

La cultura empresarial: estudio empírico en empresas españolas y portuguesas

La cultura empresarial: estudio empírico en empresas españolas y portuguesas

IESE-IRCO

Pablo Cardona, Director del Proyecto de Investigación. Profesor Agregado del IESE

Ángela Gallifa, Gerente del IESE-IRCO

Ignasi Comillas, Asistente de Investigación, IESE

EFFICIENCY COACHING (EffCo)

Carlos Rey, Socio

Giuseppe Amoroso, Socio

Pierluigi Mantovani, Socio

AESE (Portugal)

Jose Antonio Fonseca Pires, Profesor AESE

EFFICIENCY COACHING (Portugal)

Eduardo Pereira, Socio

Queremos agradecer la participación de todos aquellos que han colaborado en la investigación y realización de este libro: Ignacio Arévalo, David López, Toni Pascual, Mounir Remili (EffCo), Catherine Lecuyer (EffCo), José Morais Barbosa (EffCo), Jordi Serra (EffCo), así como todos los participantes de las empresas que participaron en el estudio sin cuya valiosa contribución no hubiera sido posible la realización de este libro.



IRCO

Universidad de Navarra



Índice

RESUMEN EJECUTIVO / CONCLUSIONES

1. MARCO TEÓRICO

- 1.1. Introducción
- 1.2. Perspectivas organizativas
- 1.3. Modelo integral
- 1.4. Dimensiones críticas de la organización

2. METODOLOGÍA

- 2.1. Datos macro del estudio
- 2.2. Cuadro de mando cultural
- 2.3. Descripción de las variables del estudio

3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

- 3.1. Análisis de resultados
- 3.2. Presentación de resultados
 - 3.2.1. Resultados del cuadro de mando cultural
 - 3.2.1.1. Agregados
 - 3.2.1.2. Segmentados
 - 3.2.2. Resultados de las variables del estudio
 - 3.2.2.1. Agregados
 - 3.2.2.2. Segmentados

Resumen ejecutivo/Conclusiones

El presente libro blanco realiza un recorrido por los principales resultados y conclusiones obtenidos a través de la investigación del estado de la cultura en 65 empresas de España y Portugal de diferentes tamaños y sectores.

La materia de investigación recae sobre aquellas dimensiones que pueden considerarse como fundamentales en el desarrollo cultural de una empresa: 1) intensidad del compromiso de los miembros de la organización; 2) coherencia cultural, y 3) capacidad de acción.

Cada una de estas dimensiones ha sido medida y analizada mediante dos variables, tal como se detalla a continuación:

1. Intensidad del compromiso

Misión: Mide el grado de convergencia de la gente sobre la misión de la empresa.

Unidad: Mide el grado de identificación de la gente con la misión de la empresa.

2. Coherencia cultural

Valores: Mide el grado de convergencia de la gente sobre los valores de la empresa.

Alineamiento: Mide el grado de convergencia de la gente con las prioridades organizativas.

3. Capacidad de acción

Motivación: Mide el grado de motivación de la gente en el trabajo (actitud).

Competencias: Mide el grado de desarrollo de las competencias (aptitud).

La conjunción de estas tres variables da lugar a la herramienta del cuadro de mando cultural (CMC), precisa y utilizada como medidor del estado global de la cultura de las empresas.

Resultados agregados

Tal como muestran los resultados obtenidos en el cuadro de mando cultural resultante de la agregación de todas las empresas participantes, el potencial cultural medio de las organizaciones es todavía muy inferior al posible. Con un valor final del 52%, quedan probadas las enormes posibilidades de mejora y desarrollo latentes en el propio ámbito interno de la organización.

Cuadro de mando cultural

-CMC-			
		Agregado	
Intensidad del compromiso			
Misión	0,66	0,60	
Unidad	0,53		
Coherencia cultural			
Alineamiento	0,43	0,42	
Valores	0,41		
Capacidad de acción			
Motivación	0,57	0,55	
Competencias	0,54		
POTENCIA CULTURAL		52%	

Atendiendo a los resultados de las tres dimensiones, se aprecia cómo la dimensión de coherencia cultural, es la más baja del conjunto de variables. Un resultado final del 42% de despliegue de esta dimensión muestra que el espacio de mejora en este plano es cercano al 60%; podemos concluir que, en términos medios, las empresas tienen todavía más de la mitad del camino por recorrer.

