

La cultura corporativa en la Gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España

Ramón Martos, Olga Pons

Profesor colaborador Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. C/Jordi Girona 1-3. Campus Nord. 08034 Barcelona. martoscalpena@upc.edu
Profesora Departament d'Organització d'Empreses. Universitat Politècnica de Catalunya. C/Jordi Girona 1-3. Campus Nord. 08034 Barcelona. olga.pons@upc.edu

Resumen

En esta comunicación se presentan los principales resultados de una investigación realizada sobre la importancia e influencia que tiene la cultura corporativa en el establecimiento de objetivos y estrategias en las empresas del sector de la automoción en España. Se analiza por una parte la coherencia de la declaración de cultura corporativa con sus contenidos, es decir si las empresas que disponen de cultura corporativa explícita realizan una aplicación, en su gestión, de las declaraciones formales de misión, visión y valores ,y si sus prácticas son coherentes con éstas y si el resultado es una mayor competitividad y unos mejores ratios en la Gestión de Recursos Humanos. Los resultados son extrapolables a cualquier sector empresarial.

Palabras clave: cultura corporativa, gestión estratégica, gestión de recursos humanos.

1. Introducción

En los años ochenta las formulaciones sobre cultura corporativa adquirieron una dimensión importante y generalizada en el mundo empresarial. 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 planteaban que las empresas con más éxito 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 humanos sino en una nueva dimensión del management.

Otros autores (Schein, 1988, Deal, 1985, Campbell, 1992) coinciden en situar la cultura en el centro o núcleo de la gestión empresarial. Para ellos la misión, visión y valores corporativos son el elemento central o propósito de porqué existe una organización, a donde quiere llegar y como lo quiere hacer.

A partir de estos autores se concibe la cultura de las organizaciones 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 (Schein, 1988). La cultura corporativa de la empresa aparece como un elemento de

cohesión y de impulso de la dirección estratégica y por tanto un elemento más a gestionar.

Sin embargo, existen empresas que se aventuran en la definición de su cultura corporativa con la declaración de su misión, visión y valores haciendo pública su formulación y son incongruentes entre sus declaraciones y sus prácticas y sus que están orientados a obtener el máximo beneficio para sus accionistas en el mínimo plazo posible, dándole a estas declaraciones un valor utilitarista.

En el marco de la gestión 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 obtener la credibilidad de las relaciones profesionales, el compromiso de las personas y la confianza. En definitiva se trata alinear y orientar todos los recursos hacia la consecución de sus objetivos y de la supervivencia de la empresa a medio y largo plazo.

2. Objetivo

El objetivo de esta comunicación es conocer y analizar si las empresas que disponen de cultura corporativa explícita realizan una aplicación, en su gestión, de los contenidos de las declaraciones formales de misión, visión y valores, y si sus prácticas son coherentes con éstas y si ello conlleva un valor añadido en la obtención de los objetivos de competitividad (resultados) y unos mejores ratios de Gestión de Recursos Humanos.

El ámbito de este estudio es el sector de la automoción en España que, a pesar de su madurez, 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, las personas y los equipos de trabajo. Por sus prácticas, es una industria totalmente representativa de lo que puede aportar a la gestión estratégica de las empresas el disponer de una cultura corporativa, concretada en la misión, visión y valores corporativos.

La necesidad de articular el compromiso con las personas y hacerlo perceptible proporciona a las declaraciones de misión, visión, valores un lugar central en la política de gestión e innovación de las empresas.

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

1. Cómo las políticas, estrategias y prácticas empresariales, están recogidas y relacionadas como políticas, estrategias y prácticas de la dirección de Gestión de Recursos Humanos.
2. Cómo desde la dirección se impulsan políticas generadas desde la óptica de la integración de las personas en las organizaciones.

Estos dos aspectos 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 la organización. La coherencia entre como pasar de conceptos declarados, de carácter abstracto e intangible, como son la misión, visión y valores a conceptos funcionales y operativos es el primer desafío que tiene ante sí una organización que dispone de cultura corporativa.

Los objetivos específicos que hemos considerado en esta comunicación son:

Si la disposición y aplicación de la declaración de cultura corporativa, tiene relación con el tamaño de la empresa, el origen del capital y si es o no multinacional.

