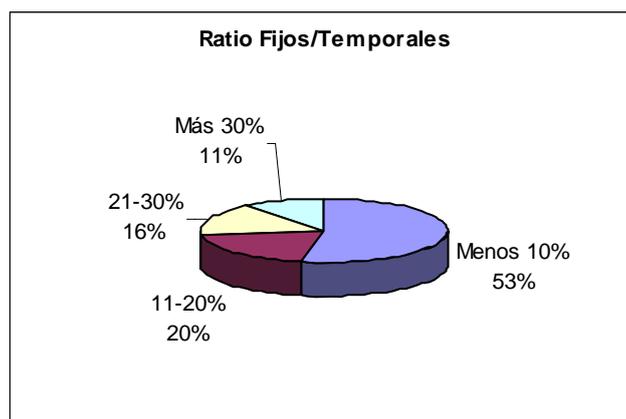
compensa del todo la caída anterior de plantillas que afectaba a un 47% de las empresas, tampoco significa un cambio importante en los volúmenes de plantilla totales de este año 2007. La tendencia del sector desde hace unos años, es de pérdida paulatina de puestos de trabajo, que la crisis del 2008 no ha hecho más que acelerar o adelantar de forma brusca, provocando una reestructuración forzada del sector.

l) Ratio fijos/temporales.

El ratio de temporalidad, en un sector maduro como este y con altas exigencias de productividad y calidad, hace necesario un cierto desequilibrio favorable a los contratos fijos ya que para garantizar lo anterior, las inversiones en formación en el puesto de trabajo tienen cierta importancia y la necesaria participación de las personas en la mejora continua se produce en función del compromiso de las mismas con la empresa.

Este desequilibrio, es difícil de estimar, ya que los cambios en la demanda y la necesidad de adaptación continua al mercado, lleva a las empresas a disponer de un cierto porcentaje de contratos temporales, que amortigüen estos cambios y permitan un rápido nivel de adaptación sin excesivos costes.

Gráfico 50: *Ratio fijos /temporales.*



Fuente: *Elaboración propia.*

El 53% de las empresas tiene ratios inferiores al 10%, este dato está en consonancia con lo comentado en el Gráfico 41 de: *-rotación externa de MOD-* cuyo nivel de rotación externa era bajo como ya hemos comentado.

El segundo intervalo, situado entre el 11% - 20% corresponde a un 20% de las empresas, con lo cual se puede entender que una parte muy importante de éstas, un 73% están por debajo del ratio del 20% de su plantilla con contratación temporal.

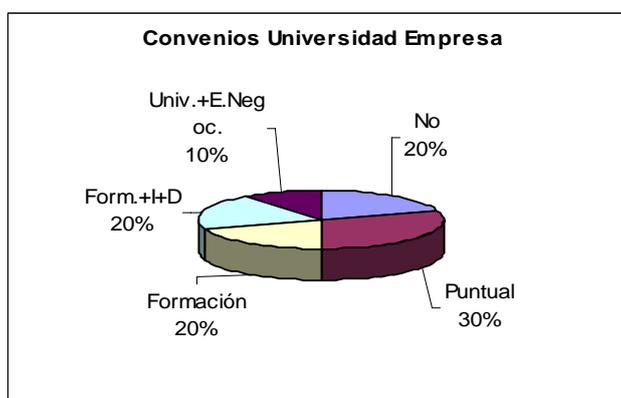
Este ratio, prácticamente de tres fijos por cada temporal, desde un punto de vista de integración y compromiso de las personas es bueno, pero desde un punto de vista de adaptación rápida a las situaciones de crisis, como la del 2008/09 puede dificultar la adaptación rápida a las nuevas condiciones del mercado si las empresas no disponen de otros mecanismos de adaptación, como por ejemplo, el ya comentado anteriormente de días flexibles.

m) **Convenios/Acuerdos Empresa/Universidad.**

El establecimiento de relaciones estables, con los centros de educación e investigación del entorno es una de las formas de estar en la red social del conocimiento y poder realizar, cierta vigilancia tecnológica de la evolución del sector.

Estos convenios, representan una aportación adicional al aprendizaje y a la adquisición de know-how de la empresa, así como una correspondencia de la misma con su entorno social, estableciéndose una red de colaboración mutua dónde, es el conjunto del conocimiento y el cuerpo social el que sale fortalecido.

Gráfico 51: *Convenios/Acuerdos Empresa/Universidad.*



Fuente: *Elaboración propia.*

La mayoría de las empresas presentan cierta debilidad en este tema, ya que prácticamente el 50% no tiene establecido acuerdos ni ningún tipo de relación estable con la Universidad de su entorno. Una parte de estas empresas que no disponen de acuerdos, el 30%, declaran tener algún contacto puntual.

Con acuerdos de colaboración, sólo podemos considerar al 30% del conjunto de empresas, ya que los acuerdos de Formación, con ser importantes no son suficientes para entender como tal esta relación de colaboración mutua.

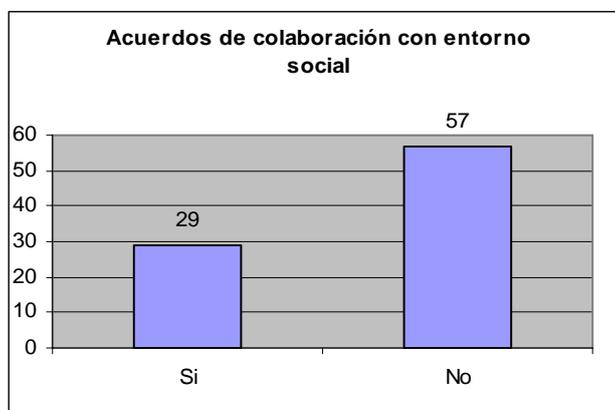
En la declaración de cultura corporativa, que las empresas han contestado disponer, consideraban en su gran mayoría que la colaboración con su entorno social formaba parte de su compromiso.

Analizando, el resultado presentado en el Gráfico nº 51, hemos de considerar que es un punto débil y a desarrollar más por parte de las Direcciones de las empresas, la Administración y en concreto por el Departamento de RR.HH. cómo impulsor de estos temas.

n) **Acuerdos de colaboración con el entorno social.**

En línea con los débiles resultados de la colaboración con la Universidad, el formar parte de la red social del entorno, como puede ser el colaborar de una manera estable con asociaciones sin ánimo de lucro, deportivas, culturales o sociales, son otra de las concreciones del rol de compromiso de la empresa con la sociedad y su entorno dónde está presente y de la que forma parte.

Gráfico 52: *Colaboración con el entorno social.*



Fuente: *Elaboración propia.*

En este gráfico se confirma la debilidad de relaciones y compromisos con el entorno social, que de forma específica ya visualizamos en el Gráfico anterior - *Convenios Universidad Empresa* -.Una amplia mayoría de las empresas no disponen de ningún acuerdo ni programa estable de colaboración con entidades o asociaciones de su entorno social.

Tabla de contingencia StakeholdersCC * Colaboración social

Recuento		Colaboración social		Total
		1	2	
StakeholdersCC		1	11	12
	1	1	0	1
	2	0	4	4
	3	0	3	3
	4	4	8	12
	5	23	29	52
Total		29	55	84

Tabla 8 – Fuente: Elaboración propia.

En la tabla de contingencia anterior, hemos comparado, los grupos de interés que se consideran en la declaración corporativa, con los datos de acuerdos con el entorno social, que las empresas que han respondido en el cuestionario.

De esta comparación podemos observar que, las empresas que en su declaración de Cultura Corporativa contiene la referencia a la colaboración con su entorno social (grupo 5), equivalente a 52 empresas y algo menos del 50% de las mismas (23 empresas), dispone de convenios de colaboración con su entorno social.

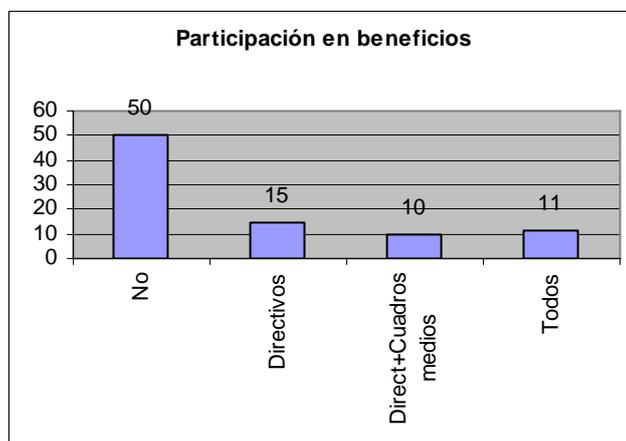
Este es otro aspecto también poco trabajado o desarrollado por las empresas, a pesar de que un grupo importante de las mismas lo tiene contemplado en sus declaraciones de Misión, Visión y Valores.

o) Participación en beneficios.

Este concepto, tiene el sentido de cierre o de coherencia total con las consideraciones que se realizan en las declaraciones de Cultura corporativa sobre las personas, como parte integrante de la empresa.

Este aspecto, representa la concreción final del sentido de pertenencia y compromiso, al hacer partícipes, de los resultados de la empresa, al conjunto de empleados y no sólo a los accionistas y los Directivos.

Gráfico 53: *Participación en beneficios.*



Fuente: *Elaboración propia.*

Más de la mitad de las empresas no disponen de ningún sistema de participación en sus resultados del conjunto de las personas.

Las empresas, que disponen de sistemas de reconocimiento y participación de este tipo son el 36% de empresas de las cuales el 25% está orientado a los mandos medios y altos y sólo 11 empresas, el 12,8 %, se considera al conjunto de empleados. Un ratio tan bajo evidencia que la participación en los resultados de la empresa es minoritario en el sector.

Hay 75 empresas, equivalente al 87,2%, que no contemplan la participación, de toda la plantilla en los resultados. Este concepto no es considerado, de forma mayoritaria por las empresas, como elemento de participación e integración de todos los empleados.

Tabla de contingencia StakeholdersCC * Particip.beneficios

Recuento		Particip.beneficios				Total
		1	2	3	4	
StakeholdersCC		8	2	2	0	12
	1	2	0	0	0	2
	2	1	2	1	0	4
	3	2	1	0	0	3
	4	7	2	1	3	13
	5	30	8	6	8	52
Total		50	15	10	11	86

Tabla 9 - Fuente: Elaboración propia.

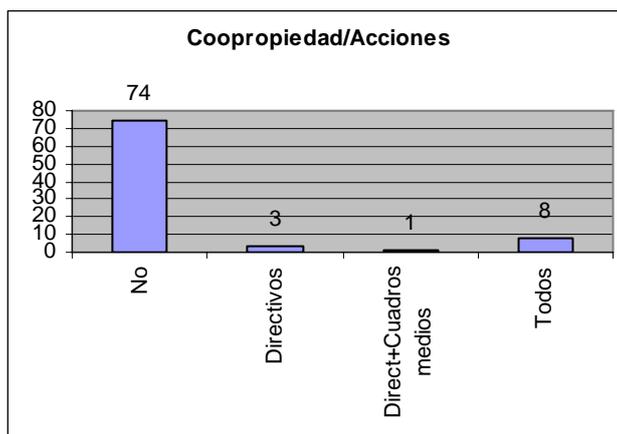
Del contraste de la tabla de contingencia, entre el contenido de los grupos de interés, contemplados en la declaración de cultura corporativa y la participación en los resultados de la empresa del conjunto de empleados, hay un total de 50 empresas, un 58,14% de las mismas, que no disponen de ningún sistema de participación en beneficios a ningún nivel organizativo.

De las 74 empresas que disponen de cultura corporativa, que contempla a los empleados como parte integrante de la misma, sólo 11 de ellas, presentan un nivel de coherencia con el contenido de su declaración corporativa y disponen de un sistema generalizado, para todos sus empleados, de participación en beneficios.

p) Copropiedad.

La copropiedad, entendida como la disposición de acciones de la empresa por parte del conjunto de empleados, es un concepto totalmente minoritario en el sector. Este concepto representa un paso más avanzado que la participación en beneficios, ya que da la posibilidad de disposición de acciones de la empresa a todos sus integrantes haciendo mucho más evidente la integración y el compromiso que se puede esperar de las personas en la implicación para la obtención de resultados. El futuro de la empresa se siente más propio e integrador y puede multiplicar el interés, el esfuerzo y el compromiso para alcanzar los objetivos de competitividad.

Gráfico 54: Copropiedad.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de empresas no contemplan la copropiedad o disposición de acciones, por parte de sus empleados, como culminación de su cultura corporativa.

En la misma línea comentada, en referencia a la participación en beneficios del gráfico anterior, no está entre las prioridades de las empresas, ofrecer esta posibilidad de copropiedad, que puede ser un factor importante para hacer mucho más entendible el conjunto de necesidades de la empresa, a la hora de abordar sus objetivos, estrategias y necesidades para su proyección en el mercado.

Tabla de contingencia StakeholdersCC * Copropiedad

Recuento		Copropiedad				Total
		1	2	3	4	
StakeholdersCC		11	1	0	0	12
	1	2	0	0	0	2
	2	3	0	0	1	4
	3	3	0	0	0	3
	4	13	0	0	0	13
	5	42	2	1	7	52
Total		74	3	1	8	86

Tabla 10 – Fuente: Elaboración propia.

