

www.revistadyo.com

## La Cultura Corporativa en la gestión de las empresas automovilísticas en España *Corporate culture in managing automobile companies in Spain*

Francisco Llorente-Galera<sup>1</sup> y Ramón Martos-Calpena<sup>2</sup>

<sup>1</sup> AQR-IREA Research Group. Departamento de Econometría, Estadística y Economía Española, Facultad Economía y Empresa, Universidad de Barcelona, Avda. Diagonal, 690, 08034 Barcelona

<sup>2</sup> Theflowfactory.

fllorente@ub.edu ramon.martos@theflowfactory.es

*Fecha de recepción: 8-01-2014*

*Fecha de aceptación: 10-06-2014*

**Resumen:** El objetivo del artículo es conocer si los OEM y sus proveedores tienen declaración escrita de la cultura corporativa, y en caso afirmativo si contemplan determinados stakeholders y valores, la difunden entre sus empleados, es origen para fijar objetivos y metas, incorporan objetivos económicos y no económicos, se realizan determinadas prácticas de gestión de los recursos humanos, disponen certificaciones ISO, y si se relacionan con su entorno social. Se analiza la intensidad de asociación bivarriante entre ciertos ítems y aplicando el análisis Homals, la asociación múltiple, sobre cuyos puntos objeto, obtener una tipología de empresas con el análisis cluster

**Palabras clave:** automóvil, cultura corporativa, gestión, España

**Abstract:** This paper collects in the first part a review of the literature about corporate culture, collecting its definition, importance, and what some authors say on subsequent items to be included in the empirical part. The aim of this article is found on the Spanish automobile industry, individually and jointly, certain aspects of the organizational culture. In the empirical part it is analyzed for a sample of OEMs and their direct suppliers if companies submit written statement Corporate Culture, if they incorporate explicitly determined values (transparency, fairness, honesty, respect, teamwork, continuous improvement, customer focus, creativity / innovation), which stakeholders are considered, as corporate culture circulated among employees, whether it is the source for setting objectives and targets, if they have ISO 9001:2000, ISO 14001, ISO 16494 certifications, systems of participation, teamwork and recognition of people related to continuous improvement and achievement of its goals and objectives, the possible application of some systems of developing, training and promotion of personnel, to have a systematic for reconciling work and family life, gender equality plan, profit sharing, ownership and if companies with organizational culture relate to the social environment. Joint relative frequencies of pairs of items and the marginal frequencies are obtained, and the confidence intervals of the items or modality considered are determined. We analyzed relation between to have organizational culture declared and have certain management practices, the association between mission, vision and values respect other items. It is verified that most companies incorporate the mission, vision and values are often at least as stakeholders the shareholders, customers and employees, declared as values teamwork, continuous improvement, customer focus and creativity / innovation though less honesty and fairness. Corporate culture declared, serves as a reference for setting goals and purposes, almost all who have it. Generally the spread at least with posters, leaflets and training, climate surveys conducted regularly, and incorporate environmental objectives and social environment. In contrast, a minority, few do involve employees in their benefits or offer them ownership, incorporated systematic reconciliation work and family life, gender equality plan, and its relationship with the social environment is reduced. We examines whether there association are significative between having declared in culture Mission, Vision and Values and the declaration considers the diverse stakeholders, regarding the rest of the items considered and the intensity thereof is obtained. It also analyzes the intensity of association between the different values considered, which is significant, and whether some of these values are associated with certain items, to see if it is giving a practical application of these values in certain fields. Transversal teams and improvement teams are widely used, but not consistent with the value incorporate teamwork and continuous improvement. The analysis gives homals relationships of more than two qualitative variables and reduce the dimensionality by incorporating measures of discrimination as the Declaration of corporate culture at least the shareholders, customers and employees, a set of values, norms ISO 16949 + 14000, ISO 9001 + 14000, community center or facilities available to employees, co-ownership, a system for reconciling work and family life, and less cooperation with the University to give training and R & D. The cluster of points object analysis provides a typology of companies, constituting 7 groups, which differ according to the presence or absence of measures of discrimination.

**Keywords:** automobile, corporate culture, management, Spain

## 1. Introducción

Las empresas del sector automovilístico viven en un entorno más dinámico, complejo e incierto, donde se han dado cambios de tipo político, económico, social, tecnológico, ambiental y jurídico (Johnson et al. 2007).

La necesidad de superar el taylorismo-fordismo y adoptar la cultura de la producción ajustada (Miller, 2002), por parte de las empresas fabricantes de automóviles y sus proveedores directos (Womack et al., 2002), es una tendencia en Occidente desde los años noventa. La misma se caracteriza por la relevancia del trabajo en equipo, la mejora continua, la participación proactiva de los trabajadores en reducir los defectos, satisfacer al cliente y conseguir más innovación (Liker, 2004; Liker y Hoseus, 2008, Dahlgard y Dahlgard-Park, 2006), que son valores a asumir por las empresas para poder ser competitivas.

La cultura organizativa puede ser un activo estratégico (Flamboltz y Randle, 2012) y convertirse en fuente de ventajas competitivas para la empresa, cuando se ve como un recurso que es valioso, raro y difícil de imitar (Barney, 1986). La misma puede ser gestionada para mejorar el desempeño y logro de objetivos en las organizaciones (Smirich, 1983).

El objetivo principal de este artículo es conocer si las empresas disponen de cultura corporativa declarada, incorporando la misión, visión y valores, ciertos stakeholders y valores en su declaración escrita, así como la incorporación de códigos éticos. En la planificación estratégica; verificar si la cultura corporativa declarada es origen de sus metas y objetivos a corto y medio plazo, si éstos consideran objetivos no sólo económicos, su posible relación con ciertos stakeholders considerados, y como se difunden tales objetivos. En la gestión de recursos humanos: si se han implantado determinados sistemas de participación, reconocimiento, compensación salarial, promoción, desarrollo y formación de las personas, sistemática de conciliación entre vida familiar y laboral, así como programa de promoción sobre la igualdad de género. Además si se disponen certificaciones ISO y las empresas tienen vinculación o acuerdos con su entorno social.

Interesa también conocer el grado de coherencia entre determinados contenidos de la declaración de Cultura Corporativa y la realización de ciertas prácticas en las empresas.

El resto del artículo se estructura de la siguiente manera. En la siguiente sección se realiza una breve revisión sobre la definición de la cultura organizativa, según diversos autores, y su incidencia en la empresa. Posteriormente, se expone la metodología de investigación, presentando las características de la muestra realizada y las técnicas estadísticas a utilizar en la parte empírica. A continuación se aborda el análisis estadístico de los datos y se valoran los resultados alcanzados. Por último, se presentan las principales conclusiones y limitaciones del estudio.

## 2. Cultura corporativa. Revisión de la literatura

Hay diversas definiciones de cultura organizativa. Por ejemplo las siguientes:

- *Es el sistema de acciones, valores, y creencias compartidas que se desarrolla dentro de una organización y orienta el comportamiento de sus miembros (Schermerhorn, 2004).*
- *Define los valores principales, supuestos, interpretaciones y enfoques que caracterizan una organización (Cameron y Quinn, 2011).*

Una de las más aceptadas por los teóricos de la cultura organizativa, es la aportada por Schein (1988), considerándola como:

*“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 modelo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas”.*

En los ochenta, dado que las empresas japonesas eran más competitivas que las occidentales, determinadas obras sobre la cultura de las empresas japonesas tuvieron gran interés para los directivos empresariales: En tal sentido Ouchi (1982) comentaba qué hacer frente al desafío japonés y las posibilidades de la transferir las prácticas japonesas; mientras que Pascale y Athos (1981), expusieron como gestionan las empresas japonesas. Por otra parte Deal y Kennedy (1992) recogen los ritos y rituales en las empresas; mientras que Peters y Watterman (1982) analizaron qué factores habían contribuido al éxito a lo largo del tiempo de

las empresas "excelentes" verificando que disponían de una fuerte cultura corporativa. La clave del éxito duradero no reside sólo en las estrategias o la eficiente gestión de recursos sino en la dimensión cultural de las organizaciones, que se había analizado poco antes. La cultura organizativa es un componente intangible en la empresa (Carmelli y Tishler, 2004).

Determinados autores establecen la existencia de links entre la cultura organizativa y la estrategia de la empresa (Schwartz y Davis, 1981, Choe, 1993), influyendo la cultura organizativa en el desarrollo de los cambios organizativos (Lorenzo, 1998). La relevancia de la cultura empresarial viene dada por incidir en ciertas variables clave de la empresa. En tal sentido, Deal y Kennedy (op. cit.), así como Kotter y Heskett (1992), reflejaron este valor relacional entre cultura empresarial, actividades, y resultados. Obtuvieron que las empresas enfocadas a Culturas Corporativas, basadas en valores de gestión compartidos, superaban el desempeño de otras empresas en un margen significativo. Para Denison et al. (2003) la cultura organizativa puede ser un instrumento poderoso para mejorar el performance de la empresa. Posteriormente, Hitt et al. (2005) identificaron que las empresas con cultura fuerte ofrecen mejores resultados financieros y más fiables que las empresas con cultura débil.

En el caso del sector automovilístico la joint venture NUMMI, realizada entre General Motors y Toyota en EEUU, es un ejemplo relevante de la incidencia positiva del cambio cultural en los resultados empresariales<sup>1</sup>. En Australia, You et al. (2010) comprobaron en el sector la relación entre la cultura organizativa y el performance en las empresas.

Para Deloitte Consulting e Intelligent Unit (op. cit.) la cultura tiene un fuerte impacto en el rendimiento de la organización. Rigby y Bilodeau (2009) identificaron que la cultura es tan importante como la estrategia para su éxito.

La cultura organizativa es un determinante relevante de la innovación (Feldman, 1998; Naranjo-Valencia et al., 2013). Asimismo, permite mejorar la productividad (Denison, 1990), la calidad (Red, 2006), o ambas (Siehl y Martin, 1990; Mathew, 2007), incidiendo tam-

bién en la implementación de las certificaciones ISO 14001 (Balzarova et al., 2006) e ISO 9001 (Basir et al., 2011).

La cultura organizativa facilita una mayor participación y compromiso del empleado con la organización (Sirajudeen et al., 2012). Puede ayudar a incorporar nuevas prácticas en la empresa, a partir de la identificación y compromiso de los empleados para su adopción, llegando a acuerdos para su aplicación (Ijose, 2009).

El concepto de Cultura Corporativa se puede considerar conocido, implantado y practicado por un importante número de empresas, tal como reflejaron diferentes estudios, como el informe Cranfield 2005-06, Deloitte e Intelligent Unit (2007) y Strack et al. (2007).

Mullane (2002) y Campbell (1997), al opinar sobre la cultura corporativa, proponen que la existencia de unos objetivos comunes necesita que sean compartidos por los stakeholders internos (departamentos, trabajadores) y externos (clientes, proveedores, accionistas, inversores y comunidad). Según Freeman (1984) para gestionar con eficacia, deben tenerse en cuenta a los grupos de interés de una manera sistemática.

Las declaraciones de Misión, Visión y Valores son el primer "corpus" de la cultura corporativa de una organización. Para Cardona y Rey (2004) *"la misión es el conjunto de contribuciones que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía"*. Para Jhonson y Scholes (2001) la Misión recoge el propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders, mientras que la Visión se refiere al estado futuro deseado, la aspiración de la organización.

La declaración de la misión está entre las herramientas de gestión más relevantes que adoptan los managers de las empresas (Bart et al., 2001; Iseri-Say et al. 2008). En tal sentido, Rigby (2003) encontró en una muestra de directivos de empresas de diversos continentes, que la declaración de misión y visión era de las herramientas más usadas.

Deal y Kenney (1992) consideran que los valores son la piedra angular, los cimientos de cualquier cultura

<sup>1</sup> Se implantó en la antigua factoría de General Motors en Fremont (USA), que había estado bajo los principios de la producción en masa, que debió cerrar en 1982. Al año siguiente se reabrió bajo la joint venture NUMMI, incorporando nuevos directivos, con distintos comportamientos y valores a los de sus predecesores, que posteriormente también asumieron los trabajadores. (Adler, 1992). Ello permitió mejorar la productividad, calidad y satisfacción del cliente (Cameron y Quinn, 2011).

corporativa. Son los criterios de actuación que orientan las decisiones ante las distintas alternativas que se presentan en el día a día para realizar la misión constituyendo la base de la cultura organizativa (Cardona y Rey, 2003, 2006), y proporcionan a los empleados un sentido de dirección común y alineamiento para la conducta diaria (Scott, 1997).