- Si el contenido de la declaración de cultura corporativa contempla al conjunto de stakeholders o grupos de interés.
- Analizar y conocer la relación entre cultura corporativa y la dirección estratégica. Analizar los planes estratégicos correspondientes y sus objetivos para evaluar la coherencia de sus contenidos con las declaraciones de cultura corporativa.
- Conocer la relación con la implantación de los sistemas de participación, reconocimiento, promoción y desarrollo de las personas.

A partir de los objetivos fijados se han establecido las siguientes hipótesis:

H1- El tamaño de la empresa y el origen del capital explican de una forma importante la disposición de una cultura corporativa declarada.

H2- 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 los stakeholders recogidos en las declaraciones.

H3- Las empresas con cultura corporativa disponen de sistemas de participación, trabajo en equipo y reconocimiento estable de las personas/equipos relacionados con la mejora continua.

H4- Las empresas con declaración formal de cultura corporativa - misión, visión, valores - establecen relaciones y acuerdos de colaboración con su entorno social.

3. Metodología

La metodología desarrollada fue en una primera fase el diseño y la elección de una muestra, así como la elaboración de un cuestionario, con la realización de una serie de entrevistas para validar el cuestionario (pre-test). En una segunda fase se envió los cuestionarios por correo electrónico, se recogió la información y se realizó un tratamiento estadístico de los datos, mediante el programa estadístico SPSS y se elaboraron los resultados y las conclusiones del estudio.

Para el diseño de la muestra y con la finalidad de reducir la variabilidad se escogió una población homogénea, centrada en las empresas, del sector de la automoción en España. El ámbito se estableció entre los primeros fabricantes y los suministradores directos de éstos (tier1).

El cuestionario englobaba los aspectos identificativos de las empresas y los relacionados con el tema del estudio: cultura corporativa, planificación estratégica, participación y reconocimiento e indicadores.

La investigación se desarrolló desde enero del 2008 a Julio del 2008. La muestra quedó establecida, en 232 empresas, de las cuales a 206 se les envió el cuestionario y se obtuvo un total de 86 respuestas de empresas, lo que representa el 41,7%.

4. Resultados

A continuación se detallan los resultados más relevantes:

De las 86 empresas que han contestado al cuestionario, las empresas grandes, con más de 500 empleados, representan el 33 % de la muestra, entre 250 y 500 empleados representan el 20%, las empresas entre 100-250 trabajadores comprenden el 30% y el 17% restante son las menores de 100 empleados.

Gráfico 1

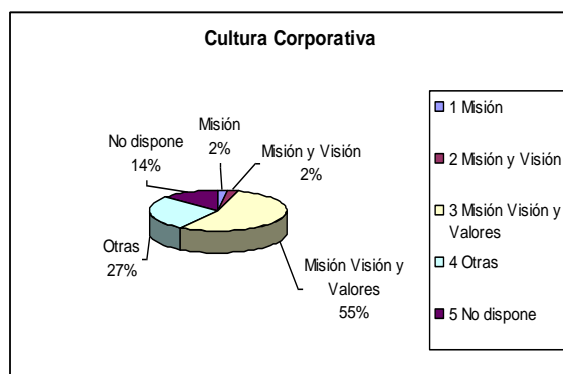
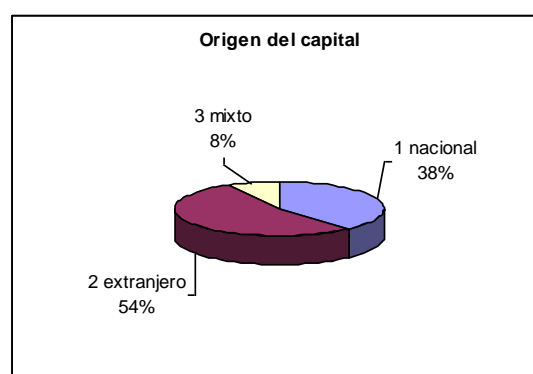


Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia.

Un 84% de las empresas de la muestra, disponen de declaración de cultura corporativa declarada y explícita, con su misión y visión.

Más de la mitad, un 54% son empresas con capital extranjero, un 38% de capital nacional y el resto: un 8% son empresas con capital mixto.

Un grupo importante de empresas, un 71% contemplan en sus declaraciones, al conjunto de stakeholders (incluyendo la sociedad) en sus declaraciones y un 22% contemplan su entorno más directo, recursos humanos, proveedores, pero sin considerar a la sociedad.