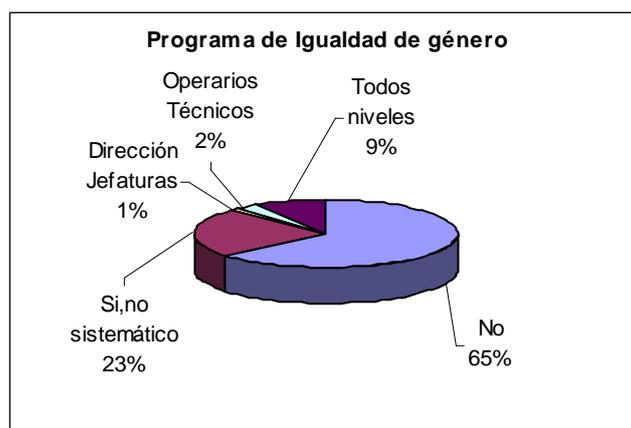
La tabla de contingencia, en la que comparamos los mismos elementos que la anterior sobre participación en beneficios, nos muestra que la gran mayoría 74 empresas o el 86% del total, no disponen de ningún sistema de copropiedad (disposición de acciones).

Del total de las empresas que en sus declaraciones hacen referencia a sus empleados, 76 en total, sólo hay 8 que representan el 10,5%, contemplan la disposición de acciones por parte de todos los empleados.

q) Programa de igualdad de género.

El debate presente en la sociedad actual, sobre la igualdad de género, que ha llevado a la administración del Estado a legislar algunas medidas para promocionar su aplicación real, hace esperar que tenga un reflejo en las empresas que disponen de cultura corporativa, dónde los valores como la equidad y la no discriminación jueguen el papel de equilibrio entre géneros que está presente en la composición social y dispongan de planes o programas que fomenten el equilibrio comentado.

Gráfico 55: Programa de igualdad de género.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas no disponen de ningún programa de igualdad de género, un 23% de las mismas dicen considerarlo, pero no de forma sistemática con lo cual, hay un 88% de las empresas que no dispone de ningún programa que contemple este concepto.

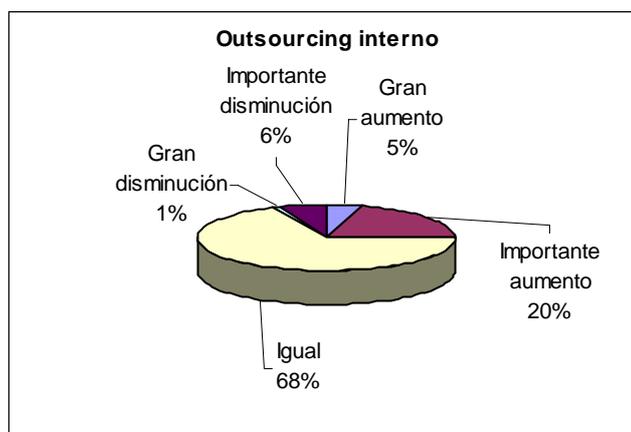
El escaso número de empresas que disponen de programas para el impulso de este tema, nos hace ver que este tema, a pesar de los esfuerzos de la Administración para promocionar y mejorar la situación de la mujer en la empresa, está hoy lejos de conseguirse ya que el mismo no es prioritario o

importante para las direcciones de las empresas y no ven en el ninguna necesidad de cumplirlo.

r) **Outsourcing** .

El outsourcing, permite externalizar aquellas actividades que no son el núcleo del negocio o “core Business”, haciendo que los recursos de la empresa y sus esfuerzos se focalicen en las actividades que realmente forman parte esencial del negocio y aportan valor añadido al mismo, aumentando su nivel de competitividad. Adicionalmente, representa una redistribución de los costes, que permiten a las empresas que ante una crisis o caída de mercado, disponer de un mayor margen de adaptabilidad a las circunstancias cambiantes, al no tener que soportar por sí sola todos los costes de la crisis y compartirlo con las empresas que realizan las actividades externalizadas.

Gráfico 56 *Outsourcing*



Fuente: *Elaboración propia.*

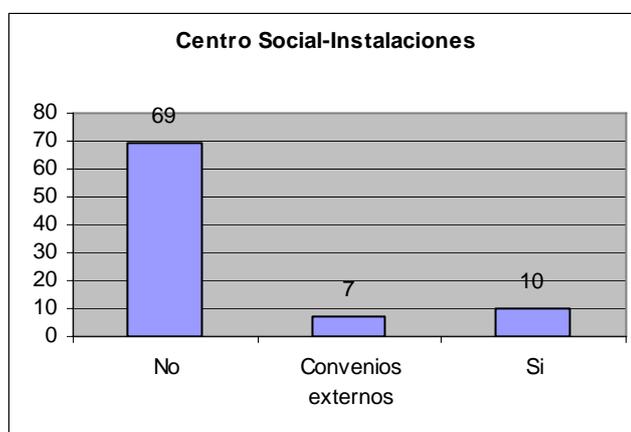
El nivel de outsourcing de las empresas, se ha mantenido en los mismos niveles, un 68% de los casos, en el 2007. Podemos comprobar además de este dato mayoritario de cierta estabilidad, que un 20% de las empresas han tenido un importante aumento y en un 5% un aumento muy importante.

Comparando el dato anterior, de importante aumento o gran aumento en el 25% de los casos, con la gran y importante disminución que es de un 11%, la tendencia es que las empresas vayan aumentando la realización de outsourcing, de forma paulatina en los años sucesivos.

s) Centro social e instalaciones.

La disposición de centros sociales propios o la oferta de centros para la realización de actividades de carácter social o deportivo con convenios externos, normalmente con acceso de familiares o allegados, puede ser otro de los complementos de salario diferido que ayuda a la identificación con la empresa, al contacto de los miembros de la misma fuera de las actividades propias de trabajo, reforzando el sentido grupal y mejorando el conocimiento y la relación entre las personas de la empresa.

Gráfico 57: Centro social/Instalaciones.



Fuente: Elaboración propia.

La disposición, de centros sociales o convenios, con entidades de servicios para ofrecer actividades de tipo deportivo o social, no está extendido en el sector y son muy pocas las que ofrecen servicios de este tipo.

Dada la gran diferencia entre las que no tiene este tipo de servicio diferido y las pocas que sí lo tienen, un 19% del total, podemos entender que las empresas no tienen la previsión de realizar gastos en este tipo de complementos para sus empleados, ni se observa que sea algo a incorporar en el futuro.

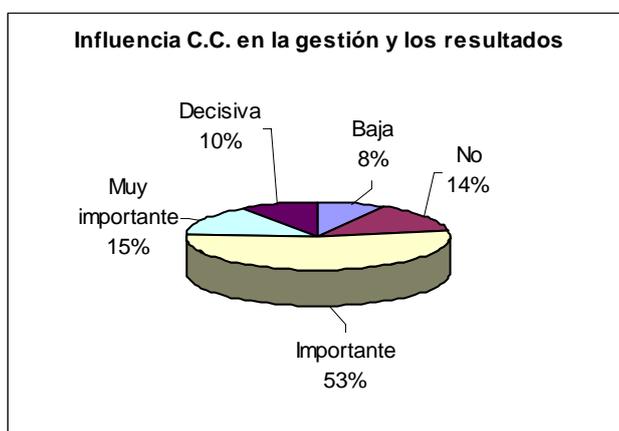
t) Influencia de la cultura corporativa en la gestión y los resultados.

El hecho de disponer de una cultura corporativa declarada, debe responder a lo que se espera de la aplicación de la misma por parte de las empresas, que en definitiva es aumentar su nivel de competitividad a corto, medio y largo plazo en

base a una serie de valores en la forma de hacer, que consiga motivar e implicar al conjunto de empleados en la dirección marcada por la Misión y Visión.

La respuesta al cuestionario en este aspecto, era una de las claves a conocer por parte de las empresas.

Gráfico 58: *Influencia C. C. en la gestión y los resultados.*



Fuente: *Elaboración propia.*

El 53% de las empresas consideran que el hecho de disponer de una cultura corporativa ha influido de forma importante al alcance de sus objetivos, un 15% de forma muy importante y un 10% de forma decisiva.

Son pues, un total del 78% de las empresas las que consideran que la utilidad y la influencia en su Gestión de la el disposición de una Cultura Corporativa, ha sido totalmente positiva para su negocio.

Hay, un número pequeño de empresas, un 22% que considera que la Cultura Corporativa tiene una influencia baja o nula en la gestión de la empresa y en la obtención de sus resultados.

u) Programa de responsabilidad social corporativa.

La Responsabilidad Social Corporativa, es relativamente un concepto nuevo que se está concretando por parte de las administraciones tanto nacionales cómo internacionales. Este concepto impulsa el conjunto de relaciones que mantienen las empresas con su entorno y como se corresponsabilizan, respetan o dedican recursos a la mejora del mismo.

Desde un punto de vista interno, tiene que ver con las actitudes que tomará la empresa, ante problemas de supervivencia de la misma, con sus empleados y con la sociedad a la que pueda afectar con sus decisiones.

Gráfico 59: Programa de Responsabilidad social Corporativa.



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las empresas no disponen de ningún sistema o programa de responsabilidad corporativa. Igual que el tema de la igualdad de género y a pesar de los esfuerzos de la Administración, escuelas de negocio y otras entidades o asociaciones, es un concepto aún a definir y desarrollar mucho más para alcanzar buenos niveles de implantación.

Tabla de contingencia RSC * Contenido objetv.

Recuento		Contenido objetv.					Total	
		1	2	3	4	5		
RSC	1	1	4	4	8	25	13	55
	2	0	0	1	0	5	14	20
	3	0	1	0	0	2	5	8
Total		1	5	5	8	32	32	83

Tabla 11- Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, hemos analizado el contenido de los objetivos de las empresas con la disposición de un programa de Responsabilidad Social Corporativa. De las empresas que han contestado, a pesar de que un grupo importante tenía a la sociedad incluida en sus objetivos (32 empresas-nº 5), sólo 5 de ellas (nº 3 RSC) disponen de algún programa de estas características.

Potencialmente, de las 64 empresas que disponen de objetivos relacionados con su entorno social, y que contemplan el medio ambiente, sólo el 11% disponen de algún tipo de programa de RSC. Este es también un aspecto dónde los niveles de coherencia entre lo que se dice y hace presenta incumplimientos. Dada la novedad y el nivel actual de baja definición del concepto, estamos en una etapa inicial, con la previsión que es un tema a aumentar en los próximos años.

v) **Conciliación de la vida familiar y trabajo.**

Desde hace unos años, es otro de los aspectos que está situado en el centro del debate social. La facilitación de la posibilidad de disponer de un tiempo propio, para dedicar a uno mismo, a la familia o actividades diferentes a las del trabajo, hay que entenderlo como una manera de eliminar las tensiones propias del mismo, el “estrés”, y conseguir que las personas acudan al trabajo con un mayor grado de implicación y eficacia así como de creatividad, fruto de esta distensión al no tener la sensación de que el trabajo ocupa prácticamente el tiempo disponible de las personas.

Gráfico 60: *Conciliación vida familiar y trabajo.*



Fuente: *Elaboración propia.*

La conciliación de la vida laboral y familiar tampoco es una práctica extendida en el sector y un 70% de las empresas no tiene ningún programa de este tipo.

Los esfuerzos de difusión y aplicación de este concepto, ha sido motivo de debates y la Administración lo ha impulsado en sus áreas de trabajo, pero posiblemente el sector privado no ha articulado o conseguido la forma de

aplicarlo. En muchos casos esto, significa un cambio de hábitos dónde los primeros en realizarlo y promocionarlo debe ser el personal Directivo como reflejo para todos. Con los datos del gráfico, podemos afirmar que hoy, la cultura de la presencia prolongada en el centro de trabajo sigue siendo la práctica mayoritaria de los mandos y personas del sector.

6. CAPÍTULO V- Conclusiones.

A partir de los análisis de los cuestionarios recibidos y una vez analizados los datos obtenidos de ellos, los hemos contrastado con las hipótesis planteadas en esta tesis, para posteriormente pasar a las conclusiones de la misma.

6.1 Contraste de las hipótesis.

- **H-1** *Las empresas que disponen de una declaración formal de Cultura Corporativa la utilizan como referencia para la definición de sus objetivos y estrategias a corto y medio plazo y éstos contienen aspectos relacionados con la Gestión de Recursos Humanos.*

A la pregunta planteada, en relación a la disposición de Cultura Corporativa, de las 86 empresas que han respondido, 74 disponen de una declaración de cultura corporativa y 12 no disponen de ninguna. A partir de este dato podemos afirmar que una mayoría, el 86% de las empresas del sector, conocen y disponen de declaraciones de estas características y que, por tanto, es un concepto ampliamente extendido en el mismo.

En cuanto al contenido de la declaración de Cultura Corporativa y en relación a la referencia de los empleados en ella, el 97% de las empresas que disponen de esta declaración lo tienen incluido en ella como componente de uno de los grupos de interés.