En la cultura corporativa, los valores representan el cómo se hacen o deben hacerse las cosas en una organización, por lo que deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización. Tal como señalan García y Dolan (1997) "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".

Las empresas promueven diversos valores, como los siguientes: Innovación/Creatividad (Ahmed, 1998; Stallworth, 2008), Orientación al cliente (You et al., 2010; Aydin y Ceylan, 2011), Honestidad (Krieger y Hanson, 1999, Verma, 2010), Respeto (Dahlgaard y Dahlgaard Park 2006; Stallworth, op. cit.), Transparencia (Verma, op. cit.), Trabajo en equipo (Becker et al. 2001, Stallworth, op. cit.), Mejora continua (Irani et al., 2004) y Colaboración (Becker et al., op. cit.).

Un contexto organizacional ético, donde sea efectivo el valor de honestidad, ayuda a que el empleado satisfaga sus necesidades y tenga mayor compromiso organizacional, generando actitudes y comportamientos en el trabajo que posibilitan obtener más valor a la organización (Bayona et al., 2000; Ruiz Palomino et al., 2012). El comportamiento ético facilita construir relaciones de confianza con los grupos de interés (Velázquez, 2000)

Los códigos éticos son la articulación de los valores éticos adoptados por la organización. Como expresiones de las normas éticas, son documentos clave de la organización y suelen enmarcarse desde una posición defensiva diseñada para proteger a la organización de los empleados (Stevens, 1996).

Los valores se pueden comunicar de diferentes maneras: discursos, publicaciones corporativas, y las afirmaciones de políticas y acciones personales (Daft, 2007).

Brunet (2002) define el clima organizacional como las actitudes subyacentes a los valores, a las normas, y a los sentimientos que los empleados tienen sobre su organización. Sobre la base de la cultura organizacional se establece el clima organizacional que es la percepción compartida de los individuos respecto de las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales, que conducen a tener una visión común de los objetivos estratégicos de la organización, y de la forma de alcanzarlos (Kaplan y Norton, 2004).

Mientras la cultura está relacionada con la naturaleza de las creencias y expectativas de la vida de la organización, el clima es un indicador de si esas creencias y expectativas están siendo cumplidas (Buono et al. 1985). Las encuestas internas de clima a contestar por los empleados, permiten conocer qué piensan los trabajadores respecto a su medio interno del trabajo, la empresa y su cultura (Brunet, 2002). Su realización, análisis, comunicación de resultados e introducción de mejoras, son un referente de que la dirección desea cumplir sus compromisos con las personas, y ayuda a la integración de los empleados.

La planificación estratégica permite concretizar la misión y visión. Representa el documento donde se recoge lo que la empresa quiere alcanzar a corto y medio plazo, cuáles son sus objetivos y estrategias (Proctor, 1997). Por tanto, la disposición de una cultura organizativa con contenidos de Misión y Visión, debe estar relacionada con la Planificación estratégica de las empresas, cuando estas establecen sus planes de objetivos a corto y medio plazo.

El desarrollo de los recursos humanos es uno de los aspectos estratégicos relevantes en las empresas y la formación debe estar integrada en la estrategia de recursos humanos. Un personal formado contribuye a las metas de la organización (Andrés, 2001) y al rendimiento empresarial (Aragón Sánchez et al., 2003). Asimismo, la formación y la cultura organizativa pueden incidirse mutuamente (Heather et al., 2010).

El trabajo en equipo y la participación del personal forma parte de la cultura tipo clan (Cameron y Quin, op. cit). Los equipos de carácter transversal facilitan obtener soluciones a los problemas y útiles en el desarrollo de nuevos productos (Jassawalla y Sashittal, 1999). La participación del personal<sup>2</sup> es parte esencial del éxito de la mejora continua y ayuda a aumentar la com-

<sup>2</sup> El personal que participa activamente de forma cotidiana en los procesos de la empresa es el que mejor conoce dichos procesos y, por tanto, el que mejor preparado está, tanto para identificar problemas y oportunidades de mejora como para proponer soluciones (Mejías Sacalauca et al., 2013).

petitividad (Rapp y Eklund, 2007; Martín García y Bautista-Poveda, 2010). La mejora continua, uno de los valores relevantes en las empresas con producción ajustada, puede impulsarse mediante la implantación de los equipos de mejora y los sistemas de sugerencias (García Lorenzo y Prado Prado, 2002).

Los sistemas de compensación dan forma a la cultura organizacional (Kerr y Slocum, 2005). Las recompensas en forma de participación en beneficios y la propiedad de acciones se relacionan positivamente con el compromiso organizacional (Coyle Shapiro et al., 2002; Kuvaas, 2003, Sims, 2002). Si se aplica la participación en los beneficios, se tiende a ver una cultura organizacional más colectivista (Khun, 2009).

La cultura organizativa afecta a la conciliación de la vida familiar y laboral (Erdem y Keklik, 2013), generando tal conciliación mejoras en la salud mental de los trabajadores (Chrétien, y Létourneau, 2010), imagen corporativa, clima laboral, satisfacción laboral, productividad, retención del talento y reducción del absentismo (Albert et al., 2010, Lazar et al., 2010). La cultura organizativa debería tener en cuenta también la igualdad de género (Rubin, 1997), por las ventajas que ofrece. Tura Solvas y Martínez Costa (2012), citando diversa bibliografía, exponen que genera mayor motivación, compromiso con la organización, satisfacción laboral, productividad y reducción del absentismo. En el management empresarial la responsabilidad social de género en la empresa es un valor emergente (Torre García y Maruri Palacín, 2010).

En el contexto de la cultura corporativa, un elemento que surge con fuerza, relacionado con los grupos de

interés (stakeholders), es el de Responsabilidad Social Corporativa (CRS). El Libro Verde de la U.E. (2001) y Van Marrewijk (2003) la definen como: "integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores". Es un concepto por el cual las empresas cumplen con la rendición de cuentas a sus grupos de interés mediante la integración de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones de negocio (Tanimoto y Suzuki, 2005), buscando producir un impacto global positivo en la sociedad, que ofrezca a quien lo incorpora reducción de costes y riesgos, mayor reputación y legitimidad (Carroll y Shabana, 2010), ventajas competitivas (Porter y Krame, 2006), y generar beneficios financieros (Orlitzky et al., 2003). Para la Comisión Europea (2011) es clave para aprovechar los cambios de la sociedad y crear oportunidades de crecimiento.

### 3. Metodología de la investigación

#### 3.1. Ficha técnica de la encuesta

Véase Tabla I.

#### 3.2. Estructura del cuestionario

El cuestionario consta de diversos bloques según los ámbitos que se analizan: Aspectos generales de la empresa, Cultura Corporativa, Planificación Estratégica, Reconocimiento y Participación, así como Relaciones con el entorno.

Tabla I  
Ficha técnica

Alcance	España
Población	Empresas fabricantes de automóviles y sus proveedoras directas localizadas en España. N=232, obtenido a partir de los directorios de ANFAC y SERNAUTO. Quedaron 206 empresas una vez depurada de errores o verificar la inexistencia de la empresa (p.e. ciertas empresas habían desaparecido o cerrado su actividad en España) o bien constatar que no era política de su empresa participar.
Elementos de muestreo	Directivos de las empresas
Tipos de preguntas	Mayoritariamente son cualitativas de escala nominal u ordinal.
Fecha del trabajo de campo	Año 2008. En el año 2011 volvieron a preguntar determinados ítems en una submuestra para verificar las respuestas.
Muestra final	86 empresas. Supone un 41,7 % de la población considerada.
Error muestral	De la estimación de las proporciones poblacionales, adoptando un nivel de confianza del 95% y escoger la máxima holgura ( $p = q = 0,5$ ) el error muestral obtenido es del 8,6%.

### 3.3. Metodología

Se elaboró un cuestionario inicial y después se realizó una prueba pretest, enviándose vía postal a siete empresas del sector y dos empresas de servicios de consultoría, relevantes en el sector, para validar el cuestionario, verificando inconsistencias o dificultades en los ítems planteados. Las respuestas y comentarios obtenidos, permitieron modificar ciertos contenidos del cuestionario. Posteriormente, el nuevo cuestionario se envió vía postal y/o por e-mail a las empresas del directorio disponible obtenido de ANFAC y Sernauto, efectuándose después el correspondiente seguimiento para conseguir una mayor tasa de respuesta. Realizar la encuesta en el 2008 posibilitó obtener una significativa tasa de respuesta, inviable posteriormente, debido a la continuidad de la crisis en que se vio inmersa el sector desde finales del 2008, que afectó a diversidad de empresas especialmente también en los años 2009 y 2010, aplicándose diversas medidas de reestructuración. Ello incide en que más empresas dejen de contestar los cuestionarios de no obligado cumplimiento, como se verificó al volver a contactar durante el 2011 para verificar la veracidad de ciertas respuestas

En el tratamiento estadístico de los datos se ha efectuado:

- Análisis descriptivo univariante según la naturaleza de cada variable.
  - Tablas de contingencia, seleccionando las respectivas frecuencias conjuntas y marginales.
  - Estimación puntual de la proporción poblacional de poseer cierta característica mediante la proporción muestral y la estimación por intervalos de confianza para la proporción poblacional de poseer cierta característica.
  - Contrastar la hipótesis nula de independencia entre pares de atributos con el estadístico chi cuadrado, o bien con el test exacto de Fisher si la frecuencia esperada es superior que 5 al menos en el 20% de celdas, y si se rechaza obtener la intensidad de asociación bivariante mediante el estadístico Q de Yule aplicado sobre pares de variables dicotómicas. Cuando una celda es nula no debe tomarse en consideración el valor de la Q de Yule, dando siempre la unidad.
- Análisis Homals, para establecer las variables más relacionadas, que además permitan reducir la dimensionalidad. y a partir de los puntos objeto clasificar las empresas mediante un análisis Cluster.

### 4. Análisis empírico

Con el análisis empírico<sup>3</sup> se busca inicialmente conocer qué proporción muestral de empresas disponen de una declaración escrita de su cultura organizativa, los principales grupos de interés que contempla la misma y la incorporación de ciertos valores seleccionados a priori. Además, verificar si las empresas con cultura organizativa disponen de ciertos sistemas de reconocimiento y participación, así como si se relacionan con el entorno.

Las principales hipótesis a verificar son:

- 1) Las empresas del sector del automóvil disponen de cultura corporativa declarada.
- 2) Las empresas con cultura corporativa declarada:
  - a) Contemplan en su declaración a determinados stakeholders.
  - b) Declaran explícitamente ciertos valores.
  - c) Explican a sus nuevos empleados la cultura corporativa de la empresa y si participa un mando jerárquico.
  - d) Difunden la cultura corporativa entre sus empleados con distintos medios.
  - e) Disponen y aplican códigos éticos.
  - f) Realizan encuestas de clima laboral.
  - g) La cultura corporativa declarada es origen de sus metas y objetivos a corto y medio plazo.
  - h) Los objetivos y metas fijados contienen objetivos económicos, desarrollo y seguridad de las personas, cuidado del medio ambiente, y compromiso con el entorno social.
  - i) Otorgan accesibilidad de los empleados para conocer los objetivos y estrategias de la empresa.

<sup>3</sup> Un primer análisis descriptivo de la encuesta se dispone en la tesis doctoral de Martos Calpena (2009), presentándose una parte de la misma en Martos, R. y Pons, O. (2010). En el presente artículo alternativamente se hace una explotación estadística bivariante y multivariante de la encuesta, se determinan los intervalos de confianza de la proporción poblacional, así como aplicar determinados contrastes.

- j) Los empleados disponen de intranet o web corporativa para acceder a la mayor parte de la información de la empresa.
- k) Incorporan sistemas de participación y el trabajo en equipo.
- l) Aplican sistemas de promoción abierto.
- m) Establecer planes de desarrollo y formación de las personas.
- n) Ofrecen participación en beneficios/copropiedad.
- o) Disponen de centro social o instalaciones para empleados.
- p) Incorporar una sistemática para la conciliación laboral y tienen programas que fomenten la igualdad de género.
- q) Poseen certificaciones 9001:2000, ISO 14001 e ISO/TS 16949.
- r) Mantienen relaciones de vinculación o acuerdos con su entorno social (convenios/acuerdos con-Universidades, colaboración con actividades del entorno social o asociaciones sin ánimo de lucro y poseer programa de responsabilidad social corporativa).

Además, se establecen las hipótesis:

- 3) Hay asociación entre disponer cultura corporativa declarada y ciertas prácticas de recursos humanos consideradas, así como colaborar con el entorno social.
- 4) Hay asociación entre pares de valores declarados explícitamente.
- 5) Hay asociación entre ciertos valores y determinadas prácticas de gestión.