Resultados segmentados

Para un análisis más detallado se ha realizado una segmentación de los resultados atendiendo a tres categorías: 1) nacional/internacional; 2) más de 500 empleados/menos de 500 empleados, 3) industrial/servicios.

Atendiendo a los resultados obtenidos y en términos de potencia cultural, vemos cómo el grado de desarrollo interno de la cultura de las organizaciones que operan en territorio peninsular no difiere en demasiada medida ni dado su tamaño, ni por el sector en el que operan, ni por ser empresas con la sede central en el territorio nacional o constituidas en otros países.

En términos generales podemos afirmar que el estado interno de las organizaciones es un factor que no atiende a características particulares y constituye para todo tipo de empresas un reto importante que puede posibilitar mejores posiciones competitivas.

1.- Empresas con la sede central en territorio local o internacional

-CMC-					
		Nacional		Internacional	
Intensidad del compromiso					
	Misión	0,66	0,60	0,66	0,58
	Unidad	0,54		0,51	
Coherencia cultural					
	Alineamiento	0,44	0,43	0,43	0,41
	Valores	0,41		0,40	
Capacidad de acción					
	Motivación	0,57	0,56	0,58	0,55
	Competencias	0,55		0,51	
POTENCIA CULTURAL		53%		51%	

2.- Empresas con más o menos de 500 de trabajadores

-CMC-					
		> 500 trabajadores		< 500 trabajadores	
Intensidad del compromiso					
	Misión	0,66	0,60	0,66	0,60
	Unidad	0,53		0,54	
Coherencia cultural					
	Alineamiento	0,44	0,43	0,43	0,42
	Valores	0,41		0,41	
Capacidad de acción					
	Motivación	0,57	0,56	0,57	0,55
	Competencias	0,54		0,54	
POTENCIA CULTURAL		53%		52%	

3.- Empresas industriales o de servicios

-CMC-					
		Industriales		Servicios	
Intensidad del compromiso					
	Misión	0,67	0,59	0,65	0,60
	Unidad	0,50		0,54	
Coherencia cultural					
	Alineamiento	0,40	0,40	0,45	0,43
	Valores	0,40		0,41	
Capacidad de acción					
	Motivación	0,55	0,54	0,58	0,56
	Competencias	0,52		0,55	
POTENCIA CULTURAL		51%		53%	

Si bien no hay grandes diferencias en los resultados segmentados, hay algunos aspectos que merecen la pena resaltar:

- Las empresas con un origen nacional o cuya sede central de operaciones o casa matriz se encuentra en territorio local tienen una potencia cultural levemente superior a las de origen internacional (53% frente a un 51%).
- Los resultados segmentados por número de empleados de la organización muestran que el tamaño de una empresa en términos de número de trabajadores no es un factor determinante de la potencia cultural de las organizaciones.
- En términos medios, las empresas de servicios presentan un estado cultural levemente más desarrollado que las industriales (53% frente a 51%).

Conclusiones

Mediante el presente estudio hemos podido comprobar que, a pesar de los esfuerzos y recursos que las empresas de nuestros días dedican por lograr la excelencia, los resultados son insuficientes y todavía nos queda un largo camino por recorrer.

No se trata de una cuestión de tamaño de la empresa, del sector en el que opera o de dónde se encuentre situada la casa matriz. En términos generales, podemos afirmar que existe un alto potencial de mejora en la forma en la que las empresas gestionan su cultura y son capaces de transformarla en resultados concretos.

Esta realidad pone de manifiesto la necesidad de nuevos enfoques y herramientas para conseguir superar el estado de las empresas de nuestros días que, en términos de potencia cultural, podríamos describir como de "empresas a medio gas".

Parte 1: Marco teórico

1.1. Introducción

Las empresas, como todas las demás formas organizativas, se han caracterizado por la búsqueda del logro de una finalidad, una meta concreta para la que se necesita llevar a cabo una acción conjunta, expresamente dirigida y coordinada. Es evidente que el modo en que esta acción se realiza está directamente relacionado con las particularidades y posibilidades del marco en el que se desarrolla. Las características del entorno político, sociocultural y económico son, a grandes rasgos, los elementos a partir de los cuales se definen las distintas formas de entender las organizaciones, así como los límites de sus mecanismos de funcionamiento.