La disposición de una sistemática de fijación de objetivos, es una práctica habitual en el sector, en cuyo contenido se contemplan también de forma mayoritaria, objetivos relacionados con la seguridad y el desarrollo de las personas, presentando en este aspecto un grado de coherencia importante con la referencia a las personas comentado en el párrafo anterior.

El concepto de Misión y Visión, como elemento de referencia para el establecimiento de los objetivos, son para 66 empresas o el 89,19% de las que disponen de declaración de cultura corporativa, los elementos clave o punto de partida para su establecimiento. Tan sólo 8 empresas, de las que disponen de

Cultura corporativa declarada, no los toman como referencia a la hora de establecer sus objetivos.

El 60,47% de las empresas en sus objetivos contemplan: los económicos, los de desarrollo de las personas y seguridad, los de medio ambiente y compromiso con el entorno social y por tanto cubren al conjunto de “stakeholders” (grupos de interés). Sin embargo hay un 15,12% de las empresas que contienen objetivos hasta el medio ambiente y no tiene objetivos en relación a su entorno social.

Se cumple pues la Hipótesis planteada, puesto que el 89,19% de las empresas, toman como referencia inicial al establecer sus objetivos y estrategias, su declaración de Misión y Visión, comprobándose que un 97% de las empresas con declaraciones de cultura corporativa, contemplan en sus Planes Estratégicos objetivos relacionados con los Recursos Humanos.

- **H-2** *Las empresas con cultura corporativa disponen de una metodología para el establecimiento, comunicación, despliegue y seguimiento de sus planes estratégicos.*

Del grupo de empresas que disponen de planificación estratégica anual, la mayoría utiliza la metodología de la Dirección por Objetivos, un grupo importante la del Cuadro de Mando integral y más minoritariamente el Hoshin Kanri. La metodología propia, empleada por un grupo reducido, es muchas veces, una mezcla de las diferentes metodologías anteriormente comentadas, adaptada a sus necesidades.

Las empresas que emplean el Cuadro de Mando Integral y el Hoshin Kanri disponen de Cultura Corporativa declarada. Hay 5 empresas que no disponen de ninguna metodología y que corresponden a empresas sin cultura corporativa. El resto de las que no disponen de cultura corporativa, están entre las que aplican la Dirección por Objetivos.

Los objetivos y estrategias recogidos en el Plan Estratégico de la empresa, son ampliamente accesibles para todos los empleados. La comunicación o la

presentación de los planes y su contenido al conjunto de empleados, por parte de la Dirección, lo realizan un 26,74% de las empresas. Un 44,19% de las mismas presentan los planes hasta niveles de mandos intermedios (responsables de Departamento).

El despliegue de objetivos llega hasta el final de la cadena de empleados en el 51,16% de las empresas, mientras que un 14% de empresas lo hacen hasta el nivel de mandos intermedios y un 27,90% de las mismas, hasta niveles de supervisores. Sólo un 4,65% del total, realiza el despliegue al nivel de personal Directivo.

El seguimiento mensual de los resultados es el preferido por las empresas. Las que realizan esta actividad corresponden en su totalidad con las que utilizan Cuadro de Mando Integral, Hoshin Kanri, o Dirección por Objetivos. El 100% de las empresas que realizan seguimiento de sus resultados, con frecuencia mensual, corresponden a la totalidad de las 74 empresas con declaración de cultura corporativa.

El resto, 20 empresas un 23,26%, realizan el seguimiento trimestralmente y el reducido grupo que realizan seguimientos anuales no disponen de declaración de cultura corporativa.

Prácticamente la totalidad de las empresas dispone de metodología para la fijación despliegue y seguimiento de su Planificación Estratégica, con lo que la hipótesis planteada, de la disposición por parte de las empresas con cultura corporativa de una metodología para el establecimiento, comunicación, despliegue y seguimiento de sus planes estratégicos, se cumple en un 100% de los casos.

El despliegue de objetivos y estrategias a lo largo de todos los niveles de la empresa, sólo lo realizan en el 51% del total de las empresas, mientras hasta el nivel de supervisor lo efectúan el 28% de las mismas. La suma de los dos grupos nos da que un 79% de las empresas despliegan sus objetivos como mínimo hasta nivel de supervisor. y el seguimiento mensual de resultados lo realiza un 68%.

Estos datos permiten validar la hipótesis como correcta ya que las empresas con cultura corporativa utilizan una metodología para garantizar la

comunicación, difusión, conocimiento y seguimiento de sus planes estratégicos, de forma mayoritaria.

- **H-3** *Las empresas con Cultura Corporativa disponen de sistemas de participación, trabajo en equipo y reconocimientos de las personas relacionados con la mejora continua y la consecución de sus metas y objetivos.*

La gran mayoría de las empresas, un 93%, crea y dispone de equipos de carácter transversal para la solución de problemas concretos, la obtención de los objetivos, o el lanzamiento de un nuevo producto. Este porcentaje incluye a todas las empresas que disponen de cultura corporativa.

La participación en equipos de Mejora-Kaizén, de carácter estable, es contemplada por el 70,9% de las empresas, con participación tanto de MOD cómo de MOI. Si a éstas les sumamos las empresas en las que sólo participan los empleados MOD (empleados de mano de obra directa) un 7% y las que sólo participan empleados MOI (empleados de mano de obra indirecta), un 3,5%, y por tanto el porcentaje se eleva hasta el 81,4% sobre el total lo que representa un porcentaje muy alto de empresas con actividades de grupos estables.

Este resultado mantiene relación con los valores presentados en el gráfico 7.1 del capítulo IV, dónde la Mejora continua era el valor más considerado por las empresas. La participación de MOD, en estos equipos es proporcionalmente medio-baja, con valor medio entorno al 35%, y en el caso de la MOI la participación es más alta con valor medio entorno del 45%.

Otro sistema que permite incorporar a más empleados a la práctica del concepto de mejora continua son las sugerencias de carácter individual. Este sistema tiene una implantación importante y un 59,3%, más de la mitad de las empresas disponen de él.

Las presentaciones de mejoras, tanto de equipos cómo de sugerencias a la Dirección, lo realizan un 65% de las empresas. El reconocimiento de las

mejoras implantadas, no está previsto por un 29% de las empresas, las cuales no disponen de ningún sistema establecido de reconocimiento.

El reconocimiento público de las mejoras, es la forma elegida por la mayoría de las empresas, pero sin ningún tipo de compensación, ni económica ni en especies. Sólo un grupo, de aproximadamente una quinta parte de las empresas un 21%, tienen establecido un sistema de reconocimiento económico para todas las mejoras realizadas por sus equipos o propuestas de sugerencias, y otro grupo de empresas equivalente al 13% lo hace en especies.

En cuanto a la disposición de una sistemática de reconocimiento, relacionada con la obtención de los objetivos planteados en el plan Estratégico de la empresa, la mayoría de ellas un 80% dispone de alguna sistemática. La cobertura de reconocimiento que ofrece, a los diferentes niveles de la organización, está dirigida en su mayoría a los mandos intermedios y Directivos y sólo en un 21% de las empresas el reconocimiento se extiende a todos los niveles organizativos.

El sistema de evaluación del desempeño, relacionado con la obtención de los objetivos de la empresa, es empleado por una gran mayoría de las mismas. Una gran parte, cubre a sus niveles altos/medios, y sólo el 25% de las empresas disponen de un sistema de reconocimiento que contempla a todos los empleados.

Esta hipótesis, relacionada con la participación, la mejora continua y la disposición de sistemas de reconocimiento a la aportación de las personas a la consecución de los objetivos de la empresa, se cumple pero de forma parcial o débil, sobre todo, como podemos comprobar, en el aspecto del reconocimiento.

En una mayoría importante de empresas, el reconocimiento a la mejora continua se realiza sin compensaciones complementarias de carácter monetario o en especies.

El reconocimiento por la consecución de los objetivos, contenidos en los planes estratégicos de las empresas, al contemplar solo a los niveles de Dirección altos/medios deja al resto de empleados, que son mayoría, sin reconocimiento directo de sus aportaciones en la consecución de éstos.

Igualmente el reconocimiento de las empresas al conjunto de sus empleados como “socios”, vía participación en beneficios o copropiedad, presenta un grado de debilidad importante, ya que cómo hemos podido ver en el análisis de los datos correspondientes, sólo un pequeño grupo de las empresas tienen establecido algún tipo de participación, relacionado con los resultados globales de la misma y la gran mayoría no dispone de ningún sistema de reconocimiento de estas características.

Tal como hemos comentado, a pesar de presentar algunos puntos débiles o poco desarrollados, también presentan otros fuertes, sobre todo los relacionados con la participación, la mejora continua y un cierto nivel de reconocimiento de estas actividades, con lo cual, el contraste de los datos con la hipótesis, nos permite validar la misma. Las empresas con cultura corporativa disponen de sistemas de participación en la mejora continua y trabajo en equipo, así como el reconocimiento de los mismos.

- **H-4** *Las empresas con Cultura Corporativa disponen de sistemas de Desarrollo, Formación, Promoción y Gestión de las personas que influyen en la obtención de mejores ratios.*

Del total de empresas que han completado el cuestionario, el 82% de las mismas realizan formación adicional a la del puesto de trabajo. De estas, el 24% dispone de planes de carrera y el 21% ofrece ayudas a la formación externa individual fuera de los planes establecidos inicialmente. Este es un aspecto importante ya que un 45% de las empresas disponen de programas de promoción de la formación, que cubren un amplio espectro de la misma.

La promoción interna de los puestos de trabajo a cubrir en oferta abierta para el conjunto de empleados, lo aplican un 64% de las empresas, de las cuales un 21% llega hasta mandos medios, un 13% hasta supervisores y un 30% hasta operarios y técnicos

El 77% de las empresas, disponen de un sistema de identificación de las competencias necesarias para los puestos de trabajo, de las cuales un 39% de ellas, lo gestionan hasta los niveles de mando medio/bajos.

La disposición de días flexibles está establecida por convenio en un porcentaje del 55,8%, este porcentaje aumenta hasta el 66,3%, cuando nos referimos a los días de libre disposición.

Los ratios de rotación externa son bajos, ya que en el caso de personal Directivo un 66% está por debajo del 3%. Lo mismo ocurre con los técnicos dónde un 58% está por debajo del 4% y con la MOD, que tiene también una baja rotación externa, con un valor porcentual igual que el de los Directivos con un 66% de esta población que está por debajo de un 5%.

El absentismo de MOD se sitúa en una media de 6,6% y el de MOI en un 3,88%. Este es un ratio alto, sobre todo en MOD, y es un indicador de algunos problemas en el sector. La desviación estándar es de 2,45 y representa un valor alto que indica una fuerte dispersión de los datos entre las empresas.

En general, son muy pocas las empresas con valores por debajo del 5% en el absentismo de MOD. Una de las reivindicaciones más importantes de las asociaciones patronales del sector, es el alto índice de absentismo que tiene una fuerte influencia en temas de productividad y que para el 2007 la asociación de primeros fabricantes, ANFAC, ha cifrado en torno al 7%.

La inversión en formación se sitúa en el 2,45% de media de la masa salarial bruta, un porcentaje que podríamos considerar correcto. Aunque presenta un nivel de dispersión alto, que demuestra un interés desigual por parte de las empresas, Es un ratio de carácter global, en este caso de carácter positivo, que nos indica el esfuerzo que realizan muchas de las empresas por disponer de una mano de obra cualificada a nivel operativo, técnico y de gestión que pueda responder eficazmente a los retos de un sector tan competitivo y exigente en costes, calidad y plazo de entrega.

Un 52% de las empresas de la muestra ha alcanzado sus objetivos de rentabilidad durante 2007 y otro 22% ha superado los resultados previstos, de lo que se deduce que el 74% ha alcanzado sus objetivos. En relación a la influencia de disponer de una cultura corporativa, como elemento de ayuda en

la obtención de resultados, un 10% de las empresas, la consideran decisiva, un 53% de las mismas muy importante y un 15% de las empresas importante, de esta manera un 78% de las empresas consideran que la cultura corporativa tiene una influencia desde muy importante hasta importante en la obtención de mejores resultados.

La conclusión respecto a la hipótesis planteada, una vez analizados los datos, es que la misma queda validada ya que un 78% de las empresas consideran que la disposición y aplicación de un conjunto de actividades relacionadas con los Recursos Humanos, tiene una influencia importante para la obtención de mejores ratios en sus resultados.

- **H-5** *Las empresas con declaración formal de Cultura Corporativa-Misión, Visión, Valores- establecen relaciones y acuerdos de colaboración con su entorno social*

El 49% de las empresas tienen poca relación con la Universidad, un 20% de ellas disponen acuerdos de formación y sólo un 31% de las empresas tienen acuerdos o convenios en I+ D y con escuelas de negocios.

En acuerdos de colaboración con su entorno social, asociaciones, ONG, Administración, etc., un 65% de las empresas no disponen de ningún acuerdo estable, para este tipo de colaboraciones, sólo el 35% de ellas disponen de algún tipo de acuerdo.