Un 92% de las empresas realizan planificaciones estratégicas a medio plazo y un 89% de las empresas afirman que la cultura corporativa sirve como referencia para el establecimiento de sus objetivos a medio y corto plazo.

Un 79% disponen de objetivos que contemplan no solo los económicos, sino los relacionados con recursos humanos y el medio ambiente. De éstos sólo el 40% contempla algún objetivo relacionado con su entorno social.

En relación a las políticas de gestión de recursos humanos, la evaluación del desempeño de las personas respecto a los objetivos marcados, es utilizado como sistema de gestión, por el 80% de las empresas; de estas empresas sólo un 25% contempla al conjunto de empleados y el resto, un 55% sólo se realiza a la alta dirección o a los mandos intermedios.

El trabajo en equipo lo contempla un 78% de empresas de la muestra, de ellas un 66% disponen de equipos de mejora estables (mejora continua-Kaizen).

Un 66% de las empresas, no disponen de un sistema estable del reconocimiento de las mejoras realizadas por sus equipos. De las empresas que disponen de reconocimiento estable para las mejoras, un 13% lo hace en forma de especies y un 21% económicamente.

El absentismo de mano de obra directa presenta un grupo de empresas del 31% que está por encima del 7%. Otro grupo del 39% se encuentra entre el 5% y el 7% de absentismo, mientras que las empresas que están entre el 3% y el 5% son un 30%.

Las empresas invierten en formación, por encima del 2,1% de la masa salarial bruta, un 31% de las empresas. El 39% de empresas invierten en torno al 1,1-2% m.s.b y por debajo del 1,1%, un 41% de empresas. La media es del 2,45%, lo que nos da a entender que hay una gran variabilidad entre las empresas y su inversión en formación.

Gráfico 3

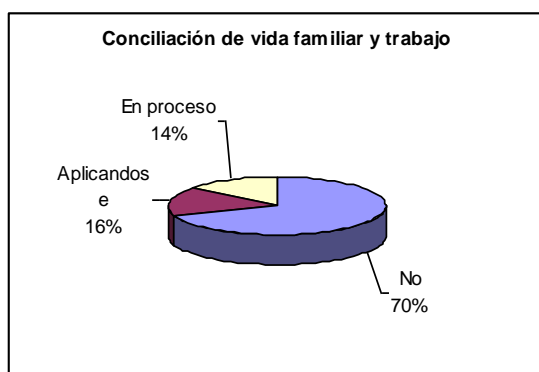
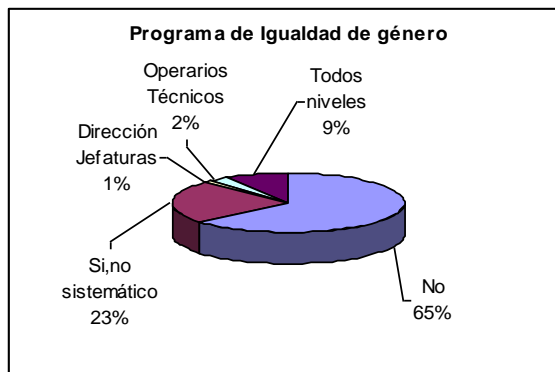


Gráfico 4



Fuente: Elaboración propia.

Un 16% de las empresas disponen de acuerdos o medidas para la conciliación de la vida personal, familiar y laboral mientras que un 70% no tiene ninguna previsión y un 14% de las empresas afirman tenerlo en estudio.

La mayoría de las empresas no disponen de ningún programa de igualdad de género; un 23% de empresas afirman considerarlo, pero no de forma sistemática con lo cual, hay un 88% de empresas que no dispone de ningún programa que de igualdad de género.

Un 67% de las empresas no disponen de ningún programa ni plan de Responsabilidad Social Corporativa, un 9% de empresas está en proceso y un 24% dispone del mismo

Se considera por parte de las empresas que el hecho de disponer de una cultura corporativa es un elemento central a la hora de obtener resultados ya que para un 25% de empresas es decisiva o muy importante y para un 53%, importante. Hay un 22% de empresas que consideran que no tiene ninguna influencia en la obtención de resultados.

5. Conclusiones. Validación de las Hipótesis

H1- El tamaño de la empresa y el origen del capital explican de una forma importante la disposición de una cultura corporativa declarada.