Partiendo de la disponibilidad de unos recursos limitados y de un contexto en creciente cambio, el motor del éxito empresarial se ha visto definido por la búsqueda constante de una ventaja competitiva. Analizando los cambios de la empresa en los últimos dos siglos, podemos destacar distintos elementos que han ido apareciendo para producir nuevas fuentes de ventaja competitiva: empezando por recursos como la tierra y luego el capital, pasando por la tecnología y, más recientemente, el talento de las personas y la cultura empresarial. Esta sucesión de elementos no se da en términos de sustitución, sino que se van añadiendo a medida que las organizaciones se hacen más competitivas.

Debido a esta evolución competitiva de las empresas, en los últimos años se ha incrementado el interés por el desarrollo de talento en las empresas, y también por la creación de una cultura empresarial que implique a las personas y promueva la calidad y la innovación. El desarrollo del talento ha derivado en lo que se denomina "dirección por competencias". En este estudio queremos analizar la cultura de las empresas en España y Portugal. El marco teórico de este estudio se fundamenta en los desarrollos realizados por Pablo Cardona y Carlos Rey publicados en su libro «Dirección por Misiones», en el que se propone la integración, gestión y desarrollo de la cultura organizativa como fuente de ventaja competitiva en la empresa del siglo XXI.

1.2. Perspectivas organizativas

Podemos distinguir tres tipos de paradigmas que se han sucedido en el tiempo y que configuran el marco de desarrollo de las distintas fuentes de ventaja competitiva empresarial. En su evolución merece la pena destacar que los elementos intangibles han ido ganando peso e importancia progresivamente.

Perspectiva mecánica

La perspectiva mecánica es un modo de entender la organización a partir del cual el centro de la actividad empresarial gira en torno a los elementos más tangibles y, por tanto, cuantificables. En esta perspectiva se contemplan los aspectos más operativos de la organización, que pueden resumirse en: **estrategia, procesos y recursos**.

Según esta perspectiva, gestionar una empresa consiste en acertar con la estrategia, asegurar su adecuada implantación a través de unos determinados procesos (manuales, procedimientos, políticas, normas...), y una eficiente gestión de recursos (ingresos, capital propio, endeudamiento, gastos, capital circulante e inversión).



Según esta visión, la empresa funciona como una máquina que debe ser eficaz y estar bien engrasada para alcanzar una finalidad que sólo contempla el beneficio en su vertiente más directa e inmediata. Podríamos decir que, bajo la perspectiva mecánica, la gestión de una empresa consiste en:

- 1) El análisis del entorno y recursos disponibles para el establecimiento de estrategias y objetivos.
- 2) Una detallada y cuidadosa planificación.
- 3) La implementación de procesos y control de recursos que se van a generar y consumir.

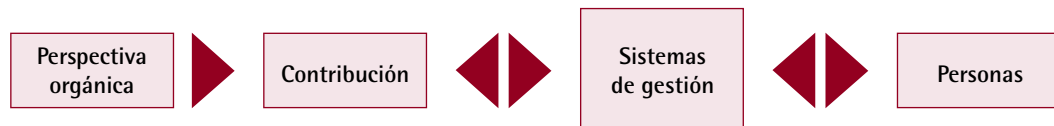
Un buen gestor, por tanto, debe ser capaz de diseñar estrategias de éxito, implementarlas mediante la repetición de procesos y, finalmente, realizar una eficiente gestión de los recursos de la empresa, en particular de los recursos humanos, estableciendo una correcta planificación y control de las diferentes actividades, roles y responsabilidades.

El mayor legado que le podemos atribuir a la perspectiva mecánica es el desarrollo de metodologías y herramientas de gestión basadas en la "lógica racional". Estas herramientas nos permiten concretar los objetivos de la compañía en tareas, planes de acción y procedimientos que se van distribuyendo a lo largo de toda la organización.

Aunque esta perspectiva resulta sin duda válida y necesaria, en ella no disponemos de suficientes elementos para identificar las variables que caracterizan una empresa. A partir de estos elementos tenemos sólo una fotografía del esqueleto de la organización. El papel de la persona y su nivel de integración en esta dimensión podríamos decir que se reduce a nivel de un recurso que, aun siendo humano, es estático y está determinado por el número de horas y el coste de su salario.

Perspectiva orgánica

Esta concepción o dimensión de la empresa tiene un mayor grado de profundidad que la anterior, y se caracteriza por un despliegue de los principales elementos que veíamos en el plano mecánico: estrategia, procesos y personas. La perspectiva orgánica incorpora a la gestión de empresas tres elementos fundamentales: **personas**, **sistemas de gestión** y la **contribución** específica de las personas (objetivos y resultados).