La Responsabilidad Social Corporativa no está establecida ya que un 68% de las empresas no disponen de ningún sistema en relación a esta actividad. Un grupo de éstas, un 9%, lo tiene como proyecto y sólo el 22% del total de las empresas, disponen de un sistema y lo aplica.

En cuanto a la disposición de programas para la promoción de la igualdad de género, no es contemplado por la mayoría de las empresas ya que un 66% de las mismas, no dispone de ningún programa de estas características, y un 22% de las empresas dicen considerarlo en sus actividades pero no de forma sistemática, con lo cual se puede afirmar que un 88% de las empresas no

disponen de programas para la igualdad de género. Sólo un 8% del total, disponen y aplican programas de este tipo, mientras otro 4% lo disponen pero sólo para operarios y técnicos.

La conclusión de esta hipótesis es que no se cumple ya que los indicadores de la puesta en práctica por parte de las empresas en lo referente a las relaciones con su entorno social presentan ratios muy bajos.

En las relaciones con la Universidad, sólo el 31% de las empresas tienen establecidos convenios de colaboración. Respecto a la relación de las empresas con asociaciones o grupos de interés de su entorno social, un amplio grupo de empresas, el 65%, no presenta ninguna previsión de impulsar actividades de estas características, En lo referente a la Responsabilidad Social Corporativa un 68% de las empresas no dispone de ninguna sistemática para su aplicación ni tiene, a medio plazo, previsión de realizarla. Finalmente, en los programas de igualdad de género un 88% de estas empresas no dispone de ningún programa ni compromiso para impulsarlos.

A pesar de que las empresas tengan declaraciones corporativas donde se contempla a la sociedad como un stakeholder (grupo de interés), en la práctica aún queda un gran recorrido por realizar en este campo, ya que en la actualidad no está entre las prioridades de la mayoría de las empresas destinar recursos para actividades o programas de estas características y, por tanto, no deja de ser una expresión de deseo o voluntad no impulsada suficientemente.

6.2 Conclusiones

Los resultados de la investigación realizada, además de lo ya comentado en el contraste de hipótesis nos llevan a las siguientes propuestas de conclusiones.

- De forma mayoritaria las empresas del sector de la Automoción en España del segmento de ésta investigación disponen de acreditaciones o certificaciones como:
 - ISO 16949, específica para el sector.(ampliación de la ISO 9000).
 - ISO 9000 de calidad, en este caso, disponen un 100% de las empresas.

- ISO 14000 de medio ambiente, que representa un compromiso con la sociedad.

Todo este conjunto de acreditaciones, de reconocimiento europeo e internacional, son ya de por sí una primera referencia del know-how del sector y de que éste dispone de las bases mínimas de exigencias normativas, que lo capacita para estar en cualquier mercado y por tanto para hacer frente a las exigencias y retos de la competitividad y la globalización.

- La mayoría de las empresas del sector de la Automoción en España, de los fabricantes y los de primer nivel de fabricación y suministro, disponen de declaraciones explícitas de Cultura Corporativa y en ella se considera al conjunto de empleados y el compromiso con la sociedad.

En este sentido, cabe señalar, que las empresas con capital extranjero que han contestado a esta investigación, el 100% de las mismas disponen de Cultura Corporativa declarada.

- La disposición de una sistemática de Planificación Estratégica a corto y medio plazo, realizado a partir de las referencias de Misión, Visión, Valores, desarrollada, desplegada, comunicada y seguida según una determinada metodología es una práctica común en las empresas del sector.
- La práctica de la Dirección Estratégica que se concreta en la Planificación Estratégica, la conocen y realizan la gran mayoría de empresas siendo un referente en la forma de llevar a la práctica la gestión de sus recursos con la finalidad de conseguir alinearlos hacia los objetivos establecidos.
- La participación en la mejora continua es también una práctica conocida e impulsada por las empresas, tanto con la disposición de equipos estables, como por el sistema de sugerencias de carácter individual. Estas prácticas, son un canal para conseguir la máxima eficiencia de las personas y movilizar el máximo de ideas para la mejora continua.
- Las propuestas realizadas y aplicadas por los equipos de mejora no obtienen, por lo general, un reconocimiento sistemático por parte de la organización ya que una gran parte de las mismas no realiza reconocimientos concretos, los realiza en forma de especies o sólo para

algunas de las mejoras más importantes. El reconocimiento de carácter económico directo en estos temas, es minoritario en el sector.

- En la asignación y consecución de los objetivos, la mayoría de las empresas, despliegan el compromiso con la obtención de los mismos, desde el personal directivo hasta los mandos intermedios (jefes de Dpto. /supervisores), con lo cual una gran mayoría de empleados, al no disponer de la información y no tener o saber cual es el objetivo al que ellos tienen que contribuir, puede suceder que no hagan suyos estos objetivos y los perciban en cierta manera como algo ajeno a ellos y, en consecuencia, su nivel de implicación sea bajo.
- El reconocimiento por la consecución de objetivos o la denominada evaluación del desempeño, en coherencia con lo anteriormente comentado, solo alcanza a mandos superiores en su totalidad y a los intermedios de forma importante, con lo cual aún se puede acentuar más este sentido de distancia, o falta de compromiso, por parte del conjunto de empleados.

Por tanto hay evidencias de que no se reconoce suficientemente la aportación que realizan para la consecución de los objetivos los técnicos, administrativos u operarios, detectándose en este aspecto una primera incoherencia, entre los valores corporativos y su práctica en este campo, así como un posible nivel de implicación bajo con los objetivos por esta parte del conjunto de empleados.

Este puede ser uno de los campos a reflexionar, por parte de las empresas que realmente quieren obtener el compromiso de todo su colectivo, en la consecución de los objetivos de competitividad.

- Como elemento de soporte a la Planificación Estratégica, la disposición y utilización de webs corporativas o intranet está muy extendida en el sector y es usada como vehículo amplio de comunicación y de difusión de la información, para el conjunto de los empleados.
- La Formación es uno de los campos en los cuales las empresas presentan una mayor coherencia con sus valores y los contenidos de la cultura corporativa, ya que una parte muy importante de las empresas ofrece

formación más allá del puesto de trabajo, lo que ayuda a aumentar las capacidades y polivalencias de sus empleados.

La Formación, con una inversión del 2,45% de media de la masa salarial bruta, presenta uno de los mejores ratios en el ámbito industrial, pero presenta una amplia dispersión entre las empresas. De esta manera se demuestra, que aunque no de forma homogénea, la importancia que tiene la formación para las empresas del sector, entendida como herramienta estratégica que permite hacer frente a los cambios del entorno y como uno de los elementos integradores de las personas en la cultura de la organización.

- La promoción o acceso equitativo a los puestos, no está en consonancia o no es suficientemente coherente, con el sentido de desarrollo y equidad que las empresas declaran en sus valores ya que, de forma general, los accesos a los niveles de mando medio-alto, se realizan por designación y en algunos casos esta práctica también se observa hasta niveles de mando bajo (supervisores).

En este sentido, el profundizar más en este campo y facilitar el acceso a vacantes de forma abierta, en función de los perfiles de competencia requeridos, puede ser un elemento que ayude al sentido de pertenencia y a la confianza y credibilidad de los valores empresariales por parte de los empleados, y un factor, por parte de las empresas, de detectar conocimiento que a veces permanece oculto al no tener posibilidades de emerger.

Las empresas, disponen de sistemas de identificación de competencias que en línea con el anterior comentario, debería usarse, entre otras, para facilitar un cierto nivel abierto de acceso a los puestos de responsabilidad. En este sentido, este es un aspecto a mejorar dónde la Dirección de RR.HH., puede jugar un papel importante, si se quiere que el concepto de cultura corporativa, expresado en valores como la transparencia o equidad sea percibido por el conjunto de las personas.

- Las encuestas de clima que se impulsan desde la Dirección de Recursos Humanos son una buena herramienta para la detección de aquellos

aspectos de la gestión de las personas a mejorar o cambiar para hacerla cada vez más perceptible y por tanto creíble por el conjunto de la plantilla al comprobar la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

- Las rotaciones externas del conjunto de empresas son bajas para todos los niveles de la estructura organizativa, especialmente entre los miembros de la Dirección y los empleados directos. En los técnicos el nivel de rotación externa, comparado con los anteriores, es algo más alto pero sigue siendo bajo de forma general, con lo cual los elementos de cultura corporativa, entre otros, pueden significar una de las razones para la retención de talento que muestran estos bajos niveles de rotación externa.
- La disposición de días flexibles y de días de libre disposición, por parte de un grupo importante de empresas, aunque posiblemente insuficiente en los días pactados, es una muestra del sentido de adaptación al mercado que el sector ya preveía y que con la crisis de finales del 2008 y la evolución del 2009 ya ha servido a algunas empresas como amortiguador inicial para el primer impacto en las importantes caídas de producción, aunque debido a la profundidad de la crisis que se ha producido en el conjunto de sectores y de manera especial en la venta de vehículos, se han mostrado aún muy insuficientes ante cambios importantes de demanda del mercado tal como hemos comentado y éste es otro de los elementos de mejora a considerar en un futuro próximo.

La capacidad de adaptación a las necesidades del mercado, es un campo a avanzar y a mejorar ya que ante mercados tan dinámicos y cambiantes esta es una de las claves para la supervivencia de las empresas. Es en este terreno, que tiene mucho que ver con las personas, dónde los conceptos de Cultura Corporativa, como elemento diferenciador, puede aportar más.

Este aspecto, dependerá en gran parte, de la buena gestión que se haga de ella desde la Gerencia y la Dirección de los Recursos Humanos, para que las ideas innovadoras en el terreno de la adaptación externa, creen formas organizativas que permitan dar respuestas positivas a los nuevos retos.

- Los niveles de absentismo de la mano de obra directa, en torno al 7%, son altos, tal como ha denunciado la misma ANFAC en el 2007 En esta

investigación el resultado es de un 6,6% pero con una desviación estándar de 2,5 muy alta, lo que demuestra una cierta dispersión entre los valores de las empresas que han contestado.

Esta variable, sigue siendo uno de las más importantes problemas del sector, aún sin visibilidad de cómo se va a solucionar. La aportación de enfoques diferentes a los actuales, que han demostrado su ineficacia, es una necesidad, en la que tienen que estar involucrados todos los agentes sociales.

Este indicador, es hoy un punto de reflexión importante para las Direcciones de las empresas, en la que la Dirección de Recursos Humanos, tiene mucho que decir o aportar, ya que a pesar de desarrollar un conjunto de estrategias, relacionadas con la cultura corporativa que se declara, éstas o no son suficientes o no tienen el nivel de concreción necesario para conseguir un mayor nivel de compromiso de los empleados directos, que permita influir positivamente en el impacto que el absentismo produce en la capacidad productiva y los costes de las empresas.

- La copropiedad es minoritaria en el sector y es un tema no abordado por las empresas. Se dispone de pocas experiencias concretas (cooperativas), que permitan evaluar si ésta podría ser una de las culminaciones de la disposición de una cultura corporativa o, en su defecto, el pago o participación en beneficios que de forma general es también prácticamente inexistente.

Éste es otro tema de reflexión no resuelto, que puede actuar como elemento integrador, al sentirse de forma directa parte de la empresa o al revés, de generación de cierto escepticismo, por falta de implicación de las personas al no sentirse como parte real y concreta de la empresa y su evolución.

- La relación e influencia de la Cultura Corporativa es reconocida por la mayoría de las empresas, que declaran que sus resultados económicos son en parte gracias a la influencia, que en la gestión de la empresa ha ejercido el disponer de la misma. En este sentido, los resultados económicos del 2007 han sido buenos o muy buenos, situación que no se dará en el 2008,

fruto de la crisis generalizada, que tan gravemente ha afectado a este sector y es de esperar que a lo largo del 2009 la situación se agrave más.

- Las relaciones con su entorno social, referido a las relaciones y compromisos con la sociedad, que la gran mayoría de las empresas tienen en sus declaraciones de Cultura Corporativa, es el tema que presenta una mayor diferencia entre lo que se dice en las declaraciones y lo que se hace en la práctica.

Las relaciones de las empresas con la Universidad están a un nivel bajo y los acuerdos de colaboración o convenios estables, para temas de innovación o I+D sólo lo realiza el 31% de las empresas, con lo cual se demuestra que a pesar de ser éste uno de los sectores más dinámicos no está suficientemente relacionado con el mundo universitario o de la investigación. El nuevo proyecto de Bolonia precisamente, pretende entre otros, una mejora evidente de esta situación y pasar de un cierto no encuentro a facilitar la interacción Empresa-Universidad, Universidad-Empresa, de una forma más intensa, interactiva y productiva para ambos.

- La colaboración con el entorno social es prácticamente inexistente, así como los programas de Responsabilidad Social, que aparecen como uno de los elementos pendientes de implementar por las empresas.

Aunque existe un porcentaje pequeño de empresas que ya están aplicando este concepto, lo que denota que se está en las primeras fases de clarificación, la Responsabilidad Social Corporativa no está hoy entre las prioridades del sector y será necesario realizar una labor importante, tanto desde los ámbitos de la Administración, como desde las asociaciones patronales o desde las mismas direcciones de las multinacionales, para que se siga avanzando en este sentido, en base a que las empresas puedan percibir también un beneficio de la aplicación de programas de RSC.