- 6) Hay asociación entre incorporar como stakeholders al menos al personal y determinadas prácticas de recursos humanos.
- 7) Hay asociación entre tener declarados todos los stakeholders y el resto de ítems.
- 8) Hay asociación entre disponer de misión visión y valores respecto el resto de ítems.

Dada la diversidad de ítems analizados en el presente estudio, interesa reducir la dimensionalidad de la matriz de datos, buscando dos factores que incorporen las variables más relacionadas, aplicando la técnica Homals, y después a partir de los puntos objetos obtenidos, mediante la técnica cluster, obtener una tipología de empresas según la incorporación o no de los principales ítems que explican los dos factores.

#### 4.1. Características de la muestra

De las 86 empresas que han contestado, el 33,7 % cuentan con más de 500 empleados, seguidas de las que tienen entre 100 y 250 empleados, que son el 29,1%. Las pequeñas empresas son minoría (17%).

#### 4.2. Análisis Estadístico

##### *Tablas de contingencia e intervalos de confianza*

Se utilizan las tablas de contingencia para analizar conjuntamente dos ítems y con sus frecuencias marginales cada ítem por separado, sobre cuyas respectivas modalidades determinar el intervalo de confianza de la proporción poblacional, referida a la presencia en cada modalidad del ítem de la característica considerada.

En la tabla 3 se consideran conjuntamente los ítems "Disposición de declaración escrita de la Cultura

Tabla 2  
Empresas de la muestra segmentadas según el tamaño empresarial y la nacionalidad del capital

Tamaño/ Capital	Nacional	Extranjero (*)	Total fila
100	12 (13,9%)	3 (3,5%)	15 (17,4%)
101-250	11 (12,8%)	14 (16,3%)	25 (29,1%)
251-500	4 (4,7%)	13 (15,1%)	17 (19,8%)
> 500	10 (11,6%)	19 (20,9%)	29 (33,7%)
Total columna	37 (43,0%)	49 (57,0%)	86 (100,0%)

(\*) Se incorporan también las que tienen al menos un 50% de capital extranjero y la empresa extranjera que forma parte del capital mixto tiene un rol más determinante en la gestión.

Tabla 3  
 “La declaración de la cultura corporativa escrita” versus “Stakeholders que la declaración de cultura corporativa contempla”. Frecuencias conjuntas. Total empresas

Declaración Cultura Corporativa/ Stakeholders	1	2	3	4	5	Ninguno	Total	I.C. al 95% para p (en%)
No declaración escrita	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	12 (14,0%)	12 (14,0%)	6,7%;21,3%
Sólo misión	1 (1,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (1,2%)	0 (0,0%)	2 (2,3%)	0,0%;5,5%
Sólo misión y visión	0 (0,0%)	1 (1,2%)	0 (0,0%)	1 (1,2%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (2,3%)	0,0%;5,5%
Misión, visión y valores	1 (1,2%)	2 (2,3%)	1 (1,2%)	7 (8,1%)	36 (41,9%)	0 (0,0%)	47 (54,7%)	44;2%;65,2%
Otros principios y filosofías equiv.	0 (0,0%)	2 (2,3%)	1 (1,2%)	5 (5,8%)	13 (15,1%)	2 (2,3%)	23 (26,7%)	17,3%;36,1%
Total	2 (2,3%)	5 (5,8%)	2 (2,3%)	13 (15,1%)	50 (58,1%)	14 (16,3%)	86 (100%)	
I.CI al 95% para p (en %)	0,0%;5,7%	0,0%;11,1%	0,0%;5,7%	7,0%;23,3%	46,9%;69,4%	7,9%;24,7%		
I.C. al 95% para p (en %) (*)	0,0%;6,4%	1,0%;12,5%	0,0%;6,4%	8,9%;26,2%	56,9%;78,2%	10,6%;27,2%		

(1) Exclusivamente accionistas + clientes; (2) Solo accionistas + clientes + empleados; (3) Sólo accionistas + clientes + empleados + proveedores; (4) Sólo accionistas + clientes + empleados + proveedores + medio ambiente; (5) Accionistas + clientes + empleados + proveedores + medio ambiente + sociedad

(\*) Seleccionando sólo las empresas con declaración de Cultura Corporativa

Corporativa” y “Stakeholders contemplados en la declaración de Cultura Corporativa”, planteando para cada ítem 5 respuestas posibles, mutuamente excluyentes. Según las frecuencias marginales del primer ítem, sólo el 14% de las empresas carecen de declaración escrita, mientras que el 57,4% en su declaración de cultura corporativa incorporan la misión, visión y los valores, proporción prácticamente coincidente con la moda del otro ítem (58,1%), que corresponde a la modalidad “considerar conjuntamente la diversidad de stakeholders seleccionados”. Asimismo, el 41,9% de empresas que en su declaración escrita de cultura corporativa recogen simultáneamente su Misión, Visión y Valores, también incluyen objetivos relacionados con todos los grupos de interés (stakeholders), pasando a ser del 57% al considerar también otras filosofías o principios equivalentes. Además, la inmensa mayoría de las empresas con declaración de cultura corporativa (94,6%) contemplan a los empleados en sus declaraciones, casi al mismo nivel que los accionistas y clientes, mientras que la sociedad es considerada por el 67,6% de las empresas con cultura corporativa.

La tabla 4 expone, para las empresas con cultura corporativa declarada, las frecuencias conjuntas de cada valor declarado que se ha seleccionado y las diversas agrupaciones de stakeholders considerados en la declaración de cultura corporativa, así como la frecuencia marginal asociada a cada valor y el respecti-

vo intervalo de confianza al 95% de la proporción poblacional del valor considerado. Destacan las proporciones muestrales de los valores Mejora permanente, Trabajo en equipo y Orientación al cliente, que superan el 85%, con un límite inferior de sus intervalos de confianza al 95% para la proporción poblacional que supera al 75%. En cambio, la mayoría de empresas muestreadas con declaración de cultura corporativa no recogen explícitamente el valor Equidad y prácticamente la mitad (54,1%) el valor Honestidad. En todos los valores escogidos la proporción muestral es mayor al considerar a todos los stakeholders (columna 5).

En las empresas con cultura corporativa declarada, al combinar los valores seleccionados, se obtiene que dos de cada tres empresas recogen simultáneamente al Trabajo en equipo, la Mejora permanente, la Creatividad/innovación y la Orientación al cliente (proporción muestral del 67,7% e intervalo de confianza al 95% para la proporción poblacional de límites: 56,9%-78,3%), que son esenciales en la producción ajustada. En cambio, todos los valores son considerados prácticamente por la tercera parte (proporción muestral del 32,4% e intervalo de confianza al 95% para la proporción poblacional: 21,7%-43,1%).

La disposición de cultura corporativa debería tener una difusión, presentación, y explicación interna en la empresa, para ser conocida por los empleados, que



Tabla 4  
**Determinados valores considerados en la declaración de cultura corporativa escrita versus stakeholder que contempla la declaración de cultura corporativa. Frecuencias conjuntas e intervalo de confianza para la proporción poblacional de cada valor. Empresas con cultura organizativa declarada**

Valores /Declaración CCI	Ningún stakehol.	1	2	3	4	5	Total fila	I.C. al 95% para p
Transparencia	1 (1,4%)	1 (1,4%)	2 (2,7%)	1 (1,3%)	7 (9,5%)	36 (48,6%)	48 (64,9%)	54,0%; 75,8%
Equidad	1 (1,4%)	0 (0,0%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	3 (4,1%)	25 (33,8%)	30 (40,5%)	29,3%; 51,7%
Respeto	1 (1,4%)	1 (1,4%)	2 (2,7%)	1 (1,3%)	9 (12,2%)	37 (50,0%)	51 (68,9%)	58,3%; 79,4%
Trabajo en equipo	1 (1,4%)	1 (1,4%)	4 (5,4%)	0 (0,0%)	12 (54,1%)	48 (64,9%)	66 (89,2%)	82,1%; 96,3%
Mejora permanente	2 (2,7%)	2 (2,7%)	4 (5,4%)	2 (2,7%)	13 (17,6%)	48 (64,9%)	71 (97,3%)	93,6%; 100,0%
Honestidad	0 (0,0%)	1 (1,4%)	2 (2,7%)	0 (0,0%)	5 (6,8%)	33 (44,6%)	40 (54,1%)	42,7%; 65,5%
Orientación al cliente	2 (2,7%)	2 (2,7%)	4 (5,4%)	2 (2,7%)	13 (17,6%)	40 (54,1%)	64 (86,5%)	78,7%; 94,3%
Creatividad/Innovación	1 (1,3%)	1 (1,3%)	4 (5,4%)	2 (2,7%)	10 (13,5%)	41 (55,4%)	59 (79,7%)	70,5%; 88,9%

(1) Exclusivamente Accionistas+clientes; (2) Sólo Accionistas + clienes+ empleados; (3) Accionistas+clientes+ empleados + proveedores; (4) Accionistas+clientes+ empleados + proveedores + medio ambiente; (5) Accionistas+clientes+ empleados + proveedores + medio ambiente + sociedad

les permita saber qué pueden esperar de la forma de gestionar la empresa por parte de los directivos, así como qué se espera de ellos en sus comportamientos y valores. Sería conveniente disponer de un programa de acogida para los nuevos empleados, donde presentarles la misión, visión y valores, porque permite introducirlos en la cultura de la empresa.

La gran mayoría de empresas con cultura corporativa declarada entregan a los nuevos empleados documentación referida a la misma y se la explica un

mando (87,7%), frecuentemente su responsable directo (44,6%) (ver tabla 5). Sólo en una de cada cuatro los directivos la presentan, poniendo entonces en escena su compromiso con los contenidos de las declaraciones de misión, visión y valores escritos. Asimismo, mayoritariamente (88%) la cultura corporativa declarada se difunde al menos con carteles, dípticos y cursos de formación, y el 43,2% además con la web corporativa más una o dos reuniones anuales. Esta actividad que se puede asimilar al concepto de rito (tabla 6).

Tabla 5  
**“Al entrar nuevos empleados se les hacen reuniones de bienvenida y explica la cultura corporativa” versus “Modos de difusión de la Cultura Corporativa”. Empresas con cultura corporativa declarada**

	1	2	3	4	5	Total	I.C p al 95%
No difusión Cultura Corporativa	1 (1,4%)	0 (0,0%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (2,7%)	0,0%;6,1%
Sólo reciben documentación informativa y manual de acogida	2 (2,7%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	3 (4,1%)	0 (0,0%)	6 (9,5%)	2,3%;13,9%
Documentación y la explica su responsable directo en el puesto	2 (2,7%)	6 (8,1%)	5 (6,8%)	9 (12,1%)	10 (12,2%)	33 (44,6%)	34,1%;55,1%
Doc.y la explican los supervisores	1 (1,4%)	2 (2,7%)	1 (1,4%)	2 (2,7%)	12 (16,2%)	18 (24,3%)	15,3%;33,4%
Doc. y la explican los directivos	2 (2,7%)	0 (0,0%)	1 (1,4%)	4 (5,4%)	9 (12,2%)	16 (21,6%)	12,9%;30,3%
Total	8 (10,8%)	9 (12,1%)	8 (10,8%)	18 (24,3%)	31 (41,9%)	74 (100%)	

(1) Carteles expuestos por la empresa; (2) Carteles, dípticos y cursos de formación ; (3) Carteles, dípticos y cursos de formación+boletines internos; (4) Carteles, dípticos y cursos de formación+bol. internos + web corporativa; (5) Anterior +1 o 2 reuniones anuales

Tabla 6  
**Disponer de un código de ética interna de comportamiento corporativo versus valor Honestidad declarado.**  
**Empresas con cultura corporativa declarada**

	No Valor Honestidad	Si Valor Honestidad	Total fila	I.C. al 95% p
No hay código interno de ética interna	12 (16,2%)	5 (6,8%)	17 (23,0%)	14,1%;31,9%
Si, a nivel directivo	7 (9,5%)	5 (6,8%)	12 (16,2%)	8,4%;24,0%
Si, hasta jefe departamento	3 (4,1%)	5 (6,8%)	8 (10,8%)	4,2%;17,4%
Si, a todos los niveles	7 (9,5%)	18 (24,3%)	25 (33,8%)	23,8%;43,8%
Dispone de un listado de comportamientos básicos	4 (6,4%)	8 (10,8%)	12 (16,2%)	8,4%;24,0%
Total columna	41 (55,4%)	33 (44,6%)	74 (100,0%)	

Se observa que casi tres de cada cuatro empresas con cultura corporativa disponen de un código de ética interna de comportamiento corporativo, aunque sólo en la tercera parte es para todos los niveles, ayudando a conseguir una cultura organizacional más arraigada en el personal. Que además incorpore conjuntamente el valor de Honestidad, sucede sólo en una cuarta parte.