H2- 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 los stakeholders recogidos en las declaraciones.

Gráfico 6

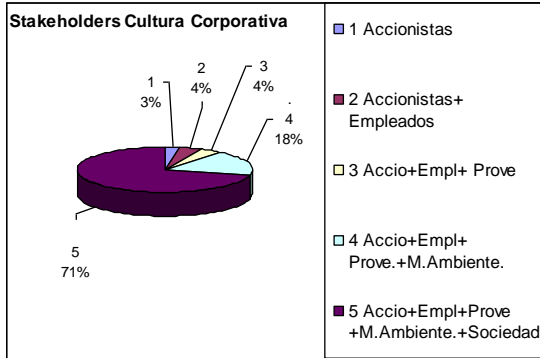
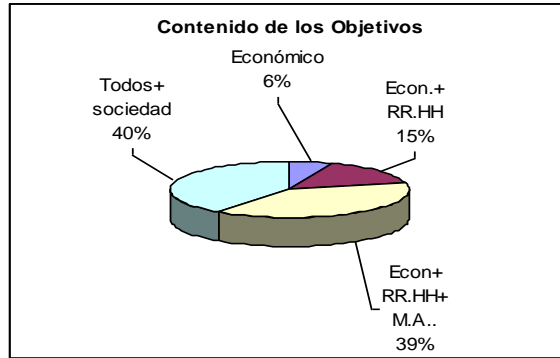


Gráfico 7



Fuente: elaboración propia.

Un 71% de las empresas contemplan en sus declaraciones al conjunto de stakeholders, entre los cuales está la sociedad, sólo un 40% disponen de algún objetivo relacionado con ella. Esta incongruencia aunque parcial es suficientemente importante, para considerar que la disposición de objetivos relacionados con la sociedad, por parte de las empresas con cultura corporativa presenta cierto nivel de incumplimiento.

H-3 Las empresas con cultura corporativa disponen de sistemas de participación, trabajo en equipo y reconocimiento estable de las personas/equipos relacionados con la mejora continua.

Gráfico 8

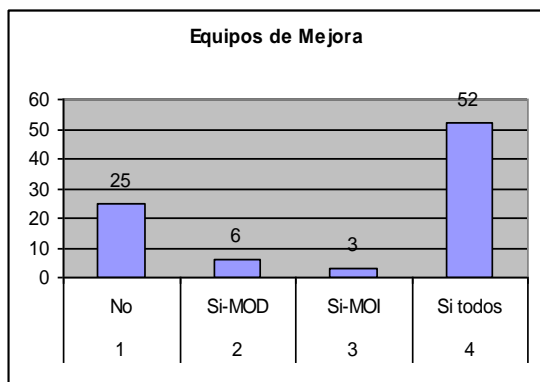
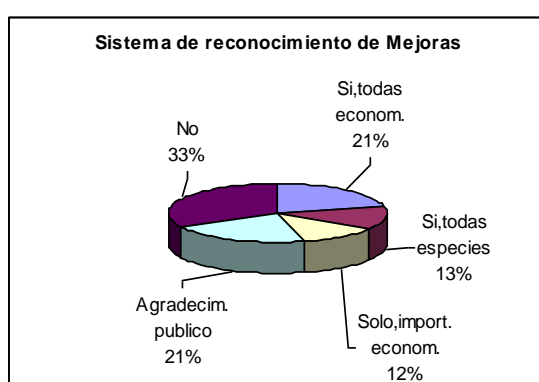


Gráfico 9



Fuente: elaboración propia.

La mejora continua era uno de los valores más presentes en las declaraciones de las empresas. Un amplio número de ellas, dispone de grupos estables para esta actividad,

que sumados los valores de 2, 3 y 4, del Gráfico 8, nos da un total de 61 empresas que representan el 71% del total de las mismas con actividades de estas características.

El reconocimiento de las mejoras, presenta 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.