Otros aspectos o indicadores de esta situación de cierta desagregación del entorno social, es el de la conciliación de la vida laboral y personal, dónde el 70% de las empresas, declaran no tener ninguna previsión para la misma o el de la igualdad de género, con un 88% de las empresas, que no dispone de ninguna previsión de aplicación.

- Como conclusión final, las empresas que disponen de Cultura Corporativa han realizado avances en la gestión del recurso intangible de las personas, que les ha facilitado un mayor margen de capacidad de respuesta y competitividad a los retos del mercado.

Una mayor profundización y aplicación coherente, entre lo que se declara y lo que se hace, puede elevar aún más los niveles actuales y hacer que el recurso de las personas de todo su potencial, para ser un elemento fundamental en la competitividad de las empresas.

En esta línea la Gerencia y la Dirección de Recursos Humanos deben liderar este proceso constante de integración del conjunto de los empleados y mejorar algunos aspectos contradictorios, entre otros, los de reconocimiento, promoción, compromiso social y participación en la propiedad o en los beneficios obtenidos, que en la actual situación, puede llevar al colectivo a mantener actitudes escépticas y de poca implicación, que pueden socavar los esfuerzos realizados para conseguir el nivel de compromiso en el proyecto de la empresa, al percibir el conjunto de empleados, que hay diferencias entre lo que se dice en las declaraciones corporativas y lo que realmente se hace.

6.3 Nuevas líneas de Investigación.

En esta tesis han surgido temas interesantes que pueden ser motivo de una investigación con una profundidad más específica o focalizada, que pueden aportar contribuciones relevantes en el campo de los recursos intangibles de las empresas, muy en línea con la teoría de los recursos y capacidades, en este caso de los aspectos internos relacionados con el capital humano, como un recurso estratégico valioso, único y muy difícil de sustituir como:

- La realización de una investigación de cultura corporativa, en otros sectores como, el metal, los servicios, el químico o cualquier otro que permita comparar con el realizado en esta tesis doctoral o en otras parecidas referidas al sector del automóvil de primer nivel.

-
- Realizar una investigación para aclarar o conocer si hay una relación entre el nivel de conocimientos y competencias con la cantidad/calidad de propuestas y aplicaciones innovadoras de algunas empresas.

Sería interesante profundizar en como se puede potenciar la innovación y creatividad en base a la capacidad de compartir el conocimiento y desarrollar las competencias necesarias para su impulso, así como conocer los mejores marcos organizativos, dónde esto se produce y qué papel ha jugado la Dirección y en concreto la de Recursos Humanos para ello.

- Otra línea de investigación pueden ser temas de integración interna en un proyecto de empresa. Aquí hay aún todo un campo de avance, sobre todo en aspectos de participación en beneficios, copropiedad u otra variante que sea una propuesta de cierre coherente a todo el discurso de participación, que la mayoría de las empresas sostienen, y comprobar si las empresas que disponen de sistemas de este tipo les ha significado una ventaja competitiva.
- La Responsabilidad Social Corporativa (RSC), es hoy un concepto que aún está por concretarse y perfilarse, tal como se ha visto en esta tesis doctoral. Las investigaciones y aportaciones en este campo, pueden ser de gran ayuda para conseguir una mayor definición del concepto y el contenido de su aplicación así como sobre los beneficios que tanto las empresas como la sociedad pueden esperar de ello.
- Ampliar la muestra al colectivo de empresas de niveles inferiores de la cadena de valor del sector automovilístico, para verificar si hay diferencias significativas en la implementación de las variables consideradas.

BIBLIOGRAFIA.

TESIS DOCTORALES:

Acosta, Febles, J. (2002). *La Cultura Estratégica: Factor clave para el éxito empresarial*. Universidad de la Laguna.

Curós, Vilà, M^a. P. (2002). *El Model japonès de Gestació dels recursos humans i la seva implantació a les filials japoneses de Catalunya*. Departament d'Organització, Gestió Empresarial i Disseny de Producte. Universitat de Girona.

González Ramo, Z. F. (2002). *Los ritos y rituales en la Cultura Corporativa de Wal Mart Supercenter*. Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat. Universitat Autònoma de Barcelona.

González Ferrera, G. (2003). *Cultura de empresa en la bahía de Cádiz: Modelo empírico de medición de culturas de empresa como recurso de gestión*. Universidad de Cádiz. Servicio de Publicaciones.

López, Nicolás, C. (2006). *Gestión Estratégica del Conocimiento: Factores estructurales. Papel antecedente de la Cultura Organizativa y efecto sobre el desempeño*. Facultad de Economía de la Empresa. Universidad de Murcia.

Llopis Taverner, J. (1992). *La cultura de empresa: taxonomía, diagnóstico y alcance cualitativo para los niveles jerárquicos de las corporaciones*. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante.

Llorente, Galera, F. (2004). *La Innovación como Estrategia de Competitividad empresarial en el sector automovilístico. (Los casos de Seat y de los productores directos de Cataluña de los fabricantes de automóviles)*. Departamento de Econometría, Estadística y Economía de Empresa. Universitat de Barcelona.

Manzanares, Puig, C. (2007). *La Formació del Directiu Públic com a instrument de Calvi en el procés de Modernització de l'Administració Autònoma Catalana*. Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya.

Marcelo, Soria, J. (2005). *Cultura Empresarial de Innovación: bases para un proceso de cambio, desarrollo y ajuste organizacional que permita alinear el soporte a los objetivos estratégicos del negocio*. Universidad Autónoma de Madrid.

Martí, R. (1996). *Transformacions organitzatives en les estructures de les organitzacions com a conseqüència de la implicació de les empreses en un sistema de qualitat*. Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya.

Masip, R. (2001). *La auditoria de los programas de Formación de directivos de empresa*, Departament de Psicologia Social, Universitat de Barcelona.

Pallares, M. (1993). *The structural and spatial adjustment of the automobile industry in Spain: 1975-1990*, Boston University.

Pons, Peregrort, O. (2000). *La Formació a les Organitzacions: Una perspectiva des del Disseny Organitzatiu de Mintzberg*. Departament d'Organització d'empreses. Universitat Politècnica de Catalunya.

Quiroga, Peire, R. (1993). *Análisis y medición de la cultura organizacional*. Facultat de Psicologia. Universitat de Barcelona.

Quirós, Sánchez, I. (2001). *Una Orientación Estratégica para las configuraciones organizativas de éxito: Un test de la alineación entre la Estrategia, la Cultura, y la Estructura de los hoteles Españoles*. Universidad de la Laguna.

Richley, B. (2006). *A Study of Mondragon Corporación Cooperativa and its influence as an Exemplary Business/Social Model: An Inquiry into the diffusion of Values- Based Innovation*. Case Western Reserve University, Cleveland, OH.

Ros, Guasch, J. A. (2006). *Análisis de los roles de trabajo en Equipo. Un enfoque centrado en comportamientos*. Departamento de Psicología Social. Universitat Autònoma de Barcelona.

Soler Vicente, C. (1996). *La Cultura Organizativa y las estrategias de Recursos Humanos. Una visión Directiva*. Facultat de Psicologia. Universitat de Barcelona.

LIBROS:

- Aguirre, Bazán, A. (2004). *La cultura de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Akao, Y. (1994). *Hoshin Kanri*, TPG-Hoshin, Madrid.
- Aláez, R., Bilbao, J., Camino, V. y Longas, J. C. (1996). *El sector de la automoción: nuevas tendencias en la organización productiva*, Civitas, Madrid.
- Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa*, Paidós Empresa, Barcelona.
- Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*, University Press, Cambridge.
- Ashkanas, N. M. y Celeste, P.M. (2000). *Handbook of Organizational culture & climate*, Sage Publications, London.
- Barnel Coll, J. (2001). *Cultura de empresa y Unión Europea: Relaciones entre la cultura de empresas y su competitividad en la Unión Europea*. Universitat Ramon Lull, Barcelona.
- Baruel, J. (2001). *Cultura de empresa y Unión Europea: relaciones entre la cultura de las empresas y su competitividad en la U.E.*, ESADE, Barcelona.
- Barret, R. (2001). *Liberando el alma de las Empresas. Como crear organizaciones impulsadas por valores positivos*, SMS Editores, Madrid.
- Bertrand, I. (1992). *Culture Organisationell*, Collection Communication Organisationell, Presses de l'Université du Quebec, Tele l'Université. Canadá.
- Blanchard, Kenneth, H. (1997). *Dirección por valores: Cómo lograr el éxito de la Organización y personal mediante el compromiso*, Gestión 2000, Madrid.
- Bonazzi, G. (1994). *Història del pensament organitzatiu*, Eumo, Vic.
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Paidós, Barcelona.
- Bueno, Campos, E. (1996). *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*, Pirámide, Madrid.
- Bueno, Campos, E. y otros. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*, Pirámide, S. A., Madrid.

- Bueno, Campos, E. y otros. (2006). *Dirección Estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid.
- Campbell, A. y Nash, L. (1992). *A sense of Mission. Defining direction for the large Corporation*, Addison-Wesley, New York.
- Campbell, A. y Tawadey, K. (1990). *Mission and business philosophy: winning employee commitment*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cardona, P. y Rey, C. (2005). *Dirección por Misiones*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Castells, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad en red*, Alianza Editorial, Vol.1, Madrid.
- Castells, M. (1997). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. El poder de la identidad*, Alianza Editorial, Vol.2, Madrid.
- Castells, M. (1998). *La era de la información. Economía, sociedad y cultura. Fin del milenio*, Alianza Editorial, Vol.3, Madrid.
- Chandler, A.D. Jr. (1987). *La mano visible. La revolución en la dirección de la empresa americana [The Visible Hand. The managerial Revolution in American Business, 1977]*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- Cuatrecasas, L. (1999). *Gestión Integral de la Calidad*, Gestión 2000, Barcelona.
- Collins, J.C. y Porras, J. I. (1997). *Built to last*, Harper-Collins, New York.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is free*, New American Library, New York.
- Crozier, M. (1965). *El fenómeno burocrático*, Secretaría General Técnica de la Presidencia de Gobierno, Madrid.
- Deal, T. A. y Kennedy, A. (1985). *Cultura corporativa*, Fondo Educativo Interamericano. México.
- Deal, T.A. y Kennedy, A. (1985). *Las Empresas como sistemas culturales .Ritos y Rituales en la Vida Organizacional*, Editorial Sudamericana, Buenos Aires.
- Deal, T. A. y Kennedy, A. (1998). *Corporate celebration: Fun, purpose and profit at work*, Berret -Koehler Publishing, San Francisco.

- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study, Cambridge.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, Wiley, New York.
- Del Val, M^a. T. (1994). *Cultura Empresarial y Estrategia de la Empresa en España*, Colección Empresa y Humanismo, Rialp, Madrid.
- De Vries, J. (1979). *La economía de Europa en un período de crisis 1600-1750* [*The Economy of Europe in an Age of crisis, 1600-1750*], Cátedra, Madrid.
- Díaz, Leonardo, S. y García, Arigüel, M. (2006). *La Dirección por Hábitos- Un modelo de Transformación-*, Élogos del conocimiento S.L. Madrid.
- Doménech, J. M. (1980). *Bioestadística. Métodos estadísticos para investigadores*. Herder. Barcelona.
- Dolan, Simon, L., García, S. y Bonnie R. (2006). *Managing by Values*, Palgrave Macmillan, New York.
- Driskill, G., Laird, A. (2005). *Organizational Culture in Action. A Cultural Analysis Workbook*, Sage Publications, London.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. (1964). *Managing for Results*, Harper & Row, New York.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad postcapitalista*, Apóstofre, Barcelona McGraw-Hill, New York.
- Drucker, P. (2000). *El Management del siglo XXI*, Edhasa, Barcelona.
- Elorduy, J. I. (1993). *Estrategia de empresa y RR.HH*, McGraw Hill, Madrid.
- Etkin, J. R. (1993). *La doble moral de las Organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid.
- Galbraith, J. K. (1968). *El nuevo estado industrial* [*The New Industrial State, 1967*], Ariel, Barcelona.
- García, S., Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*, McGraw. Hill. Madrid.
- García Echevarría y Pumpin, C. (1988). *Cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.

García Echevarría y Pumpin, C. (1990). *Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa*, Díaz de Santos, Madrid.

García Echevarría y Val Núñez. (1993). *Cultura corporativa y competitividad en la empresa española*, Cultura Empresarial, Díaz de Santos. Madrid.

García, Lorenzo, A. y Prado, Prado, J. C. (2002). *La participación del personal en la mejora continua en las empresas*, Asociación Española para la Calidad. Madrid.

Garmendia, J. A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. ESIC. Madrid.

Garmendia, J. A., y Parra, Luna, F. (1993). *Sociología industrial y Recursos Humanos*, Taurus, Madrid.

Garmendia, J. A. (1994). *Tres Culturas. Organización y Recursos Humanos.*, ESIC, Madrid.

Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*, Gestión 2000, Madrid.

Gerry, J. y Kevan, S. (2003). *Dirección Estratégica*, Pearson Educación, Madrid.

González, Ferrera, G. (2000). *Estudio comparativo de Culturas de empresa en la Bahía de Cádiz*. Universidad de Cádiz.

Goodenough, W. A. (1975). *Culture, Language and Society* en Kahn, J. S., *El concepto de cultura: textos fundamentales*, Anagrama, Barcelona.

Goody, J. (1996). *The East in the West*, Cambridge University Press.

Greenwood, D. y González, J. L. (1990). *Culturas de Fagor: Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*, Txertoa, San Sebastián.

Grant, R.M. (2004). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Civitas Ediciones S.L., Madrid.

Handy, C. (1985). *The Gods of Management. The Changing Work of Organisations*, Penguin Books, New York.

Harrison, R. (1990). *Working with organization culture: A workbook*, Mountain View, Harrison Associates Inc., Horsham (United Kingdom).

- Harris, M. (1985). "La naturaleza de la Cultura", en *Introducción a la antropología general*, Alianza Editorial, Pág. 123-136, Madrid.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications, London.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, Harper Collins, London.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences .Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, California.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*, McGraw-Hill, New York.
- Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen*, McGraw-Hill, New York.
- Inglehart, R. (1991). *El cambio cultural en las sociedades industriales avanzada [Culture Shift. In Advanced Industrial Society, 1990]*, CIS, Madrid.
- Ishikawa, K. (1984). *Quality Control Circles at Work*, Asian Productivity Organization, Tokyo.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de Calidad*, Díaz de Santos, Madrid.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*, 5ª edición, Pearson Educación, Madrid.
- Juran, J.M. (1974). *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York.
- Kahn, J. S. (1975). *El concepto de cultura*, Anagrama, Barcelona.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1997). *El cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000, Barcelona.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones. Comportamiento estructura y entorno*. Universidad de Alcalá de Henares/ESIC, Madrid.
- Kilmann, R., Saxton, M. y Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Ed. Jossey - Bass Publishers, S. Francisco.
- Kotter, J. P. y Heskett, J. L. (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*, Ediciones Díaz de Santos, S. A., Madrid.
- Kotter, J. P. (2000). *Qué hacen los líderes*, Gestión 2000, Barcelona.

- Kunde, J. (2000). *Corporate religion*. Financial Times- Prentice Hall, London.
- Lessem, R. (1992). *La Gestión de la Cultura Corporativa*, Díaz de Santos. Madrid.
- Liker, J. K. (2006). *Las claves del éxito de Toyota*, Gestión 2000, Barcelona.
- Lizasoain, L. y Joaristi. L. (1999). *SPSS para Windows.*, Paraninfo, Madrid.
- Lucas Marín, A. (2001). *La cultura de las organizaciones*. UNED. Madrid.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y las organizaciones*, Bosch Casa Editorial, Barcelona.
- Lucas Marín, A. (1994). *Sociología de la empresa*, McGraw -Hill, Madrid.
- Llorente, Galera, F. (2008). *La innovació com a estratègia empresarial per la competitivitat del sector automobilístic*, Generalitat de Catalunya, Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya, Barcelona.
- Llorente, Galera, F., y otros (2000). *Principios de Estadística descriptiva aplicada a la empresa*, Editorial Centro de estudios Ramón Areces, Madrid.
- López, J. M. y otros (1990). *Cultura empresarial i imatge corporativa*, INCANOP, Barcelona.
- Martín, J. (1992). *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press. New York.
- Martín, L. (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*, Universidad de Málaga. Málaga.
- Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Bosch Casa Editorial, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de Organizaciones Eficientes*, El Ateneo, Buenos Aires.
- Maslow, A. (1975). *Motivación y personalidad*. Sagitario, Barcelona.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico*, Prentice Hall, Madrid.

Moclús, R. y Rodríguez, A. (2006). *Información sobre intangibles en la nueva economía. Un estudio sobre las prácticas de las empresas más cotizadas*, Ariel, Barcelona.

Monreal, J. (2004). *Formación y cultura empresarial en la empresa española*, Thomson Civitas, Madrid.

Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*, Internacional Thomson, Madrid.

Mosterín, J. (1993). *Filosofía de la cultura*, Alianza Universidad, Madrid.

Ohono, T. (1991). *El Sistema de Producción Toyota*, Gestión 2000, Barcelona.

Ouchi, W. (1985). *La teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Orbis, Barcelona.

Packard, D. (1995). *The HP way. How Bill Hewlett and I built our company*, Harper Business, New York.

Pascale, R. y Athos, A. (1981). *The art of japanese management. Applications for american executives*, Simon & Schuster, New York.

Pérez, F. (2005). *La competitividad de la economía española: inflación, productividad y especialización*, Colección de Estudios Económicos, La Caixa, Barcelona.

Pérez, López, S. (2001). *El aprendizaje Organizativo como factor de competitividad en la empresa Española. Implicaciones para la Gestión del Conocimiento*, Universidad de Oviedo.

Pérez López, J. A. (1998). *Liderazgo y Ética en la dirección de Empresas*, Deusto. Bilbao.

Perrow, C. (1990). *Sociología de las organizaciones [Complex Organizations, 1986]*, McGraw-Hill, Madrid.

Peters, T. (1994). *Nuevas Organizaciones en tiempos de caos*, Deusto. Bilbao.

Peters, Th. J., y Waterman, R. H. (1994). *En busca de la excelencia. Lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos*, Folio, Barcelona.

Porter, M. (2002): *Ventaja competitiva*, Editorial CECSA, México.

Porter, M. (2005). *Ser competitivo: nuevas aportaciones*, Editorial Deusto, Bilbao.

Pralahad, C. K. y Hamel, G. (1995). *Compitiendo por el futuro*, Ariel, Barcelona.

Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones*, Icaria S.A., Barcelona.

Quigley, J. (1993). *Vision: How Leaders Develop it, Share in and Sustain It*, McGraw Hill, New York.

Real Academia Española (1992). *Diccionario de lengua española*, Vigésima primera edición, Madrid.

Reddin, B. y Ryan, D. (1993). *Manual de Dirección por Objetivos*, Deusto, Bilbao.

Rocher, G. (1977). *Introducción a la Sociología General*, Herder, Barcelona.

Sánchez, Apellaniz, M. (1997). *Dirección y cultura organizacional: hacia una nueva visión del Management*, CIS, Madrid.

Sanz de la Tajada, L. A. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*, ESIC, Madrid.

Schein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janés, Barcelona.

Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*, Jossey-Bass, San Francisco.

Soto, E. y otros, (2005). *Decisiones en contextos de incertidumbre*, ESADE-Dueso Series on Managing People., Deusto (Grupo Planeta), Barcelona.

Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, Harper, New York.

Terrades, I. (1994). *La qüestió de les colònies industrials. L'exemple de l'Atmella de Merola*, Centre d'estudis del Bages, Manresa.

Thévenet, M. (1992). *Auditoria de la cultura empresarial*. Díaz de Santos. Madrid.

Turner, B. A. (1990). *Organizational Symbolism*. Walter de Gruyter, Berlín.

Valle, Cabrera, R. (2004). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Pearson Prentice Hall. España.

Weber, M. (1969). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva* [*Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der Verstehenden Soziologie, 1922*], F.C.E., México.

Wagner, J. A. (2004). *Comportamiento Organizativo. Consiguiedo la ventaja competitiva*.Thompson Learning Ibero, Madrid.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación, claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid.

Wall, B., Sobol, M. y Solum, R. (1999). *“The mission-driven organization: From mission statement to thriving enterprise”*, Rocklin, CA: Prima Publishing.

Womack, J. J. y Ross, T. D. (1992). *La máquina que cambio el mundo*, McGraw-Hill/Interamericana de España S. A., Madrid.

Womack, J. P. y Jones, D. T. (2007). *Soluciones Lean*, Gestión 2000, Barcelona.

Womack, J. P. y Jones, D. T. (2005). *Lean Thinking*, Gestión 2000, Barcelona.

Wright, S. (1994). *Anthropology of Organizations*, Routledge, New York

Zorrilla, S. y Torres, M. (1992). *Guía para elaborar la tesis*, Mc. Graw-Hill, Madrid.

Yulk, G. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*, Pearson Educación S. A., Madrid.

REVISTAS:

Ajiferuke, M. y Boddewyn (1970). "*Culture and other explanatory variables in comparative Management studies*, Academy of Management Journal, nº13, Pág.153-163.

Allen, J. (2004). "*La Cultura organizativa y el buen gobierno empresarial*", Harvard Business Review -Deusto. nº 123. Pág. 60-70.

Alonso, E. (1990). "*Clima cultural en las organizaciones*", en Peiró, J. M.(ed.) *Trabajo, Organizaciones y Marketing Social*. Actas del II Congreso Nacional de Psicología Social: Sociedad del Bienestar y Psicología Social, Barcelona,Pág.45-54.

Andrade, H. y Sánchez, S. (1985). "*Cultura organizacional y comportamiento no verbal*", AEDIPE, Septiembre, Pág.48-58.

Baetz, M. y Bart, K. (1996). "*Developing mission statements that work*", Long Range Planning, Vol. 29 (4), Pág.526- 533.

Bailey, J. (1996). "*Measuring your mission*", Management Accounting, Vol. 78(6), Pág.44-46.

Barber, I. (1988). "*Aspectos prácticos de un proceso de cambio cultural*", AEDIPE, Diciembre, Pág.42-44.

Bart, C. K., Bontis, N. y Taggar, S. (2001). "*A model of the impact of mission statements on firm performance*", Management Decision, Vol. 39 (1), Pág.19-35.

Bart, C. (1998). "*A comparison of mission statements and their rationales in innovative and non-innovative firms*", International Journal of Technology, Vol.16 (1), Pág.64-77.

Bart. C. (1998). "*Mission matters*", The CPA Journal, Vol. 68 (8), Pág.56-57.

Bititci, U.S. y otros (2006). "*Dynamics of performance measurement and organisational culture*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, nº12, Pág.1325-1350.

Boston Consulting Group. (2007). "*The future of HR in Europe, Key challenges through 2015*", BCG. Publications.

Brow, M. G. (1998). *"Improving your organization's vision"*, Journal for Quality & Participation, Vol. 21 n°5, Pág.18-25.

Byars, L. (1987). *"Organizational philosophy and mission statements"*, Planning Review, Vol. 15(4), Pág.32-36.

Calfee, D. (1993). *"Get your mission statement working"*. Management Review, January, Pág.54-57.

Campbell, A. (1989). *"Does your organization need a mission?"*, Leadership and Organization Development, Vol. 3, Pág.3-9.

Campbell, A. (1997). *"Mission statements"*, Long Range Planning, Vol. 30(6) Pág.931-932.

Campbell, A. (1993). *"The power of mission: Aligning strategy and culture"*, Planning Review, Special Issue.

Campbell, A. y Young, S. (1996). *"Creating a sense of mission"*. Long Range Planning, Vol.24 (4), Pág.10-20.

Carballo, R. (1991). *"Hacia un cambio en la cultura corporativa y en los estilos de dirección"*, Capital Humano, n°32, Marzo, Pág. 45-51.

Clark, R. (1986). *"Making the Corporate Mission Possible"*, CA Magazine, Vol. 119, Junio. Pág.30-37.

Collazos, L.C. (1996). *"El empowerment aplicado a la política retributiva. El caso de Hewlett-Packard"*, Capital Humano, n° 86, Pág.22-28.

Collins, J. C. y Porras, J. I. (1996). *"Building Your Companies Vision "*, Harvard Business Review, September-October, Pág.65-77.

David, F. (1989). *"How companies define their mission"*, Long Range Planning, Vol. 22(1), Pág.90-97.

De Dreu, C.K.W. y Van Vianen, A.E.M. (2001). *"Managing relation ship conflict and the effectiveness of organizational teams"*, Journal of Organizational Behaviour, Vol. 22, Pág.302-328.

Deloitte Consulting (2007). *"Aligned at the Top, how business and HR Executives view today's most significant people changes"*.

Denison, D.R. (1984). *"Bringing corporate culture to the bottom line"*, Organizational Dynamics, Vol.13, nº2, Pág.5-22.

Dolan, Simon, L. y García, S. (2002). *"Managing by Values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the 21st century"*, Journal of Management Development, Vol.21, nº 2, Pág.101-117.

Dorahn, W. (1999). *"Writing a mission statement"*. Association Management, Vol. 51(1), Pág.117-118.

Drucker, P. (1988). *"Llega una nueva organización de empresas"*, Harvard Business Review, tercer trimestre, Pág.3-12.

El sector del automóvil en España. (2006). Madrid, Boletín Económico de Cajamar, Año VIII, Abril, nº 26.

Eigeles, D. y Kiryat, I. (2003). *"Facilitating shared vision in the organization"*, Journal of European Industrial Training, Vol. 27(5), Pág.208-219.

Errasti, A. M. (2004). *"Modelos de empresa multinacional democrática o cooperativa"*, Cuadernos de Gestión, Vol. 4, nº 2, Pág.13-29.