La gran mayoría de empresas (76%) realizan encuestas de clima de forma sistemática, el 41,9% de forma regular, informan del resultado y establecen planes de mejora en su declaración de cultura. Prácticamente una de cada cuatro empresas (22,1%) incorporan el valor Transparencia, realizan encuestas de clima de forma regular e informan del resultado obtenido.

A continuación se recogen aspectos de la planificación estratégica.

El 94,5% de las empresas con cultura corporativa declarada realizan planificación estratégica a medio plazo, aumentando ligeramente al seleccionar las que declaran misión, visión y valores (97,8%). Asimismo, al considerar si la misión y visión se toman como referencia para establecer sus objetivos a corto y medio plazo, es afirmativo para el 85,1% del total y el 91,5% con cultura declarada.

El contenido de los objetivos permite saber si hay coherencia entre las declaraciones de la cultura corporativa declarada y la práctica empresarial, ya que los objetivos deben ser la concreción de su cultura.

En las empresas sin declaración de cultura corporativa la tercera parte consideran sólo los objetivos económicos y ninguna tiene como objetivo su com-

promiso con el entorno social. En cambio, las que tienen declaración de cultura corporativa consideran de forma muy residual poseer exclusivamente objetivos económicos (2,7%), destacando que la gran mayoría (97,8%) consideran objetivos relacionados con las personas. En cambio, algo más de la tercera parte (36,5%) considera a todos los stakeholders seleccionados junto a totalidad de objetivos considerados (ver tabla 7).

Las empresas cuya declaración de cultura corporativa contempla a todos los stakeholders seleccionados (entre ellos la sociedad) sólo algo más de la mitad (54%) consideran todos los objetivos considerados (incorporando también el compromiso con la sociedad). Por tanto, hay incoherencia en el 46%, que son una parte significativa de empresas.

El 90,3% de las empresas que entre sus objetivos está el cuidado del medio ambiente tienen certificaciones ISO 14001, siendo en este sentido la gran mayoría de las mismas coherentes,

Sólo el 51% de las empresas con misión, visión y valor incorporan todos los objetivos considerados.

Prácticamente la mitad (51,3%) de las empresas con cultura corporativa declarada tienen los objetivos de la empresa a la vista/accesibles para cualquier empleados (web o en tabloneros). Además casi la tercera parte (31,1%) emiten documentos explicativos de tales objetivos, permitiendo a la dirección comunicar a sus empleados el motivo de los mismos y comprometerse a su consecución.

Seguidamente se analizan ítems que tienen que ver con diversos aspectos de la gestión de recursos humanos.

En los sistemas de participación se consideran los equipos de mejora y los sistemas de sugerencias. Ambos suelen utilizarse para reducir costes y mejorar la productividad, la calidad, la seguridad y la ergonomía. Asimismo, facilitan una mayor integración y/o compromiso de sus miembros.

El 75% de empresas sin cultura corporativa declarada carecen de equipos de mejora, en cambio, el 74% con cultura corporativa declarada los disponen y además la mayoría de éstas (67,6%) con equipos esta-

bles de mejora en MOD y MOI, siendo mayor en las empresas con visión, misión y valores (72,3%).

Se verifica que prácticamente la mitad del total de empresas (48,8%) y el 56,8% de las empresas con cultura declarada tienen equipos transversales para resolver problemas, objetivos corporativos y lanzamientos de nuevos proyectos, así como equipos de mejora estables de MOD y MOI (tabla 9). Corresponden al 64,6% de las empresas que incorporan como valor al Trabajo en Equipo.

Tabla 7

**“Stakeholders considera la declaración de cultura corporativa” versus “Contenido de los objetivos y metas fijadas”. Frecuencias conjuntas. Empresas con cultura corporativa declarada**

	1	2	3	4	5	Total
Ninguno	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (2,7%)	0 (0,0%)	2 (2,7%)
Accionistas + clientes	0 (0,0%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	0 (1,4%)	1 (0,0%)	2 (2,7%)
Accionistas + clientes + empleados	0 (0,0%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	2 (2,7%)	2 (2,7%)	5 (6,8%)
Accionistas + clientes + empleados + proveedores	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (2,7%)	0 (0,0%)	2 (2,7%)
Accio. + clientes + empl. + proveed. + medio ambiente	0 (%)	1 (1,4%)	1 (1,4%)	7 (9,5%)	4 (5,4)	13 (17,6%)
Anterior + sociedad	2 (2,7%)	1 (1,4%)	5 (6,8%)	15 (20,3%)	27 (36,5%)	50 (67,6%)
Total	2 (2,7%)	4 (5,4%)	6 (8,1%)	28 (37,8%)	34 (45,9%)	74 (100%)
I.C. para la proporción p al 95% (en %)	-0,7%;6,1%	0,6%;10,2%	2,3%;13,9%	27,6%;48,0%	35,4%;56,4%	

(1) Sólo objetivo económicos; (2) Económicos y de desarrollo de las personas; (3) Económicos, de desarrollo y seguridad de las personas; (4) Anteriores+ cuidado medio ambiente; (5) Anteriores+ compromiso con el entorno social

Tabla 8

**Disponer equipos de trabajo de carácter transversal versus “Equipos de mejora”. Frecuencias conjuntas. Empresas con cultura corporativa declarada**

Equipos transversales	No equipos mejora	Estable sólo MOI	Estable sólo MOD	Estables MOD y MOI	Total	I.C. al 95% para p
Sólo para resolución problemas	4 (5,4%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (2,7%)	6 (8,1%)	2,3%;13,9%
Sólo para objetivos corporativos	1 (1,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (2,7%)	3 (4,1%)	0,0%;8,3%
Ambos anteriores	0 (0,0%)	2 (2,7%)	1 (1,4%)	3 (4,1%)	6 (6,1%)	1,0%;11,1%
Anterior + para lanzamiento nuevo proyecto	10 (13,5%)	3 (4,1%)	1 (1,3%)	42 (56,8%)	56 (75,7%)	66,6%;84,8%
Cada dpto. actúa sobre lo que directamente le atañe	1 (1,3%)	1 (1,3%)	0 (0,0%)	1 (1,3%)	3 (4,1%)	0,0%;8,3%
Total	16 (21,6%)	6 (8,1%)	2 (1,4%)	50 (67,6%)	74 (100%)	
I.C. al 95% para p	12,9%;30,3%	2,3%;13,9%	-1,1%;3,9%	57,7%;77,5%		

El 66,1% de las empresas que consideran como stakeholders al menos los empleados incorporan equipos de mejora estables en MOD y MOI.

Los sistemas de sugerencias están mayoritariamente implantados, tanto en las empresas sin cultura corporativa (66,7%), como en las que los incorporan en las empresas con cultura corporativa declarada (62,1%). Además, el 64,3% que los disponen declaran como stakeholders a los empleados.

La mayoría de las que carecen de cultura corporativa declarada no ofrecen reconocimiento en las mejoras (66,7%), al contrario que quienes tienen cultura corporativa declarada, siendo el reconocimiento económico según baremos y sólo el reconocimiento público las modalidades de reconocimiento de las mejoras más utilizadas, pero en proporciones reducidas (20,3%).

El 74,3% de las empresas con cultura afirman disponen de intranet o web corporativa, donde todos los empleados pueden acceder a la mayor parte de la información de la empresa, facilitando la comunicación de los mensajes, objetivos e información, pudiéndose realizar más actividades autónomas. Otro 13% de empresas lo tienen restringidos hasta los mandos intermedios.

Las empresas que ofrecen desarrollo y formación a sus empleados muestran que sus direcciones tienen interés sobre su personal, y les consideran elementos relevantes, facilitando el dar formación también elevar el grado de motivación y compromiso de la plantilla. El área de recursos humanos debería tener planes de Desarrollo y Formación de las personas de acuerdo con la Misión, Visión y Objetivos Corporativos. La formación adicional al puesto la ofrecen la mayoría, y la mitad planes de carrera (tabla 10),

Tabla 9  
Reconocimiento de las mejoras. Frecuencias conjuntas

	No cultura corporativa decl.	Cultura corporativa decl.	Total	I.C al 95% para p (*)
No reconocimiento	8 (66,7%)	23 (31,1%)	31 (36,0%)	21,3%;40,9%
Recompensas economicas según baremos	1 (8,3%)	15 (20,3%)	16 (18,6%)	11,8%;28,8%
Recompensas en especies, viajes, regalos	0 (0,0%)	13 (17,6%)	13 (15,1%)	9,6%;25,6%
Recompensas economicas pero sólo las más imporrantes	2 (16,7%)	8 (10,8%)	10 (11,6%)	4,8%;18,4%
Sólo reconocimiento público	1 (8,3%)	15 (20,3%)	16 (18,6%)	11,8%;28,8%
Total	12 (100,0%)	74 (100,0%)	86 (100,0%)	

(\*) para empresas con cultura corporativa declarada

Tabla 10  
"Incorpora como stakeholder al menos los empleados" versus "Recursos Humanos tiene planes de Desarrollo y Formación de las personas de acuerdo con la Misión, Visión y Objetivos Corporativos". Frecuencias conjuntas.  
Empresas con cultura corporativa declarada

	1	2	3	4	5	Total
Stakeholder no empleados	1 (1,4%)	1 (1,4%)	6 (8,1%)	0 (0,0%)	1 (1,4%)	2 (2,7%)
Stakeholders al menos empleados	1 (1,4%)	6 (8,1%)	21 (28,4%)	21 (28,4%)	16 (21,6%)	74 (100%)
Total	2 (2,7%)	7 (9,5%)	27 (36,5%)	11 (28,4%)	17 (23,0%)	
I.C. al 95% para p	-0,7,6,1%;;	3,3%;15,7%	26,3%;46,7%	18,9%;37,9%	14,1%;31,9%	

(1) No se disponen de planes específicos; (2) Hay planes de formación sólo para habilidades en el puesto de trabajo

(3) Planes de formación habilidades del puesto + formación no únicamente de puesto de trabajo

(4) Plan formación habilidades del puesto + Formación no únicamente del puesto de trabajo + Planes de carrera

(5) Anterior+ soporte ayuda a estudios no incluido en plan

principalmente orientada al grupo de técnicos, por precisar mayor reciclaje.

Aplicar una promoción de personal abierta permite que los empleados perciban que es efectiva la igualdad de oportunidades, el valor equidad, y se sientan que forman parte de un grupo, aumentando la motivación de quienes quieren promocionar. La muestra, sin embargo, refleja que algo menos de la tercera parte con cultura declarada (32,4%) ofrecen vacantes en abierto hasta los operarios y sólo el 14,9% además incorporan como valor la Equidad. Por tanto, la mayoría que declaran el valor equidad, no facilitan a sus trabajadores la oportunidad de poder presentarse para promocionar en igualdad de condiciones.

Escasas empresas con cultura corporativa posibilitan a todos los empleados participar en los beneficios (14,9%), y más aún que tengan copropiedad, ofreciéndoles acciones (9,5%). Las que los aplican generan en la plantilla un mayor sentido de pertenencia

a la empresa e integración. Ofrecer planes de carrera o sucesión en base al conocimiento detectado y necesario, lo hace aproximadamente la mitad.

El 21,6% ofrece un centro social o instalaciones para empleados. Disponen o está en proceso de implantación de una sistemática para conciliar la vida familiar y laboral, así como disponer de un programa de promoción de igualdad de género, no está extendido en el sector, siendo inferior en las empresas carentes de cultura corporativa declarada.

Sólo el 22,3% de las empresas con cultura corporativa declarada incorporan una sistemática para la conciliación de la vida familiar y laboral, además de disponer un programa de promoción de igualdad de género. El 69,7% de las que declaran el valor Equidad dicen tener programa de promoción de igualdad de género.

A continuación se comprueba si las empresas con declaración de cultura corporativa mantienen rela-

Tabla 11  
"Sistema de promoción interna abierto" versus "Declarar los valores de Equidad/ Transparencia". Frecuencias conjuntas. Empresas declaran cultura corporativa.