Bajo este sistema, el trabajador se desenvuelve en un contexto definido por unos objetivos de su responsabilidad, asumiéndolos como retos y desarrollando una actitud proactiva hacia su consecución. A diferencia de la perspectiva anterior, el foco de la gestión ya no está en las tareas, sino en los resultados. Aunque en esta perspectiva se introduce el valor de las personas en concreto, con iniciativa y creatividad (y no sólo como un recurso humano), no incorpora el contexto cultural en el que estas personas operan. Dada la importancia de este contexto, necesitamos tener en cuenta un tercer nivel.

Perspectiva cultural

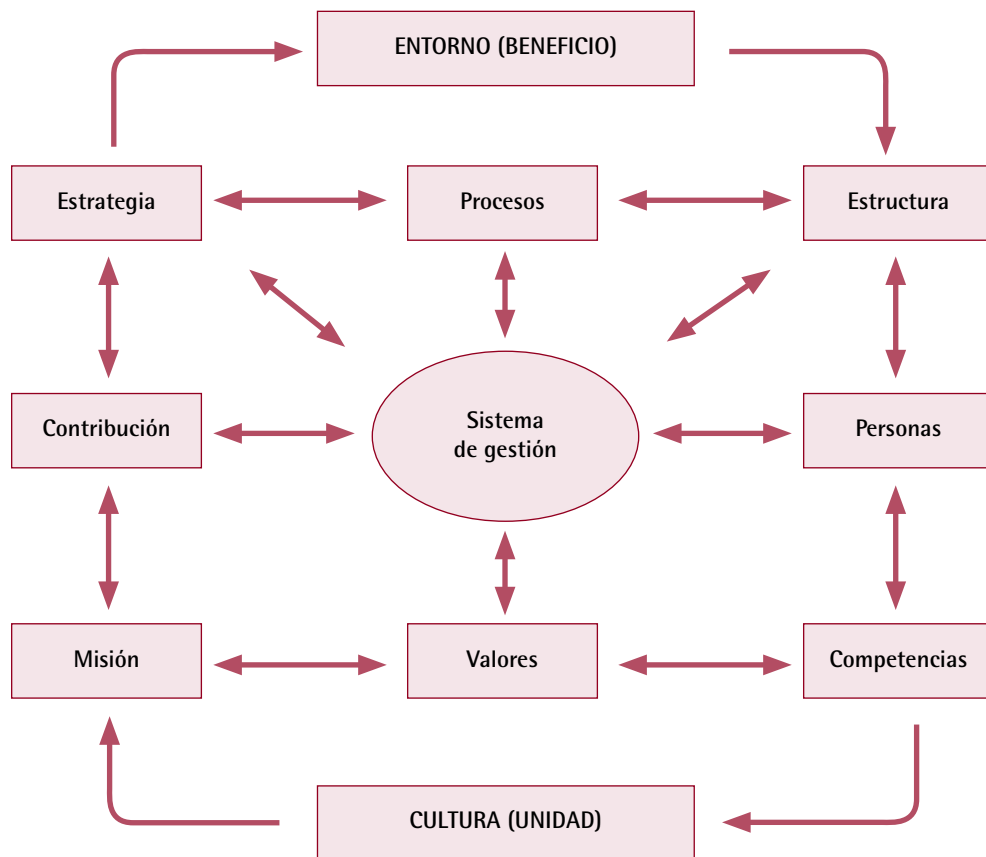
En el tercer paradigma podemos hablar de tres ejes fundamentales. La misión, los valores y los comportamientos. Estos tres elementos están interrelacionados y por ello deben estar alineados para crear una cultura consistente. En la perspectiva cultural, la empresa es algo más que una máquina o un conjunto de personas con iniciativa y creatividad: es una institución social con una identidad propia caracterizada por unos fines y valores compartidos por los miembros de la organización.



La perspectiva cultural trata de facilitar el compromiso y la identificación del trabajador con la responsabilidad que sustenta y con la empresa, porque es sin duda de este modo cuando éste se verá en disposición de poner al servicio de la organización todo su potencial. El reto consiste en alinear los objetivos del trabajador con los de la empresa, tratando de conseguir la identificación de cada persona con la misión y los valores.