Flamholtz, E. (2002). *"La Cultura empresarial y la cuenta de resultados"*. Harvard Business Review- Deusto, nº 107.

Flashes sectoriales- Automoción. Barcelona, Centro de Información de Esade, Junio 2008.

Foster, D.R. y Akdere, M. (2007). *"Effective organizational vision: implications for human resource development"*, Journal of European Industrial Training, Vol.31, nº2, Pág.100-111.

Garcés, J. (1990). *"Medida y cambio de valores organizacionales"*, en Peiró, J. M. (ed.) *Trabajo, Organizaciones y Marketing Social*. Actas del II Congreso Nacional de Psicología Social: Sociedad del Bienestar y Psicología Social, Pág.67-75, Barcelona.

Garmendia, J. A. (1991). *"Cultura en la empresa y desarrollo organizacional"*, Capital Humano, nº31. Febrero, Pág. 20-28.

Garmendia, J. A. (1995). *"Modelos organizativos. Tres casos empíricos de empresas"*, Reis, nº 69, Pág.89-104.

Garmendia, J. A. (2004). "The impact of Corporate Culture on Company Performance", *Current Sociology*, Vol.52 (6). Pág.1021-1038.

Gil, M^a. A. (1986). "De la implementación de una cultura en una organización y sus resultados", *AEDIPE*, Diciembre, Pág.35-40.

Guillén, M. F. (1992). "El sistema de profesiones: el caso de las profesiones económicas en España", *REIS*, nº 59, Pág.315-316.

Harrison, R. (1970). "Choosing the depth of organizational intervention", *Journal of Applied Organizational Science*, nº6, Pág.181-202.

Hartmann, A. (2006). "The role of organization culture in motivating innovative behaviour in construction firms". *Construction Innovation: Information, Process, Management*, Vol.6, nº3, Pág.159-172.

Hatch, M. J. (1993). "The dynamics of organizational culture", *Academy of Management Review*, Vol.18, nº4, Pág.657-693.

Hofstede, G., Neuijen, B. y Ohay, D. D. & Sanders, G. (1990): "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, nº 35, Pág.286-316.

Huseman, S. (1986). "Cultura organizativa: una nueva fórmula integradora de gestión", *AEDIPE*, Diciembre, Pág.23-33.

Informe Cranfield – Esade. (2004-2005). Barcelona, Elaborado por IEL-ESADE.

Ireland, R. y Hitt, M. (1992). "Mission statements: Importance, challenge and recommendations for development". *Business Horizons*, Vol.35 nº3, Pág.34-42.

Kerr, J. y Slocum, J.W. (2005). "Managing the corporate culture through reward systems", *Academy of Management Executive*, Vol. 19 nº 4, Pág.130-138.

Keith Denton, D. (2002). "Mission statements miss the point", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22(7).

Kleem, M., Stuart, S. y George, L. (1991). "Mission Statements: Selling Corporate Values to Employees". *Long Range Planning*, Vol. 24 nº3, Pág.73-78.

Leuthesser, L. y Kohli, C. (1997). "Corporate identity: The role of mission statements", *Business Horizons*, Vol.40, nº3, Pág.59-66.

Levin, L.M. (2000). "Vision revised", The Journal of Applied Behavioural Science, Vol. 36 nº 1 Pág.91-107.

Lipton, M. (1997): "Demystifying vision". Executive Excellence, V14/3, Pág.5-6. Also see: Sloan Management Review, Vol.37, nº4, Pág.85-93.

Lowe,S. y Moore,F. (2007). "Paradigmapping Studies of Culture and Organization ", International Journal of Cross Cultural Management,Vol.7, nº2 Pág.237-251.

Margolis, S. L. y Hansen, C. D. (2003). "Visions to guide performance: a typology of multiple future organizational images", Performance Improvement Quarterly, Vol.16 nº4, Pág.40-58.

Meek, L. (1988). "Organizational Culture: Origins and weaknesses", Organization Studies, nº9-4, Pág.453-473.

Moneva, J. M^a. y otros. (2007). "The corporate stakeholder commitment and social and financial performance", Industrial Management & Data Systems, Vol.107, nº1.

Mullane, J. V. (2002). "The mission statements is a strategic tool: when use properly", Management Decision, Vol. 40, nº5, Pág.448- 455.

Paine, L. S. (1994). "Managing for organizational integrity". Harvard Business Review, Vol.72, nº2, Pág.106-117.

Payne, T. (1996). "Mission/Purpose", Managers Handbook., Vol.1, Pág.6-11.

Pearce, J. A., David, F. R. (1987). "Corporate Mission statements: the bottom line", Academy of Management Executive, nº12, Pág.109-116.

Perrow, C. (1992). "Una sociedad de organizaciones", REIS, nº59, Pág.19-55.

Pettigrew, M. A. (1979). "On studyng Organizational Cultures", Administrative Science Quarterly, Vol. 24, Pág.570-581.

Portillo, L. (1982a). "Estrategias actuales en la industria mundial del automóvil", Madrid, Información Comercial Española, nº 587, Pág. 5-16.

Portillo, L. (1982b). "La industria del Automóvil en España: crisis y perspectivas", Madrid, Información Comercial Española, nº 587.

- Sánchez-Cañizares, S.M. y otros (2007). "*Organizational culture and intellectual capital: a new model*", Journal of Intellectual Capital, Vol. 8, nº3, Pág.409-430.
- Schein, E. H. (1993). "*On dialogue, culture, and organizational learning*". Organizational Dynamics, Vol. 22, nº2, Pág.40-51.
- Schein, E. (1996). "*Culture. The missing concept in organisation studies*", Science Quarterly, Vol. 41, nº1. Pág. 23-34.
- Siew, J.L., Yu, K. (2004). "*Corporate culture and organizational performance*", Journal of Managerial Psychology, Vol.19, nº4, Pág.340-359.
- Senge, P. M. (1988). "*The practice of innovation*", Leader to Leader, nº9, Pág. 77-91.
- Senge, P. M. (1993). "*Transforming the practice of management*". Human Resources Development Quarterly, Vol.4, nº1, Pág.5-32.
- Scheeres, H., Rhodes, C. (2006). "*Between cultures: values, training and identity in a manufacturing firm*". Journal of Organizational Change Management, Vol.19, nº2, Pág.223-236.
- Sherwood, J.J. (1988). "*Creating Work Cultures whit Competitive Advantage*", Organizational Dynamics, Winter, Pág.5-41.
- Smircich, L. (1983). "*Concepts of Culture and Organizational Analysis*", Administrative Science Quarterly, Vol. 28 nº3, September, Pág.339-358.
- Soerensen, J. B. (2002). "*The strength of Corporate Culture and the Reliability of firm Performance*", Administrative Science Quarterly, Vol. 47, Pág.70-73.
- Stein, G. (2006). "*El poder de las Organizaciones*", Harvard Bussines Review-Deusto, nº 142, Pág. 44-54.
- Stone, R. (1996). "*Mission statements revisited*", SAM Advanced Management Journal, Vol. 61, nº1, Pág.31-37.
- Tarnow,E.,A. (1997). "*A recipe for mission and vision statements*", Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, Vol. 3, nº3, Pág.184-189.
- Testa, M. R. (1999). "*Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: and empirical investigation*". Leadership & Organization Development Journal, Vol. 20, nº3, Pág.154-161.

Umit, S. y otros (2006). "*Dynamics of performance measurement and organisational culture*", International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, nº12, Pág.1325-1350.

Valentine, S. ((2002). "*Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit*", Journal of Business Ethics, Vol. 41, nº4, Pág.349-360.

Want, J. (1986). "*Corporate mission*", Management Review, August, Pág.46-50.

Westley, F. y Mintzberg, H. (2005). "*Visionary leadership and strategic management*". Strategic Management Journal, Vol.10, Pág17-32.

Wilkins, A. L. y Ouchi, W. G. (1983). "*Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance*", Administrative Science Quarterly, Vol.28, Pág.468-481.

Wilson, I. (1992). "*Realizing the power of strategic vision*", Long Range Planning, Vol. 25 (5), Pág.18-28.

PÁGINAS WEB:

Asociación Española de Normalización y Certificación:

www.aenor.es

Amazon:

www.amazon.com/

Asociación Española de dirección de personal-AEDIPE:

www.aedipe.es/

Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones-ANFAC:

www.anfac.es/

Base de Datos de Tesis Doctorales-TESEO :

www.mcu.es/

Catálogo colectivo Universidades catalanas :

www.ccuc.es

Centre Innovació i Desenvolupament Empresarial ,Cidem :

www.cidem.es

Consejo Superior de Investigaciones Científicas :

www.c-sic.es

Digital Library of dissertations and theses:

www.lib.umi.com/dissertations

Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas-ESADE

www.quiame.net/

Fundació per a la Motivació dels Recursos Humans:

www.factorhuma.org/

Harvard Bussines School Publishing:

www.hbsp.harvard.edu/

Instituto tecnológico de Massachussets-MIT:

www.mit.edu/

La Caixa-Servicio de Estudios de Información Económica:

www.lacaixa.comunicacions.com

Normativa ISO:

www.iso.ch

Sector de Fabricantes de Equipos y Componentes para la Automoción-Sernauto:

www.sernauto.es/

Tesis doctorales en Red Universidades:

www.tdx.cesca.es

Universidad Nacional de Educación a distancia-UNED:

www.uned.es/

Universitat Oberta de Catalunya-UOC :

www.uoc.edu

Universitat Politècnica de Catalunya :

www.upc.edu

Universitat Autònoma de Barcelona:

www.aub.edu

ANEXOS.

Anexo 1.

A.1.1 Carta de presentación de la investigación, solicitando la participación.



Barcelona 12 de Diciembre del 2007

Apreciado Sr./a

El Departamento de Organización de Empresas de la Universitat Politècnica de Catalunya está llevando a cabo un estudio dirigido por los Doctores Lluís Cuatrecasas y Olga Pons bajo la coordinación del profesor colaborador Ramón Martos, sobre el impacto de la Cultura Corporativa en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción.

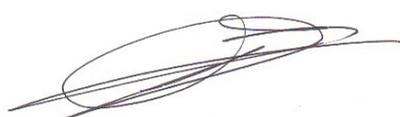
Esta investigación consta de dos partes, una pretende conocer la relación entre la cultura corporativa y los planes estratégicos y otra la relacionada con su impacto en la gestión de las personas y sus resultados. El objetivo es poner a disposición de las empresas conocimientos y prácticas que les ayuden a la mejora de su competitividad.

En la etapa de recogida de datos, hemos diseñado un cuestionario que se distribuirá a unas 200 empresas del sector. Su empresa, por las características de esta investigación, ha sido seleccionada para formar parte de esta muestra y, para conocer sus opiniones, le enviamos el cuestionario.

Todas las respuestas, tienen la garantía de confidencialidad propia de la UPC en sus trabajos de investigación. Una vez finalizado el estudio recibirá un informe con los principales conceptos y resultados que esperamos le sean de utilidad.

Los próximos días nos pondremos en contacto con Vd., no obstante, puede contactar para cualquier aclaración, con Ramón Martos en el mail ramon.martos@upc.edu o bien con Olga Pons en olga.pons@upc.edu.

Agradeciendo de antemano, su valiosa colaboración, reciba un cordial saludo.



Dr. Lluís Cuatrecasas



Dra. Olga Pons



Prof. Ramón Martos

A.1.2 Cuestionario enviado a las empresas.



Departament d'Organització d'Empreses
Secció Campus Nord

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA

CUESTIONARIO CULTURA CORPORATIVA-ESTRATEGIA EMPRESARIAL

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa	
Nombre del experto	
Cargo que ocupa	
Niveles jerárquicos de la empresa	
Plantilla	

Cuestionario-Marque, donde haya cuadro, con una x la respuesta que considere que más se ajusta a su realidad.

1. Señale el tipo de industria en que se enmarca su empresa

- Auxiliar automóvil- Textil
 Auxiliar del automóvil+Química o derivados
 Industria de transformados metálicos/Componentes
 Automoción (primeros fabricantes)
 Servicios (Consultoría , Logística, Transporte etc..)-

2. Volumen de producción para la automoción

- 100%-75%
 75% -50%
 50% - 25 %
 25% -10%
 Menos de el 10%

3. Capital:

- Nacional
 Extranjero
 Mixto (detallar el %) %

4. ¿ Tiene certificaciones?:

- ISO 9001:2000-(Sistema de Calidad)
 ISO 14001 (Medio ambiente)
 ISO 16949 (Automoción)
 Certificación EFQM
 Otros detallar:

1-CULTURA CORPORATIVA

1-1 Disponen de declaraciones escritas de:

- Misión
- Misión-Visión
- Misión-Visión-Valores
- (Otras equivalentes) Filosofía Corporativa, Principios Corporativos etc....
- No

-Si ha contestado NO **entonces pase a la pregunta 1-8**

1-2. ¿Desde cuando dispone de declaración de Cultura Corporativa?