Promoción Competencias	No Equidad	Si Equidad	Total	I.C. al 95% para p
Vacantes ofrecidas en abierto hasta operarios/técnicos	13 (17,6%)	11 (14,9%)	24 (32,4%)	22,5%;42,3%
Hasta supervisores	5 (6,8%)	5 (6,8%)	10 (13,5%)	6,3%;20,7%
Hasta jefe departamento	13 (17,5%)	5 (6,8%)	18 (24,3%)	15,2%;33,4%
No se dispone. Discrecional/propuesta de los responsables	13 (17,5%)	9(12,2%)	22 (29,7%)	20,0%;39,4%
Total empresas	30 (12,8%)	31 (5,8%)	74(100,0%)	

Tabla 12  
Stakeholders que la declaración de cultura corporativa contempla, versus Participación en beneficios,/copropiedad de todos los empleados, disponer plan de carrera/sucesión. Frecuencias absolutas y porcentaje sobre total empresas con cultura corporativa declarada

Stakeholders	No	1	2	3	4	5	Total fila	I.C al 95%
Participación en los beneficios de la empresa para todos los empleados	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (4,1%)	8 (10,8%)	11 (14,9%)	7,4%;22,4%
Copropiedad de todos los empleados	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	7 (9,5%)	7 (9,5%)	3,3%;15,7%
Disponer plan de carrera/ o sucesión	2 (2,7%)	2 (2,7%)	3 (4,1%)	1 (1,4%)	6 (8,1%)	21 (20,4%)	38 (51,4%)	40,8%;62,0%

1) Accionistas+clientes; (2) Accionistas + clientes+ empleados; (3) Accionistas+clientes+ empleados + proveedores;

(4) Accionistas+clientes+ empleados + proveedores + medio ambiente;

(5) Accionistas+clientes+ empleados + proveedores + medio ambiente + sociedad

Tabla 13  
**“Empresa declara cultura corporativa”, versus “Hay sistemática para conciliar vida familiar y laboral/Programa de promoción de igualdad de género. Frecuencias conjuntas. Total empresas**

<i>Stakeholders</i>	<i>No declara C.C.</i>	<i>Declara C.C.</i>	<i>Total fila</i>	<i>I.C. al 95% (*)</i>
Sistemática para conciliar vida familiar y laboral	2 (16,7%)	24 (32,4%)	26 (30,2%)	20,5%;39,9%
Programa promoción de igualdad de género	3 (25,0%)	27 (36,5%)	30 (34,9%)	24,8%;45,0%
Total submuestra	12 (100,0%)	74 (100,0%)	86 (100,0%)	

(\*) I.C. para empresas con cultura corporativa declarada

ciones de vinculación o acuerdos con su entorno social, incorporando tres elementos relacionados con el mismo: “disponer las empresas convenios/acuerdos con-las Universidades”, “impulsar o colaborar en actividades de forma regular con asociaciones sin ánimo de lucro, deportivo, cultural o social”, y “poseer programa de responsabilidad social corporativa”.

El establecer relaciones estables con las universidades es una forma de disponer una red de conocimiento, destacando en la investigación básica y aplicada, para estar al día de la evolución tecnológica que beneficia las innovaciones de producto y proceso de las empresas (Caloghirou et al., 20004). Tales convenios de colaboración en I+D suponen una aportación adicional al aprendizaje externo, al acceder a nuevo conocimiento (Hagedoorn et al., 2000), destacando su utilización en los ámbitos científicos complejos y de frontera tecnológica (Miotti y Sachwald, 2003. En la muestra, prácticamente el 80% del total, así como las que incorporan misión, visión y valores, carecen de acuerdos de colaboración estables con la Universidad en el ámbito de I+D, proporción que se mantiene al seleccionar sólo las empresas que

disponen del valor innovación/creatividad. Llorente (2010) también obtuvo en Cataluña que las empresas cooperan poco con las universidades, para el caso de los proveedores directos de los fabricantes. Incide que las empresas de capital extranjero suelen realizar la investigación de sus nuevos productos en la matriz y no en su filial española.

Por otra parte, se analiza si la empresa forma parte de la red social del entorno donde está presente impulsando o colaborando en actividades de forma regular con asociaciones sin ánimo de lucro, deportivo, cultural o social. Esto es un indicador de una de las concreciones del stakeholder “sociedad”. Sin embargo, sólo un 21,6% tienen presupuesto asignado para el impulso o colaboración de su entorno social, sin ánimo de lucro, lo que refleja también una debilidad de las relaciones y compromisos con el entorno donde desarrolla sus actividades.

En el contexto de la cultura corporativa, un elemento que surge con fuerza, relacionado con los grupos de interés (stakeholders), es el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). La misma impulsa el conjunto de relaciones que mantienen las empresas con su

Tabla 14  
**“Declaración de la cultura corporativa versus “Convenios de colaboración con la Universidad”. Total empresas**

	<i>No</i>	<i>No, pero se colabora de forma irregular</i>	<i>Sí, pero en formación</i>	<i>Si en formación/ e I+D</i>	<i>Si, en formación y otras Escuelas Neg.</i>	<i>Total</i>
No dispone CC	6 (7,0%)	2 (2,3%)	2 (2,3%)	2 (2,3%)	0 (0,0%)	12 (14,0%)
Sólo misión	0 (0,0%)	1 (1,2%)	0 (0,0%)	1 (1,2%)	0 (0,0%)	2 (2,3%)
Misión y visión	0 (0,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	2 (2,3%)	0 (0,0%)	2 (2,3%)
Misión, visión y valores	6 (7,0%)	13 (15,1%)	11 (12,8%)	9 (10,6%)	8 (9,3%)	47 (54,7%)
Otras filosofías o principios	5 (5,9%)	10 (11,6%)	4 (4,7%)	3 (3,9%)	1 (1,2%)	23 (26,7%)
Total	17 (19,8%)	26 (30,2%)	17 (19,8%)	17 (19,8%)	9 (10,5%)	86 (100%)

entorno y como se corresponsabilizan, respetan o dedican recursos a su mejora.

Una tercera parte del total de empresas muestreadas cuentan con un programa de RSC, o lo tienen en proceso. Por tanto, también está ausente en la mayoría, a pesar de los esfuerzos de la Administración Pública, escuelas de negocio y otras entidades o asociaciones. De las 50 empresas que consideran como stakeholder a la sociedad, el 42% disponen de algún tipo de programa de Responsabilidad Social Corporativa o está en curso, lo que se refleja en la mayoría una incongruencia entre lo que dicen y lo que hacen. Asimismo, en las 34 que incorporan como objetivo el compromiso con el entorno social, el 58,8% tienen RSC.

En la declaración de cultura corporativa, mayoritariamente afirman que la colaboración con su entorno social forma parte de su compromiso, y entonces las relaciones con la Universidad debería ser uno de los aspectos de esa relación. Sin embargo, sólo un 18% de empresas que considera a todos los stakeholders (incorpora la sociedad) realiza acuerdos con la universidad en formación e I+D, lo que a su vez muestra una contradicción entre lo declarado y lo que realmente hacen un grupo importante de empresas.

La tabla 15 refleja que una minoría de empresas con cultura declarada considera todos los stakeholders y diversos ítems que reflejan colaboración social.

Disponer de cultura corporativa es relevante si la misma incide positivamente en los resultados de las empresas que la tienen. En tal sentido, la mayoría opinan que disponer de una cultura corporativa les ayuda de forma importante en la obtención de resultados e integración de las personas, y prácticamente una de cada cuatro la valoran de forma muy importante o decisiva.

*Contrastes de hipótesis de independencia y asociación entre pares de atributos*

A continuación se analizan las siguientes hipótesis nula y alternativa:

- Ho: Hay independencia entre los pares de ítems.
- Ha: Hay asociación entre los pares de ítems.

Se utiliza el contraste chi cuadrado con corrección de Yates, al utilizarse tablas 2\*2, habiéndose algunos ítems dicotomizado, escogiendo la categoría que interesa como modalidad versus su no presencia, lo

Tabla 15

**Stakeholders que la declaración de cultura corporativa contempla, versus convenios con universidades, colaboración con el entorno social, Responsabilidad Social Corporativa. Empresas con cultura corporativa declarada**

Stakeholders	Ninguno	1	2	3	4	5	Total fila	I.C de p al 95%
Convenios / Acuerdos Empresa y Universidades, sólo Formación	0	0 (0,0%)	1 (1,4%)	1 (1,4%)	3 (4,1%)	10 (13,5%)	15 (20,3%)	11,4%;22,8%
Convenios / Acuerdos Empresa y Universidades, en formación + I+D	0	1 (1,4%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	4 (5,4%)	9 (12,2%)	15 (20,3%)	11,4%;22,8%
Presupuesto para impulsar o colaborar con el entorno social y asociaciones sin ánimo de lucro	0	2 (2,3%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	5 (6,8%)	23 (31,1%)	30 (40,5%)	30,1%; 50,9%
Dispone de RSC o previsto	0	1 (1,4%)	1 (1,4%)	0 (0,0%)	5 (6,8%)	21 (28,4%)	29 (39,2%)	28,9%; 49,5%

(1) Accionistas+clientes; (2) Accionistas + clienes+ empleados; (3) Accionistas+clientes+ empleados + proveedores; (4) Accionistas+clientes+ empleados + proveedores + medio ambiente; (5) Accionistas+clientes+ empleados + proveedores + medio ambiente + sociedad

Tabla 16

**Disponer de declaración de cultura corporativa les ha ayudado en la obtención de resultados e integración de las personas. Empresas con cultura corporativa declarada**

No	Ni Si ni No	De forma importante	De forma muy importante	De forma decisiva
9 (12,2%)	8 (10,8%)	39 (52,7%)	11 (14,9%)	7 (9,5%)

que permite no haya excesivas frecuencias esperadas por debajo de 5. Se adopta el test exacto de Fisher en tablas de contingencias con al menos un 20% de celdas con frecuencias esperadas inferiores a 5. La asociación se mide con el Q de Yule.

Se verifica que se rechaza la hipótesis nula de independencia entre "disponer de cultura organizativa declarada" y el resto de los ítems considerados en la tabla 17, dando una intensidad de asociación al menos de grado medio, sin embargo, no se rechaza tal hipótesis nula con el resto de prácticas anteriormente consideradas referidas a la gestión de recursos humanos.

A continuación (véase Tabla 18) se reflejan los resultados obtenidos al cruzar "La cultura organizativa tiene declaración de misión, visión y valores" con diversos ítems, en cuyos pares se rechaza la hipótesis nula de independencia, verificándose intensidades de asociación de grado medio.

Al combinar los posibles pares de valores declarados, la mayoría tienen asociación significativa. La tabla 19 recoge los pares de valores en los que se rechaza la independencia y ofrecen un estadístico Q de Yule al menos de 0,75. El trabajo en equipo y la me-

jora permanente en el 85,5% de las empresas con cultura corporativa, pero al tener nula la celda de no incorporación conjunta de ambos ítems, no se determina la Q de Yule.

Al seleccionar como stakeholders "al menos a los accionistas+clientes+empleados" y cruzarlo con la diversidad de valores considerados se rechaza la hipótesis de independencia en los ítems de la siguiente tabla. Destaca la relación entre considerar como stakeholder a los empleados y ofrecerles formación tanto para el puesto como fuera del mismo y además disponer de plan de carrera, lo que refleja un buen grado de coherencia entre ambos.

Al escoger la modalidad "Declaración de Cultura Corporativa contempla a todos los stakeholders" y contrastar su independencia respecto al resto de ítems se rechaza en los casos recogidos en la tabla 21, obteniéndose una asociación alta con el valor "Trabajo en equipo" y media-alta con "Honestidad" y "Equidad". La asociación media del primer par indica cierta inconsistencia entre ambos, pues además el 46% que incorporan como stakeholder la sociedad no tienen como objetivo el compromiso social.