1.3. Modelo integral

Las tres perspectivas expuestas son complementarias y necesarias para el desarrollo y éxito de una organización. La empresa no se puede explicar exclusivamente por una de estas perspectivas, sino que requiere de todas ellas conjuntamente. Podemos unir las tres perspectivas con el modelo siguiente:



En la parte superior del modelo, la estrategia debe dar lugar a un impacto positivo en el entorno que produzca los beneficios necesarios para soportar la estructura. Ante un entorno cambiante, la estrategia debe ir adaptándose continuamente para mantener o aumentar los beneficios. De otro modo, corre el riesgo de no ser tan efectiva como en el pasado y no dar lugar a los beneficios que requiere la estructura. En este caso, o bien cambia la estrategia, o bien habrá que disminuir la estructura.

En la parte inferior del modelo, la misión y los valores deben ser coherentes con los comportamientos clave (también llamados competencias) de los empleados y, en especial, de los directivos. Estos comportamientos, más que los productos de comunicación interna, son los que realmente configuran la cultura de la organización. Una medida de la cultura, que analizaremos más adelante, es la unidad. En este modelo también podemos apreciar que unidad y beneficio no son variables inconexas: se relacionan de modo complejo a través de todos los elementos de la organización. En el apartado siguiente veremos cómo estas dos variables se afectan mutuamente.

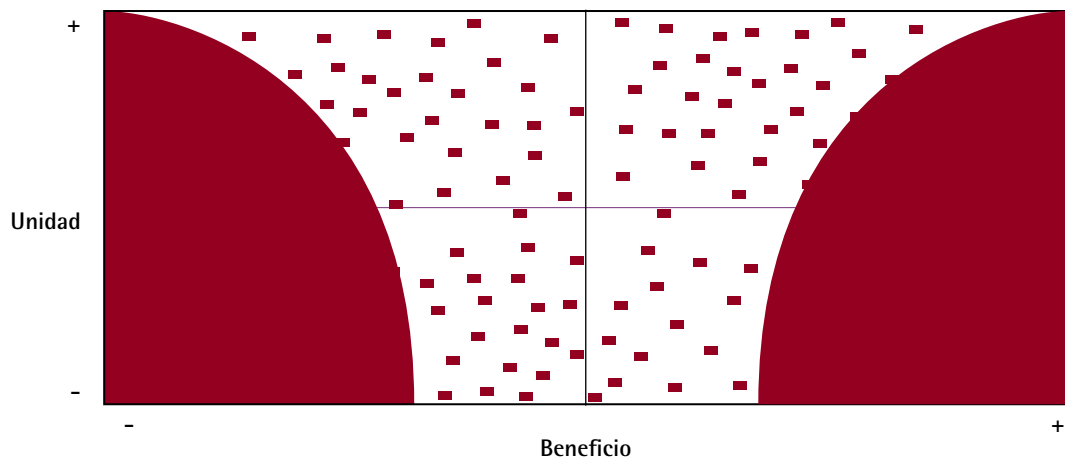
1.4. Dimensiones críticas de la organización

A caballo entre dos escenarios en constante movimiento, las empresas de negocio deben tomar decisiones constantemente. Por un lado, a nivel externo, las empresas necesitan entender el contexto político, social, cultural y competitivo en el que se insertan. Por otro, también deben prestar la misma atención a nivel interno en su organización, a fin de cimentar el compromiso de todos sus trabajadores con los objetivos comerciales y la filosofía de la empresa. De hecho, cualquier decisión directiva tiene un impacto tanto en términos de beneficio económico como en el refuerzo o debilitamiento de la cohesión y la implicación de la gente con la empresa.

Así como una buena estrategia se mide en términos de beneficio, una cultura eficiente puede medirse en términos de lo que llamamos unidad. Definimos unidad como el grado de compromiso y confianza de la gente con la misión de la empresa. Ahora bien, la unidad no debe entenderse como uniformidad, es decir, como rigidez y falta de pluralidad. La unidad de la organización, al igual que en cualquier organismo vivo, debe entenderse como un proceso interactivo en el que la pluralidad y la interdependencia son vitales.