1-3. La declaración de Cultura Corporativa (Misión, Visión ,u equivalentes) contempla:

- Los accionistas (beneficio económico)
- Accionistas+ empleados
- Accionistas+empleados+los proveedores
- Accionistas+empleados+ proveedores+el medio ambiente
- Todos los anteriores +la sociedad

1-4. Señale alguno de los valores presentados en el cuadro si los tienen en su declaración de valores (igual o similares)

- Transparencia
- Equidad
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Mejora permanente
- Honestidad
- Orientación al cliente
- Creatividad/Innovación

1-5. ¿Cómo difunden la Cultura Corporativa entre sus empleados?

- Carteles expuestos en la empresa
- Carteles, dípticos y cursos de formación
- Anteriores + Boletines internos
- Todos los anteriores+ web corporativa
- Todos los anteriores+ 1 o 2 reuniones anuales

1-6 Ante la entrada de nuevos empleados, ¿hacen reuniones de bienvenida donde se explica la cultura corporativa?

- No
- No, se les entrega documentación informativa-Manual de acogida
- Documentación y se lo explica su responsable directo en el puesto
- Documentación y se lo explican los supervisores
- Documentación y se lo explican los directivos

1-7. ¿Disponen de un código de ética interna de comportamiento Corporativo?

- No
- Si a nivel directivo
- Si hasta nivel de Jefe de Dpt
- Si a todos los niveles
- Se dispone de un listado de comportamientos básicos

1-8. ¿Se realizan encuestas interna de clima para conocer la opinión y el nivel de integración de los empleados?

- Se realizan de forma no establecida
- Se realiza una vez al año o más de forma regular
- Se realizan de forma regular+ se informa del resultado
- Anterior+ se establecen planes de mejora
- No se realizan

2-PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**2-1. ¿Realizan Planificación Estratégica (objetivos y estrategias) a medio (2-3 años) y corto plazo(anual)?(aunque solo tenga objetivos puede contestar si)**

- Si
- No
- Si pero solo anual

Si ha contestado **No** pase a la pregunta **2-8**

2-2. ¿ La declaración de Cultura Corporativa Misión y Visión son el origen para la fijación de metas y objetivos a medio y corto plazo?

- No
- Si

2-3. ¿Realizan actividades de benchmark(comparación con ratios/productos de la competencia para definir los valores de los principales objetivos)?

- No
- Si

2-4. ¿Cómo se establecen los objetivos y estrategias?

- El Equipo directivo en base a compartir la información del mercado
- El Director General establece los objetivos
- El D. General establece los objetivos y el equipo directivo las estrategias
- Los objetivos vienen establecidos por la central de la multinacional
- Los objetivos vienen establecidos por la dirección de la multinacional y las estrategias se establecen por parte del equipo directivo local

2-5. Los objetivos y las metas fijados contienen:

- Solo objetivos económicos
- Económicos y de desarrollo de las personas
- Económicos, de desarrollo y seguridad de las personas
- Anteriores+ cuidado del medio ambiente
- Anteriores + compromiso con el entorno social

2-6 Se emplea como metodología para el despliegue de Objetivos:

- Dirección por Objetivos
- Dirección por Políticas (Hoshin Kanri)
- Cuadro de Mando(Balanced Score Card)
- Otra propia (denominación)
- Ninguna

2-7. Los objetivos se despliegan hasta el nivel de

- Primer nivel Directivo
- Cuadros medios
- Supervisores/Jefes de sección
- Técnicos y empleados
- No se despliega

2-8. Los objetivos y estrategias de la Empresa

- Son confidenciales
- Están a disposición en la red interna de los directivos
- Están a la vista/accesibles de cualquier empleado(web o en tableros)
- Se emiten documentos explicativos de los mismos
- Sólo se informa de los del propio Departamento

2-9 ¿Realiza reuniones de presentación/ explicación de los objetivos fijados con sus empleados, por parte del equipo Directivo?

- Se difunden internamente pero no se presentan/explican
- Difusión interna+ explicación por Dpts.
- Anteriores+explicación colectiva hasta nivel de jefe de Dpt
- Anteriores+ explicación a todos los empleados
- No se difunden ni presentan/explican

2-10. ¿Tiene establecido la Dirección reuniones de seguimiento de los resultados con los responsables?

- Si de forma regular cada mes
- Si trimestralmente
- Si semestral
- Si anualmente
- Si de forma aleatoria

3-RECONOCIMIENTO Y PARTICIPACIÓN

3-1. ¿Disponen de un sistema de evaluación del desempeño/reconocimiento relacionado con la consecución de los objetivos?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Sistema de evaluación individual (económico solo directivos) |
| <input type="checkbox"/> | Idem que el anterior+ cuadros medios (económico) |
| <input type="checkbox"/> | Sistema mixto Ejem. Primas colectivas.en objetivos globales+individual (objetivos asignados solo directivos y cuadros) |
| <input type="checkbox"/> | Sistema de reconocimiento económico para toda la plantilla |
| <input type="checkbox"/> | No dispone de ningún sistema |

Otros detallar:

3-2. ¿ Disponen de equipos de trabajo de carácter transversal para la consecución de los objetivos , la resolución de problemas o el lanzamiento de un proyecto?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Sólo para la resolución de problemas |
| <input type="checkbox"/> | Sólo para los objetivos corporativos |
| <input type="checkbox"/> | Los dos anteriores |
| <input type="checkbox"/> | Todo lo anterior+el lanzamiento de un nuevo proyecto |
| <input type="checkbox"/> | Cada Dpt. actúa sobre lo que directamente le atañe |

3-3. ¿ Disponen de sistemas de trabajo en equipo y participación en la mejora por parte de los empleados?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Si de forma no estable(solo ante problemas) |
| <input type="checkbox"/> | Si de forma estable pero solo de mano de obra directa |
| <input type="checkbox"/> | Si de forma estable pero sólo de mano de obra indirecta |
| <input type="checkbox"/> | Si de forma estable indirectos y directos |
| <input type="checkbox"/> | No se dispone |

3-4 ¿ Que % de la planilla de directos/indirectos participa en equipos de mejora/progreso?

(Conteste solo si a marcado Si de forma estable)

m.o directa %

m.o. indirecta %

3-5 ¿Dispone de un sistema de propuesta de mejoras individuales /sugerencias?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | No |
| <input type="checkbox"/> | Si de forma estandarizada y para toda la plantilla |
| <input type="checkbox"/> | Si pero solo ante problemas concretos |

3-6 ¿Se presentan las mejoras más destacadas a la Dirección por parte de los equipos ?

- | | |
|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Si |
| <input type="checkbox"/> | No |

3-7 ¿Se reconocen/premian las propuestas de mejora implantadas?

<input type="checkbox"/>	Si todas de forma económica según unos baremos
<input type="checkbox"/>	Si todas en especies, viajes, regalos....
<input type="checkbox"/>	Si económicamente pero sólo las más importante
<input type="checkbox"/>	Se les hace un reconocimiento público pero sin aportación económica o de especies concreta
<input type="checkbox"/>	No se les premia de forma específica

3-8. ¿El área de RRHH tiene planes de Desarrollo y Formación de las personas de acuerdo con la Misión , Visión y Objetivos Corporativos?

- Hay Planes de Formación solo para habilidades de el puesto de trabajo
- Habilidades del Puesto + Formación no únicamente de puesto de trabajo
- Anteriores + Planes de carrera
- Todos los anteriores + Soporte/ayuda a estudios no incluidos en Plan
- No se dispone de planes específicos

3-9. ¿Dispone de un sistema de promoción interna abierto?

- Vacantes ofertadas en abierto hasta operarios/técnicos
- Ídem hasta supervisores
- Ídem hasta Jefes de Dpt
- No se dispone, se realiza a discreción/propuesta de los responsables
- Otro sistema

Si ha respondido otro sistema comentar:

3-10. ¿ Disponen de intranet o web corporativa donde todos los empleados puedan acceder a la mayor parte de la información de la empresa?

- No se dispone
- Se dispone pero sólo accede la Dirección
- La Dirección+ Jefes de Dpt
- Desde la Dirección hasta Supervisores
- Se dispone y todos los empleados pueden acceder de forma general

3.11 ¿ Disponen los empleados de ventajas en la adquisición de los productos fabricados, o de artículos de publicidad?

- Si
- No

Detallar- Descuentos %

Otras ventajas en adquisición de productos:

3.12. ¿Dispone de un sistema o acuerdo de días flexibles para la adaptación productiva?

- Si
- No

Si, ¿cuántos?

3.13. ¿Disponen los empleados de días de libre disposición?

Si
 No

Si, ¿cuántos?

3.14. ¿Dispone de un sistema de identificación de competencias necesarias para el buen desempeño de los puestos de la Cia?

No se dispone
 Si ,pero sólo a nivel Directivo
 Nivel Directivo + cuadros medios
 Anterior + supervisores y técnicos
 Se aplica a todos los niveles

3-15. ¿Disponen de un sistema de identificación y difusión del conocimiento?

Si (engloba a todas las áreas hasta técnicos)
 No

3-16. En base al conocimiento detectado y el necesario ¿ Disponen de un sistema de planes de carrera o sucesión?

No
 Si

4-INDICADORES

4-1. ¿ Cual es el ratio medio de rotación externa en %? (marcha voluntaria de la empresa) e interna (cambios de puesto)

Externa	Directivos:	%	Interna	Directivos:	%
	Técnicos:	%		Técnicos	%
	Empleados directos:	%		Empleados directos	%

4-2. ¿Cual es el ratio medio de absentismo de la mano de obra directa en %?

Absentismo: %

4-3. ¿Cual es el ratio medio de absentismo de la mano de obra indirecta en %?

Absentismo: %

4-4 ¿Qué porcentaje medio sobre la masa salarial bruta ha dedicado a Formación y desarrollo en los últimos tres años?

Porcentaje: %

4-5 ¿Cual ha sido el resultado operativo de los tres últimos años fiscales?(antes de impuestos)

- Positivo se han alcanzado los objetivos cada año
- Positivo los resultados son mejor que los objetivos
- Negativo no se han alcanzado los objetivos los últimos 2 años
- Negativo no se han alcanzado los objetivos el último año
- Negativo, pérdidas cada año

4-6-¿Ha aumentado la plantilla estos últimos tres años?

- Ni aumentado ni disminuido
- Ha disminuido más de un 10%
- Ha disminuido menos de un 10%
- Ha aumentado más de un 10%
- Ha aumentado menos de un 10%

4-7.¿Cual es el ratio medio entre contratos fijos y temporales (propios no ETT)?

- Menos del 10 %
- Del 10 al 20 %
- Del 20 al 30%
- Mas del 30%

4-8. ¿Tienen convenios de colaboración con la Universidad/es? (en el campo de la Formación/I+D.)

- No
- No, pero se colabora de forma irregular
- Si pero solo Formación
- Anterior + I+D
- Si Formación , otras (Escuelas de negocios)

4.9.¿ Tiene presupuesto asignado para el impulso o colaboración con actividades de su entorno social o asociaciones sin ánimo de lucro(cruz roja,ONG,s...)

- Si
- No

4.10.¿ Dispone de algún sistema de participación en beneficios o copropiedad?

- No
- Si participación en beneficios/para directivos
- Anterior+ Cuadros medios
- Anteriores + empleados
- Oferta de acciones directivos
- Idem+ cuadros medios
- Anteriores acciones hasta empleados

Otros (detallar):

4.11. ¿Dispone de algún programa de promoción de la igualdad de género?

- No
 Si, pero no sistemático
 Si, para cuadros medios y altos (en acuerdo escrito/acta)
 Si, pero sólo a nivel de operarios y técnicos(en convenio)
 Si, los dos anteriores

4.12. ¿El ratio de outsourcing interno (tareas realizadas en la Planta por empresas externas) ha aumentado o disminuido, los últimos tres años?

- Si ha aumentado de forma muy importante
 Si ha aumentado de forma importante
 Permanece igual
 Ha disminuido de forma muy importante
 Ha disminuido de forma importante

4.13 ¿Dispone de centro social o instalaciones para empleados?

- No
 No, pero disponemos de acuerdos para a servicios deportivos o similares
 Si

4-14. (Sólo si dispone de cultura corporativa)¿Considera que el disponer de una cultura corporativa le ha ayudado en la Planificación Estratégica en la obtención de resultados y la integración de las personas?

- Ni si ni no
 No
 Si de una forma importante
 Si de una forma muy importante
 Si de forma decisiva

4-15.¿Dispone de algún programa de Responsabilidad Social Corporativa?

- No
 Si, aplicándose
 Si, en proceso de implantación

4-16 ¿Dispone de una sistemática para la conciliación de la vida familiar y laboral?

- No
 Si, aplicándose
 Si, en proceso de implantación

Nota-Si dispone de las declaraciones de Misión /Visión/Valores o equivalentes, en documento electrónico, le agradeceremos lo envíe anexo al cuestionario. Gracias

Comentarios o aclaraciones:

Muchas gracias por su colaboración en esta investigación universidad-empresa, con ella ayudan a que se impulsen programas de investigación cuyos resultados tienen como fin colaborar en el impulso de las empresas y su competitividad.

Puede enviar sus respuestas:

-Por e-mail a ramon.martos@upc.edu