Tabla 17

**Disponer de Cultura organizativa declarada versus otros ítems. Contraste de independencia y coeficiente Q de Yule. Total empresas**

	Test exacto Fisher (p.valor)	Chi cuadrado	Q de Yule
Disponer CC declarada * objetivos y metas contienen objetivos económicos, desarrollo y seguridad de las personas y medio ambiente	0,004 (**)		0,757
Disponer CC declarada * objetivos y metas contienen objetivos económicos, desarrollo y seguridad de las personas, medio ambiente y compromiso entorno social	0,03 (**)		1,000 (a)
Disponer CC declarada * empleados pueden acceder a la mayor parte de la información de la empresa	0,000 (**)		0,874
Disponer CC declarada * Equipos transversales	0,001 (**)		0,806
Disponer CC declarada * Equipos transversales objetivos, resol. problemas y lanzam. proyectos	0,001 (**)		0,816
Disponer CC declarada * Equipos de mejora estables MOD y MOI	0,001 (**)		0,832
Disponer CC declarada * Reconocimiento	0,096 (†)		0,540
Disponer CC declarada * Código de ética para todos los niveles	0,016 (*)		1,000 (a)
Disponer CC declarada * Planes de carrera		0,031 (*)	0,684
Disponer CC declarada * Encuesta clima + planes de mejora		0,036 (*)	0,663
Disponer CC declarada * RSC	0,053 (†)		0,740
Disponer CC declarada * ISO 14001	0,031 (*)		0,714

(†)  $p < 0,1$ ; (\*)  $p < 0,05$ ; (\*\*)  $p < 0,01$

(a) una de las celdas es nula



Tabla 18  
**La Declaración de Cultura organizativa incorpora Misión+Visión+Valores versus otros Ítems. Contraste de independencia y coeficiente Q de Yule. Empresas con cultura corporativa declarada**

	Estadístico exacto de Fisher (p-valor.)	Chi cuadrado	p-valor	Q de Yule
Misión+Visión+Valores * Declaración CC considera todos stakeholders		3,729	0,040 (*)	0,504
Misión+Visión+Valores * Declaración CC es origen de las metas y objetivos a c.p. y m.p.	0,085 (†)			0,580
Misión+Visión+Valores * Colabora con actividades entorno social		2,873	0,090 (†)	0,470
Misión+Visión+Valores * Formación puesto+ formación no solo puesto + plan carrera		4,266	0,039 (*)	0,524

Tabla 19  
**Pares de valores declarados con Q de Yule al menos 0,75. Frecuencias conjuntas. Empresas con cultura declarada**

Valores	Frecuencias (%)	Chi cuadrado	Estadístico exacto de Fisher (p-valor)	Q de Yule
Mejora permanente * Orientación al cliente	63 (85,1%)	—	0,03 (*)	1,000(a)
Transparencia * Honestidad	37 (50,0%)	23,547 (**)	—	0,897
Transparencia * Trabajo en equipo	46 (62,2%)		0,002 (**)	0,891
Honestidad * Equidad	26 (35,1%)	17,885 (**)	—	0,862
Equidad * Transparencia	26 (35,1%)	8,975 (**)	—	0,733
Honestidad * Respeto	37 (50,0%)	17,35 (**)	-	0,852
Orientación al cliente * Creatividad/Innovación	55 (74,3%)	12,1 (**)	-	0,847

(\*) p < 0,05; (\*\*) p < 0,01

(a) una de las celdas es nula

Tabla 20  
**Incorpora como stakeholder al menos los accionistas, clientes y empleados versus otros ítems. Contraste chi cuadrado y coeficiente Q de Yule. Empresas con cultura declarada**

Valores	Estadístico exacto de Fisher	(p-valor.) Q de Yule
Al menos accionistas+clientes + empleados * Valor Trabajo en equipo	0,052 (†)	0,714
Al menos accionistas+clientes + empleados * Difundir la cultura corporativa mediante carteles, dpticos, cursos formación y web	0,054 (†)	0,657
Al menos accionistas+clientes + empleados * Disponer de intranet o web donde todos los empleados acceden a la mayor parte de la información de la empresa	0,03 (**)	1,000 (a)
Al menos accionistas+clientes + empleados * Código ética para todos los niveles	0,024 (*)	1,000 (a)
Al menos accionistas+clientes + empleados * Reconocimientos de las mejoras	0,86 (†)	0,76
Al menos accionistas+clientes + empleados * Formación puesto + form. no puesto + plan de carrera	0,030 (*)	0,795
Al menos accionistas+clientes + empleados * Disponer planes de carrera/sucesión	0,082 (†)	0,625

(†) p < 0,1; (\*) p < 0,05

(a) una de las celdas es nula

Tabla 21  
**La declaración de cultura corporativa contempla todos los stakeholders versus diferentes ítems. Chi cuadrado y Q de Yule. Empresas con cultura corporativa declarada**

	Chi cuadrado	p-valor	Q de Yule
Declaración CC todos stakeholders * contiene objetivos económicos, desarrollo y seguridad peronas, conservación medio ambiente y compromiso con entorno social	3,099	0,079 (†)	0,48
Declaración CC todos los stakeholders * Difunde CC con carteles, dípticos, cursos formación, web corporativa y 1 ó 2 reuniones anuales	3,200	0,074 (†)	0,500
Declaración CC todos stakeholders * Valor Equidad	4,577	0,032 (*)	0,580
Declaración CC todos stakeholders * Valor Trabajo en equipo	5,399	0,020 (*)	0,778
Declaración CC todos stakeholders * Valor Honestidad	5,744	0,017 (*)	0,590

(†)  $p < 0,1$ ; (\*)  $p < 0,05$ ;

El test exacto de Fisher ofrece que no hay evidencia empírica suficiente para rechazar la hipótesis de independencia entre los equipos considerados y los valores "Trabajo en equipo" y "Mejora permanente" (tabla 22), lo que refleja incongruencias entre los mismos.

Asimismo, tampoco se rechaza la hipótesis de independencia del valor "Mejora permanente" con incorporar "Sistemas de sugerencias" ( $p$ -valor=0,44), ni del valor "Equidad" con los ítems disponer "Programa de promoción de la igualdad de género" ( $p$ -valor=0,697) y "Promoción de vacantes en abierto para todos los empleados" ( $p$ -valor=0,675). Ello refleja incoherencias entre ambos valores y tales ítems. En cambio, se obtiene asociación de grado medio entre el valor "Honestidad" y "disponer de código

ético en todos los niveles" ( $\chi^2 = 0,238$ ;  $p$ -valor=0,07 y  $Q$  de Yule=0,49), si bien el 57% con el valor "Honestidad" no lo disponen.

#### *Análisis Homals y Análisis Cluster*

El método Homals permite obtener relaciones entre más de dos variables nominales u ordinales, así como reducir la dimensionalidad. Se aplica sobre las variables analizadas y se obtienen dos dimensiones, con valores eigenvalue de 6,085 y 2,765, dando unos porcentajes de varianza retenida del 28,975% y 13,164%, respectivamente, siendo los valores del alfa de Cronbach, 0,877 y 0,670 respectivamente.

La primera dimensión tiene como principales medidas de discriminación los diferentes valores, la de-

Tabla 22  
**Tipos de equipos versus valores Trabajo en Equipo y Mejora permanente. Contraste de independencia según el test exacto de Fisher. Empresas con cultura corporativa declarada**

	p-valor
Equipos transversales resolución problemas y objetivos corporativos * Valor Trabajo en equipo	1,000
(Equipos resol. probl. y para objetivos corporativos + Equipos lanzamientos de proyectos) * Valor Trabajo en equipo	0,392
Equipos transversales resolución problemas y objetivos corporativos * Valor Mejora permanente	1,000
Equipos resol. probl. y para objetivos corporativos + Equipos lanzamientos de proyectos) * Valor Mejora permanente	1,000
Equipos de mejora estables de MOD y MOI * Valor Trabajo en equipo	0,709
Equipos de mejora estables de MOD y MOI * Valor Mejora permanente	1,000
Equipos de mejora estables de MOD y/o MOI * Valor Trabajo en equipo	0,678
Equipos de mejora estables de MOD y/o MOI * Valor Mejora permanente	0,524

claración en la cultura de al menos accionistas, clientes y empleados, así como considerar que los objetivos y metas contienen objetivos económicos, de desarrollo de las personas, medio ambiente y compromiso con el entorno social. En cambio, en la segunda dimensión las variables que más discriminan son que la empresa esté certificada con ISO/TS 16949 + I4001 e ISO 9001:2000+ I4001, incorporar la copropiedad, disponibilidad de un centro social o instalaciones para sus empleados, tener sistemática para la conciliación de la vida laboral y familiar y tener convenios/acuerdos de colaboración con la Universidad en formación e I+D.

A continuación presentamos los resultados de realizar un análisis cluster a los puntos objetos obtenidos del Homals, aplicando el método de Ward y la distancia euclídea al cuadrado.

*Grupo 1 (17,4%).* Todas tienen certificaciones ISO/TS 16949+ I4001, pero no ISO 9000:2000. El 46,7% tie-

nen declaración escrita de misión, visión y valores. Todas incorporan como valores el trabajo en equipo, la mejora permanente y la orientación al cliente, el 87% también el de innovación/creatividad. En cambio, mayoritariamente carecen de los valores: transparencia, respecto y honestidad. En la declaración de cultura organizativa se consideran al menos a los accionistas, clientes y empleados. La mayoría difunden la cultura organizativa mediante la web corporativa (73,3%), de las que el 36,4% además hacen 1 o dos reuniones anuales, asimismo el 73,3% incorporan equipos de mejora continua estables, mientras que sólo el 46,7% los sistemas de sugerencias. Ninguna ofrece copropiedad, ni disponen de centro social o tienen acuerdo de servicios deportivos. Tampoco disponen de una sistemática (ni está en proceso) para la conciliación de la vida familiar y laboral.

*Grupo 2 (15,1%).* El 85% tienen certificación ISO TS 16949+ I4001, pero no ISO900:2000. El 60% disponen de declaración escrita de misión, visión y valo-

Tabla 23  
Medidas de discriminación

	DIM 1	DIM 2	Media
Declaración de cultura corporativa considera al menos accionistas, clientes y empleados	0,552	0,003	0,278
Valor transparencia	0,494	0,000	0,247
Valor equidad	0,347	0,004	0,175
Valor respeto	0,546	0,001	0,274
Valor trabajo en equipo	0,570	0,028	0,299
Valor mejora permanente	0,580	0,043	0,312
Valor honestidad	0,530	0,007	0,269
Valor orientación al cliente	0,519	0,051	0,285
Valor innovación/creatividad	0,522	0,021	0,271
Objetivos y metas contienen compromiso con objetivos económicos, desarrollo de las personas, seguridad de personas, mediambiente y entorno social	0,302	0,032	0,167
Misión, visión y valores	0,282	0,011	0,146
Difusión Cultura Corporativa carteles, dípticos, cursos formación, boletines internos, web corporativa y 1 o 2 reuniones anuales	0,249	0,051	0,150
Disponer planes de carrera o sucesión	0,167	0,025	0,096
Certificaciones ISO/TS 16949 + I4001	0,027	0,508	0,267
Certificaciones ISO 9001:2000+ I4001	0,002	0,643	0,322
Centro social o instalaciones para empleados	0,053	0,376	0,214
Copropiedad	0,070	0,342	0,206
Sistemática para la conciliación de la vida laboral y familiar	0,074	0,311	0,193
Convenios de colaboración con la Universidad en formación e I+D	0,053	0,200	0,127
Sistema de sugerencias	0,009	0,096	0,053

res. Consideran en su declaración de cultura organizativa al menos a los accionistas, clientes y empleados, salvo una empresa. Todas incorporan como valores el trabajo en equipo, la mejora permanente y la orientación al cliente, pero mayoritariamente carecen de los valores: transparencia, respecto y honestidad.

Ninguna ofrece copropiedad, ni disponen de una sistemática (ni está en proceso) para la conciliación de la vida familiar y laboral, como tampoco centro social o acuerdo de servicios deportivos.

*Grupo 3 (12,8%).* El 81,8% están certificadas con las ISO/TS 16949+14001, proporción muestral que también declaran de forma escrita su misión, visión y valores, difundiendo la cultura corporativa a través de la web y realizan una o dos reuniones anuales. Todas las empresas declaran como stakeholders al menos a los empleados. Todas excepto una empresa, tienen equipos de mejora estables y el 81,8% sistemas de sugerencias. Ninguna colabora con las universidades al realizar su I+D (si hace esta actividad). El 63,3% de las empresas carecen de copropiedad, así como de planes de conciliación entre la vida laboral y familiar. Todas declaran como valores el respeto, la honestidad, el trabajo en equipo, la mejora permanente, la orientación al cliente y la innovación/creatividad, sólo una carece del valor transparencia.

*Grupo 4 (14,0%).* El 66,7% están certificadas con ISO 16949+14001, el 83,3% declaran de forma escrita su misión, visión y valores, sólo una empresa no incorpora como stakeholders al menos a los accionistas, clientes y empleados. Destaca que el 9,2% declaren como valor la mejora permanente, el 83,3% el trabajo en equipo, el 81,8% la innovación/creatividad y el 72,2% la orientación al cliente. En cambio, no llegan a la mitad la transparencia, la equidad, el respeto y honestidad. El 73% tienen equipos de mejora estables, y los sistemas de sugerencias en igual proporción. La mitad difunden la cultura organizativa mediante la web corporativa y hacen 1 o dos reuniones anuales, la cuarta parte ofrecen a sus empleados un centro social o servicios, y la tercera parte disponen de una sistemática (o está en proceso) para la conciliación de la vida familiar y laboral. Salvo una empresa, no ofrecen copropiedad.