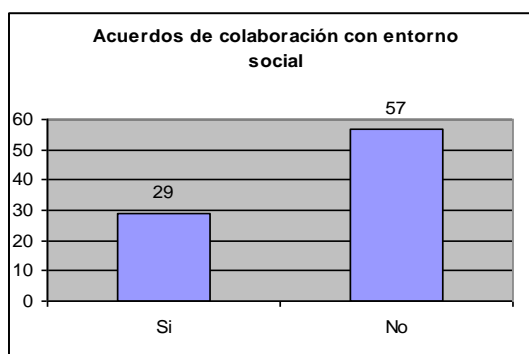
La mayoría va desde no tener nada formalizado, un 33% de las empresas, hasta tenerlo en especies, un 13%, o los agradecimientos de carácter público por parte de la dirección en un 21% de los casos que si lo sumamos al 33% que no realizan ningún tipo de reconocimiento hay un 54% de las empresas que no realizan ningún reconocimiento formalizado. Este aspecto invalida en parte la disposición de reconocimiento formalizado de las personas/equipos planteados en la hipótesis.

H-4 Las empresas con declaración formal de cultura corporativa - misión, visión, valores - establecen relaciones y acuerdos de colaboración con su entorno social.

Gráfico 10



Gráfico 11



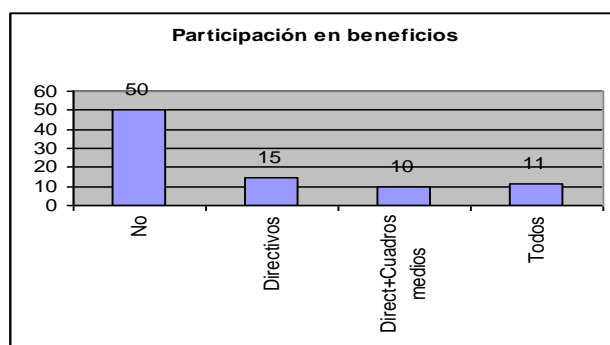
Fuente: elaboración propia.

Tal como muestra el Gráfico 10, de las empresas que han respondido, a pesar de que un grupo importante, el 67% tenía a la sociedad incluida en sus objetivos, sólo un 24% disponen de algún programa de Responsabilidad Social Corporativa. Este es un aspecto dónde los niveles de coherencia entre lo que se dice y se hace, presenta incoherencia. Dada la novedad y el nivel actual de baja definición del concepto, estamos en una etapa inicial, con la previsión que es un tema que aumentará en los próximos años.

Los datos del Gráfico 11 confirman la debilidad de relaciones y compromisos con el entorno. Una amplia mayoría de las empresas no disponen de ningún acuerdo ni programa estable de colaboración con entidades o asociaciones de su entorno social.

Finalmente como muestra el Gráfico 12, sobre la participación en el “negocio” por parte del conjunto de empleados, es prácticamente inexistente.

Gráfico 12



Fuente: elaboración propia.

La participación en los beneficios en las diferentes modalidades representa la concreción final del sentido de pertenencia y el compromiso de la plantilla. Al hacerles partícipes de los resultados de la empresa en su conjunto, y no solamente considerar a los accionistas y al personal directivo. Este debería ser un punto de reflexión para la aplicación coherente de una cultura corporativa.

Referencias

- Aguirre, Bazán, A. (2004). *La cultura de las Organizaciones*, Ariel, Barcelona.
- Allen, J. (2004). "La Cultura organizativa y el buen gobierno empresarial", Harvard Business Review -Deusto. nº 123. Pág. 60-70.
- Bueno, Campos, E. y otros. (2006). *Dirección Estratégica: Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid.
- Campbell, A. (1992). *A sense of mission. Defining direction for the large corporation*. Addison-Wesley. New York.
- Cardona, P. y Rey, C. (2005). *Dirección por Misiones*, Ediciones Deusto, Bilbao.
- Deal, T., Kennedy. A.(1985). *Cultura corporativa*. Fondo educativo interamericano. México.
- 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.
- 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.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences .Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, California.
- 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.

- Martos, R (2009). *Cultura corporativa: misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España*. Tesis Doctoral. Departamento de Organización de Empresas. Universitat Politècnica de Catalunya.
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: la conexión perfecta*, Internacional Thomson, 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.
- Pascale, R. y Athos, A. (1981). *The art of japanese management. Applications for american executives*, Simon & Schuster, New York.
- 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.
- Schein, E. H. (1988). *La Cultura Empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*, Plaza & Janés, Barcelona.
- Wagner, J. A. (2004). *Comportamiento Organizativo. Consiguiedo la ventaja competitiva*. Thompson Learning Ibero, Madrid.