*Grupo 5 (15,1%).* Están certificadas con ISO/TS 16949+14001, excepto una. Sólo el 31% declaran de forma escrita su misión, visión y valores. Destacan la declaración de los valores mejora permanente (93,3%), el trabajo en equipo y la orientación al cliente (81,8%), seguido de la innovación/creatividad

(54,5%). En cambio, el resto de valores, en proporción reducida. El 66,7% incorpora equipos de mejora estables y sólo el 45,5% sistemas de sugerencias. El 61,5% utilizan la web corporativa para difundir la cultura corporativa entre sus empleados. La mayoría ofrece planes de carrera, pero sólo una empresa ofrece copropiedad, y otra conciliación vida laboral y familiar. En cambio, ninguna tiene centro social o instalaciones para empleados.

*Grupo 6 (9,3%).* Están certificadas con la ISO 1900:2001+14001, pero no con ISO 16949+14001. Todas, excepto una, declaran misión, visión y valores. La totalidad también los valores respeto, trabajo en equipo, mejora permanente y orientación al cliente. Salvo una, asimismo los valores transparencia e innovación/creatividad.

*Grupo 7 (16,3%).* Están las empresas que no tienen declaración de cultura corporativa escrita y dos empresas que sí la tienen pero que no incorporan la mayoría de valores.

## 5. Conclusiones y discusión

El objetivo principal del estudio ha sido conocer si las empresas realizan declaraciones escritas de la cultura corporativa, disponiendo de misión, visión y valores, qué stakeholders consideran, y la posible incorporación de ciertos valores. Asimismo, verificar determinados aspectos de la gestión de la cultura organizativa, como la difusión de la misma entre los empleados, la incorporación de códigos éticos, si en la planificación estratégica la misión y visión son origen de la fijación de metas y objetivos a corto y medio plazo, si éstos contienen objetivos económicos y no económicos; la implantación de determinados aspectos de gestión en los recursos humanos, relativos a la aplicación de ciertos sistemas de participación, reconocimiento, promoción, desarrollo y formación del personal, así como la participación en beneficios, incorporación de la conciliación familiar y laboral, e igualdad de género. Finalmente, saber si tales empresas tienen vinculación o acuerdos con su entorno social.

Interesa también conocer si las empresas con cultura declarada consideran que les favorece en sus resultados y verificar el grado de coherencia entre lo que se dice en algunas de las declaraciones de Cultura Corporativa y ciertas prácticas que hace la empresa.

Hay que destacar que la gran mayoría de empresas con cultura corporativa declarada la consideran al

menos de forma importante para la obtención de resultados e integración de las personas.

Las declaraciones escritas de la cultura corporativa es frecuente en las empresas, incorporando la mayoría de éstas la misión, visión y valores. Casi todas las empresas con cultura declarada contemplan como stakeholders a los empleados en sus declaraciones, casi al mismo nivel que los accionistas y clientes, bastantes también consideran el medio ambiente y la sociedad.

Los valores de Mejora continua permanente, Trabajo en Equipo, Orientación al Cliente y Creatividad/Innovación, esenciales en la producción ajustada, frecuentemente se recogen de forma conjunta. En cambio, una minoría incorpora entre sus valores declarados la Equidad, lo que puede incidir negativamente en la motivación y compromiso del personal.

Las empresas con cultura corporativa generalmente entregan a los nuevos empleados documentación referida a la cultura corporativa y se la explica un mando, si bien sería deseable fuese un directivo en más empresas, como demostración de la importancia dada desde gerencia a la misma. Utilizar la web corporativa y realizar una o dos reuniones anuales para difundir la cultura corporativa entre los empleados es una práctica minoritaria, por lo que deberían estar más extendida. Asimismo, el disponer de códigos de ética hasta el nivel de todos los empleados es escasa, siendo conveniente su implantación junto a tener también incorporado como valor declarado honestidad, porque ayuda a enfocar a los empleados hacia conductas éticas que interesan a la organización. Las encuestas de clima deberían realizarse de forma más regular, informando del resultado al personal y establecer planes de mejora en su declaración de cultura, lo que ayudaría a una mejor integración de las personas con la cultura de la empresa y posible adaptación de la misma.

Las empresas con cultura declarada en su planificación estratégica suelen utilizar su cultura corporativa como referencia de sus metas y objetivos a corto y medio plazo. La gran mayoría considera en sus objetivos al personal, en coherencia a citarlo como stakeholder. Sin embargo, una parte importante de las empresas que consideran como stakeholders a la sociedad después no incorpora como objetivo el compromiso social, dándose ambos simultáneamente en una baja proporción de empresas, lo que es una incoherencia. Ello no encaja con la voluntad ciudadana y política de que la empresa otorgue más relevancia a su entorno social.

Sería deseable que más empresas tuvieran los objetivos y estrategias de la empresa a la vista/accesibles para todos los empleados (web/tablon).

Los equipos de carácter transversal y de mejora estable son ampliamente utilizados, permitiendo aumentar el conocimiento en la organización, la resolución más eficaz de los problemas, y aprovechar el potencial de mejora que poseen las personas. Sin embargo carecen de asociación significativa con los valores trabajo en equipo y mejora continua permanente. Además, sorprende que las empresas sin cultura corporativa utilicen más los sistemas de sugerencias, cuando éstos pueden ser más aplicados de forma complementaria a los equipos de mejora. Las propuestas realizadas por los equipos de mejora y sistemas de sugerencias no obtienen, por lo general, un reconocimiento económico por parte de la organización, lo que podría llevar a largo plazo a una menor implicación del personal en las mismas. Los sindicatos en las empresas valoran mejor que haya reconocimiento económico y, por tanto, su incorporación puede incidir en que estén a favor del desarrollo de tales sistemas, dando mayor legitimación a tales sistemas de cara los trabajadores y favorecer su mayor implicación en los mismos.

En la gestión de los recursos humanos, la formación que recibe la plantilla suele darse más allá de la específica del puesto de trabajo, lo que significa que hay interés por las empresas en disponer de un personal formado, lo que es consecuente con considerar a las personas como factor clave de la competitividad de las empresas. Además, tal formación puede ayudar a una mayor empleabilidad del personal que pudiera abandonar la empresa. La formación y desarrollo de las personas es una inversión y la mayoría de empresas parece apostar por ello.

La promoción o acceso equitativo a los puestos no es coherente con el sentido de desarrollo y equidad que las empresas declaran en sus valores puesto que, de forma general, los accesos a los niveles de mandos medio y alto se realizan por designación y en casos también hasta para el nivel de supervisores. Facilitar el acceso a vacantes de forma abierta, en función de los perfiles de competencia requeridos, puede ayudar al sentido de pertenencia y credibilidad de los valores empresariales por parte de los empleados.

Se verifica la escasa implantación de todos los empleados en la participación de los beneficios de la empresa, la reducida incorporación de una sistemática para la conciliación entre la vida laboral y fa-

miliar, así como de programas que promuevan la igualdad de género. Ello implica que la mayoría no disfrutan de las ventajas comentadas que tales prácticas ofrecen en aspectos como la satisfacción en el trabajo, reducción del absentismo y mejora de la productividad, según diversos estudios, por lo que deberían valorar mejor su incorporación.

Si bien la mayoría en la declaración de Cultura Corporativa i de empresas incorpora la sociedad como stakeholder resulta que una minoría dispone de convenios de colaboración con su entorno social, lo que indica cierto grado de incoherencia por una parte de las empresas del sector. En tal sentido, las empresas que dicen contemplar entre sus stakeholders la sociedad, sólo una minoría colabora con las Universidades en I+D, con entidades de su entorno social y dispone o tiene previsto incorporar programa de Responsabilidad Social Corporativa. Por tanto, en estos casos también se verifica incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Una reducida proporción de empresas que incorporan como valor la innovación/creatividad colaboran con las universidades en I+D, por lo que no se están aprovechando los recursos y conocimientos externos que éstas les pueden ofrecer. La mayor complejidad tecnológica de los productos exige buscar tales conocimientos externos, destacando la universidad en la investigación básica. La reducida colaboración de las empresas al realizar su I+D con las universidades, explica en parte que el MINER implantase los proyectos CENIT, para fomentar la colaboración entre empresas, universidades y centros tecnológicos en el ámbito de la I+D. Sin embargo, en realidad pocas empresas del sector han accedido a los mismos, estando frecuentemente liderados por empresas que ya colaboraban previamente con las universidades como los casos de Antolín Irausa, Ficosa y SEAT. Las OTRIS deberían aumentar sus esfuerzos para ofrecer mejor a las empresas la oferta de los grupos de investigación de sus universidades, en ámbitos relevantes para el sector como la mecatrónica y los nuevos materiales, destacando la nanotecnología por sus aplicaciones. Además, tales grupos de investigación deberían disponer más información de las necesidades que tienen las empresas del sector para poder ajustar mejor su oferta a esa demanda.

Debido de la la Responsabilidad Social Corporativa en la competitividad empresarial, debería estar más introducida en las empresas.

El análisis Homals ofrece que los valores están relacionados entre sí, con considerar como stakeholders

al menos a los accionistas, clientes y empleados, que los fines y metas consideren los objetivos económicos, de desarrollo de las personas, cuidado del medio ambiente y tener un compromiso con el entorno social. En la otra dimensión están las certificaciones ISO 16949 + I400, ISO 9001:2000+ I4000, disponer de centro social o instalaciones para empleados, y tener sistemática para la conciliación de la vida laboral y familiar.

La diversidad de grupos obtenidos con el análisis cluster refleja una hibridación de cómo las empresas incorporan la cultura organizativa declarada y aplican determinadas prácticas asociadas.

## 6. Limitaciones y futuras líneas de investigación

Como en toda investigación, hay un conjunto de limitaciones a reseñar. Para empezar, a pesar el error muestral es superior al deseable a priori para una buena representatividad de la muestra, ya que es mayor al 5%, consideramos que la tasa de respuesta es aceptable. El hecho que los datos sean de corte transversal, implica que se carece de una visión dinámica que refleje la evolución en el tiempo de la introducción prácticas de la cultura organizativa en las empresas. Determinadas variables se podrían haber medido con valores en escala de razón en vez de ser dicotómicas, si bien posiblemente se hubiese reducido la tasa de respuesta, pues parte de los directivos son reacios a dar información detallada.

Como continuación al presente artículo se podría analizar en un futuro próximo si hay diferencias en los resultados según la nacionalidad del capital y el tamaño empresarial. Por otra parte, se podría establecer un modelo de ecuaciones estructurales que permitiese analizar si las variables recogidas en la encuesta inciden en el absentismo o bien en variables que recojan la rentabilidad empresarial.

En un futuro cuestionario se podría buscar más información de las empresas (p.e. antigüedad de cada empresa, intensidad de las exportaciones, realización de innovaciones en procesos y/o producto, que junto a otras variables ya disponibles por el cuestionario, fueran regresores al establecer un modelo logit ordenado para obtener la probabilidad de incorporar cierta variable en la empresa (p.e. el trabajo en equipo).

## Bibliografía

- AHMED, P.K. (1998). "Culture and climate for innovation", *European Journal of Innovation Management*, 1 (1), pp. 30-43.
- ALBERT, R.; ESCOT, L. FERNÁNDEZ, J.A, PALOMO, M.T. (2010). Las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral desde el punto de vista del empleador. Problemas y ventajas para la empresa, Cuadernos de Trabajo nº 2, Escuela Universitaria de Estadística, Universidad Complutense de Madrid.
- ANDRÉS, M.P. (2001). Gestión de la formación en la empresa, Pirámide, Madrid.
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, A. BARBA-ARAGÓN, I. Y SANZ-VALLE, R. (2003): "Effects of training on business results", *The International Journal of Human Resource Management*, 14 (6), pp. 956-980.
- AYDIN, B. Y CEYLAN, A. (2011). "What is the joint effect of employee satisfaction and customer orientation on the organizational culture in metalworking manufacturing", *The international journal of Human Resource Management*, 22 (5), pp. 1203-1215.
- BALZAROVA, M.A., CASTKA, P., BAMBER, C.J. Y SHARP, J.M. (2006). "How organizational culture impacts on the implementation of ISO 14001:1996, a UK multiple case view", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17 (1), pp. 89-103.
- BARNEY, J.B. (1986). "Organizational culture can it be a source or sustained competitive advantage", *The Academic of Management Review*, 11, pp. 656-665.
- BART, C.K., BONTIS, N. y TAGGAR, S. (2001). "A model of the impact of mission statements on firms performance", *Management Decision*, 39 (1), pp. 19-35.
- BASIR, S.A., DAVIES, J. y RUDDER, A. (2011). "The elements of organizational culture which influence the maintenance of ISO 9001: A theoretical Framework", *African Journal of Business Management*, 5 (15), pp. 6028-6035.
- BAYONA. C.; GOÑI, S. y MADORRÁN, C. (2000). "Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 9 (1), pp. 139-149.
- BECKER, B.E., HUSELID, M.A. y ULRICH, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy and performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- BUONO, A.F.; BOWDITCH, J.L.; LEWIS, J.W. (1985). "When cultures collide: the anatomy of a merger". *Human Relations*, 38, pp. 477-500.
- CALOGHIROU, Y., KASTELLI, I. TSAKANIKAS, A. (2004). "Internal capability and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance?." *Technovation*, 24 (1), pp. 29-39.
- CAMERON, K. S. y QUINN, R.E. (2011). *Diagnosis and changing organizational culture. Based on the competing values framework*, Jossey-Bass, San Francisco.
- CAMPBELL, A. (1997). "Mission Statements", *Long Range Planning*, 30 (6), pp. 931-932.
- CARDONA, P. y REY, C. (2003). *La Dirección por Misiones: como introducir la misión en la gestión*. Ocasional Paper, IESE, Marzo.
- CARDONA, P. y REY, C. (2006). *La Dirección por Misiones: primeras experiencias de éxito*, Ocasional Paper, IESE, Marzo.
- CARPELLI, A. y TISHLER, A. (2004). "The relationships between intangible organizational elements and organizational performance". *Strategic Management Journal*, 25 (13), pp. 1257-1278.
- CARROLL, A.B., SHABANA, K.M. (2010). "The business case for Corporate Social Responsibility: A review of concepts, research and practice", *International Journal of Management Reviews*, 12 (1), pp. 85-105.
- CHOE, M.K. (1993). "An empirical study of corporate strategy and culture in Korea", *Quarterly Review of economics and Business*, 21 (2), pp. 73-92.
- CHRETIEN, L. y LETOURNEAU, I. (2010). "La conciliación travail-famille au-delà des mesures à offrir, une culture à mettre en place", *Gestion*, 35 (3); pp. 53-61.
- COYLE-SHAPIRO, J. A-M., MORROW, P. C., RICHARDSON, R., and DUNN, S. R. (2002). "Using profit sharing to enhance employee attitudes: A

- longitudinal examination of the effects on trust and commitment", *Human Resource Management*, 41 (4), 423-439.
- DAHLGAARD, J.J. y DAHLGAARD PARK, S.M. (2006). "Lean production, six sigma quality, TQM and company culture", *The TQM Magazine*, 18 (3), pp. 263-281.
- DAFT, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*, México, Cengage Learning editores.
- DEAL, T.A. y KENNEY, A.A. (1992). *Corporate culture, The rites and Rituals of the Corporate Life*, Reading, M.A.: Addison-Wesley.
- DELOITTE CONSULTING y ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (2007). *Aligned at the Top, how business and JR executives view today's most significant people changes*, USA.
- DENISON, D.R., HAALAND, S. y GOELZER, P. (2003). "Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world", *Advances in Global Leadership*, 3 (2), pp. 205-225.
- ERDEM, R. y KEKLIK, B. (2013). "Beyond family-friendly organizations: life friendly organizations-organizational culture of life friendly organizations", *International Journal of Humanities and Social Science*, 3 (4); pp. 102-113.
- EUROPEAN COMMISSION (2011). *A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, COM(2011) 681 final.
- FELDMAN, S.P. (1988). "How organization culture can affect innovation", *Organizational Dynamics*, 17 (1), pp. 57-68.
- FLAMBOLTZ, E.G. y RANDLE, Y. (2012). "Corporate culture, business model, competitive advantage, strategic assets and botton line" *Journal of Human Resoruce & Accounting*, 16 (2), pp. 76-94.
- FREEMAN, R.E. (1984). *Strategic Management. A stakeholder approach*, New York: Pitman.
- GARCÍA y DOLAN (1997). *Dirección por valores*, Madrid: McGraw-Hill.
- GARCÍA LORENZO, A. y PRADO PRADO, J.C. (2002). *La participación del personal en la mejora continua de las empresas*, AEC, Madrid.
- HAGEDOORN, J., LINK, A. y VONORTAS N.S. (2000). "Research partnerships", *Research Policy*, 29 (4-5), pp. 567-586.
- HEATHER C. KISSACK, JAMIE L. CALLAHAN, (2010). "The reciprocal influence of organizational culture and training and development programs: Building the case for a culture analysis within program planning", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 34 Iss: 4, pp. 365-380.
- IJOSE, O. (2009). "Culture and the adoption of practices: An assessment of the U.S. automotive manufacturing sector", *Journal of International Business and Cultural Studies*, 2, pp. 1-16. Retrieved from <http://www.aabri.com/manuscripts/09232.pdf>.
- IRANI, Z., BESKEDE A. y LOVE, P.E.D. (2004). "Total quality management and corporate culture: construct of organizational excellence", *Technovation*, 24, pp. 643-650.
- ISERI-SAY, A., TOKER, A. y KANTUR, D. (2008). "Do popular management techniques improve performance?. Evidence from large business in Turkey", *Journal of Management Development*, 27 (7), pp. 660-677.
- JASSAWALLA, A. R. y SASHITTAL, H.C. (1999). "Building collaborative cross -functional new products teams", *Academy of Management Executive*, 1 (3); pp. 50-63.
- JHONSON, F. y SCHOLE, K. (2001). *Dirección estratégica*, Madrid: Pearson Education.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K and WHITTINGTON, R. (2007). *Exploring Corporate Strategy*, 7th Edition. Essex: Prentice Hall. (UK).
- KEER, J. y SLOCUM, J.W. (2005). "Managing Corporate Culture through reward systems", *Academy of Management Executive*, 19 (4), pp. 130-138.
- KOTTER, J.P. y HESKETT, J.L. (1992). *Corporate culture and performance*, New York: Free Press.
- KHUN, K.M. (2009). "Compensation of signal of organizational culture: the effects of adversiting or collective incentives", *International Journal of Human Resources Management*, 20 (7), p. 1634-1648.



- KUVAAS, B. (2003). "Employee ownership and affective organizational commitment: Employees perceptions of fairness and their preference for company shares over cash". *Scandinavian Journal of Management*, 19, 193-212.
- LAZAR, I., OSOIAN, C. y RATIU, P. (2010). "The role of work-life balanced practices in order to improve organizational performance", *European Research Studies*, 13 (1), pp. 201-213.
- LIKER, J.K. (2004). *The Toyota Way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*, New York: McGraw Hill.
- LIKER, J.K. y HOSEU, M. (2008). *Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way*, New York: McGraw Hill.
- LORENZO, A.I. (1998). "A framework for fundamental change: context, criteria, and culture", *Community College Journal of research & practice*, 24 (4), pp. 335-348.
- LLORENTE, F. (2010). "Colaboración en la I+D: con quien y para qué. El caso de la industria auxiliar en Cataluña", *Economía Industrial*, nº 379, pp. 133-144.
- MARTOS CALPENA, R. (2009). *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. Universidad Politécnica de Cataluña.
- MARTOS, R. y PONS, O. (2010). "La cultura corporativa en la Gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España". XIV Congreso Ingeniería de Organización, ADINGOR, pp. 2024-2033, Donostia-San Sebastián.
- MATHEW, J. (2007). "The relationship of organizational culture with productivity and quality. A study of indian software organization", *Employee Relations*, 29 (6), pp. 677-695
- MEJÍAS SACALAUCA, A.; PRADO PRADO, J.C., GARCÍA ARCA, J. FERNÁNDEZ GONZÁLEZ, A.J: (2012). "Las claves del éxito y las mejores prácticas de los sistemas de participación del personal", *Harvard Deusto Business Review*, 1 (2), <http://dx.doi.org/10.3926/hdbr:25>.
- MILLER, S., BROON, M., FALKOWSKI, L., HENSCH, J., KRUEGER, K., STANEK, A.Y., THILTGE, J. (2002). *Building a lean culture*, Wisconsin Manufacturing Extension Partnership.
- MULLANE, J.V. (2002). "The mission statement is a strategic tool: when use properly", *Management Decision*, 40 (5), pp. 448.
- MIOTTI, L. y SACHWALD, F. (2003). "Cooperative R&D: why and with whom?. An integrated framework of analysis", *Research Policy*, 32 (8), pp. 1481-1499.
- NARANJO-VALENCIA, J.C., JIMÉNEZ, D. Y SANZ-VALLE, R. (2012). "¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación?", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15 (2), pp. 63-72.
- ORLITZKY, M.; SCHMIDT, F.L.; RYNEs, S.L. (2003). "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis", *Organization Studies*, 24 (3), pp. 403-441.
- OUCHI, W.G. (1981). *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- PASCALÉ y ATHOS (1981). *The art of Japanese Management: Applications for American executives*, New York: Simon & Schuster.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982). *In search of excellence: Lesson from America's best-run companies*, New York: Harper & Row.
- PORTER, M.E. y KRAMER, M.R. (2006). "Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility", *Harvard Business Review*, 84, pp. 78-92.
- PROCTOR T. (1997). "Establishing a strategic direction: a review". *Management Decisión*, 35 (2), pp. 143-154.
- RED, A.M.M. (2006). "The impact of organizational culture on a successful implementation of TQM", *The TQM Magazine*, 18 (6), pp. 606-625.
- RIGBY, D. (2003). "Management tools survey 2003: usages up as companies strive to make headway in touch times", *Strategy & Leadership*, 31 (5), pp. 4-11.
- RIGBY, D. y BILODEAU (2009). "Management tools and trends 2009", *Bain & company*, [www.bain.es](http://www.bain.es).
- RUGBI, J. (1997). "Gender, Equality and the Culture of Organizational Assessment" *Gender, Work & Organization*, 4 (1), pp. 24-34.

- RUIZ PALOMINO, P., RUIZ AMAYA, C. y MARTÍNEZ CAÑA, R. (2012). "Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible", *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18 (1), pp. 17-31.
- SCHERMERHORN, J. (2004). *Comportamiento organizacional*, Mexico: Limusa.
- SCHEIN, E.H. (1985). *Organizational culture and Leadership. A dynamic view*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- SCOTT, C. (1997). *Visión, valores y misión organizacionales*, Mexico: Ed. Iberoamérica.
- SIEHL, C. y MARTIN, J. (1990). "Organisational culture: a key to financial performance", in Sneider, B. (ed.) *Organizational Climate and Culture*, San Francisco: Jossey Bass.
- SIMS, R.R. (2002). *Organizational success through effective human resource management*, Greenwood Publishing, USA.
- SIRAJUDEEN, M.; IRSHATH, M.; TAMILENTHI, S. (2012). "A study on organisational culture and its impact on employees' behaviour in automobile industry", *International Multidisciplinary Research Journal*, 2 (7), pp. 34-37.
- STALLWORTH, L. (2008). "The mission statement: a Corporate reporting tool with a past, present and future", *Journal of Business Communication*, 45 (2), pp. 94-119.
- STRACK, R., CYAEM J.M., LEICHT, M., VILLIS, U, BÖHM, H., MCDONNELL, M. (2007). *The future of HT in Europe. Key challenge trough 2015*, Boston Consulting Group.
- SCHWARTZ, H. y DAVIS, S.M. (1981). "Matching corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, 10 (1), pp. 30-38.
- TORRE GARCÍA, C. y MARURI PALACÍN, I. (2010). *La responsabilidad social de género en la Empresa un valor emergente del management empresarial*, Ed. Cinca, Madrid.
- TURA SOLVAS, M, y MARTÍNEZ COSTA, C. (2012). "La Cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades de género", *6th International Conferencie on Industrial Engineering and Industrial Management. XVI Congreso de Ingeniería de Organización*. Vigo, July 18-20.
- VAN MARREWIJK, M. (2003). "Concept and definitions of CRS and corporate sustainability: between agency and communion", *Journal of Business Ethics*, 44 (2/3), pp. 95-105
- VELÁZQUEZ, M.G.(2000). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*, Mexico D.F., Prentice Hall.
- VERMA, H.V. (2010). "Mission statements. A study of intent and influence", *Journal of Service Research*, 9 (2), pp. 153-172.
- YOU, C. L.K., COULTHARD, M. y PETKOVIC-LAZAREVIC, S. (2010). "Changing corporate culture to improve business performance: case of the australian automobile industry", *Journal of Global Strategic Management*, 7, pp. 53-63.