Parece evidente que unidad y beneficio son buenos aliados, aunque no hay que olvidar que son dos parámetros que pueden relacionarse de distintas formas. Es obvio que una empresa que mantenga un elevado nivel de unidad, si sabe dirigir bien sus acciones en el plano estratégico, tiene muchas posibilidades para cosechar mayores beneficios y sobrevivir. Pero es peligroso simplificar esta relación. De hecho, al medir la posición de las empresas en el espacio beneficio-unidad (véase Figura 1), encontramos empresas en distintas posiciones dentro de lo que hemos llamado "el embudo de diagnóstico empresarial" (EDE). En el exterior del embudo, en cambio, parece más difícil sobrevivir. En todo caso, la distribución de empresas dentro del embudo nos permite desechar dos falacias muy extendidas en el mundo empresarial.

Figura 1

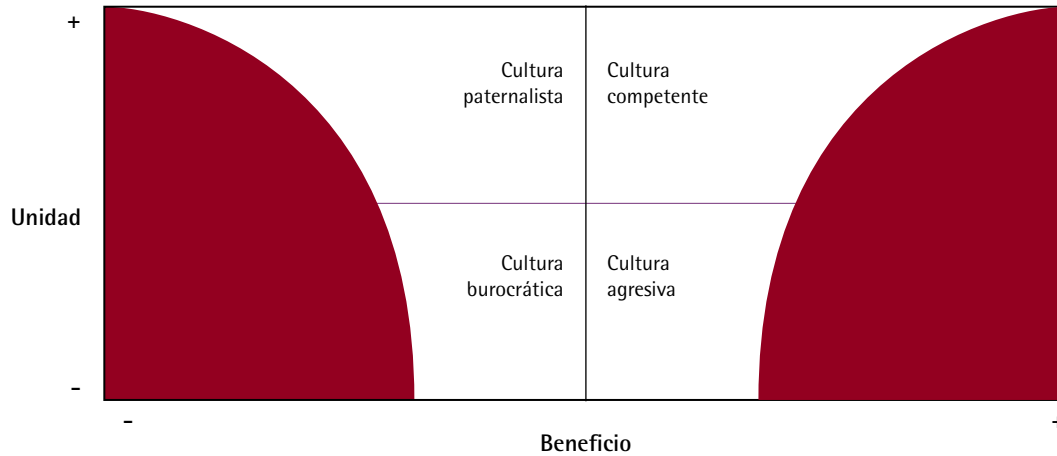


Falacia de la relación directa entre unidad y beneficio. El hecho de que los empleados estén muy involucrados con el proyecto de empresa no significa necesariamente que los beneficios vayan a aumentar *ipso facto*. Este enfoque, que podemos llamar falacia del lirio, olvida que si la estrategia no está bien alineada con el entorno competitivo de la empresa, por mucho que los trabajadores estén motivados, el beneficio no aparecerá.

Falacia de la relación inversa entre unidad y beneficio. En el polo opuesto se encuentra otro error, que podemos llamar falacia del hacha. En este caso, se parte de una relación antagónica entre unidad y beneficio que lleva a pensar que el compromiso de los trabajadores resulta caro y, por tanto, tiene consecuencias adversas sobre el beneficio. Esta falacia olvida que son esos mismos trabajadores los que, en última instancia, generan valor añadido en las empresas.

En función de las decisiones que van tomando, las empresas se pueden distribuir por el espacio útil del embudo distinguiendo cuatro tipologías culturales: paternalistas, competentes, burocráticas o agresivas (véase Figura 2). En este orden, las paternalistas serían aquellas compañías que mantienen una cultura fuerte pero una baja rentabilidad; las competentes, las que conjugan una cultura fuerte a la par que una alta rentabilidad; las burocráticas, las que mantienen bajos niveles tanto de unidad como de beneficio; y por último, las agresivas, aquellas que pese a una cultura débil muestran una alta rentabilidad.

Figura 2



Así, el lugar que ocupe cada empresa en el espacio útil del embudo dependerá directamente de las constantes decisiones tanto a nivel interno como estratégico que constantemente éstas deben ir afrontando. No debemos olvidar que la realidad en ambos niveles no es estática, sino que se encuentra en permanente cambio. Por ello se debe estar muy atento para reaccionar lo más acertadamente a dichos estímulos en ambas dimensiones. De hecho, las empresas tienen que tomar buenas decisiones en ambas dimensiones para permanecer en el mismo lugar del embudo.

La pregunta que podemos hacernos ahora es: ¿cómo podemos desarrollar una cultura competente en las empresas? Para ello, lo primero que necesitamos es una herramienta de diagnóstico, es decir, una medida de cultura que recoja los elementos necesarios para tener éxito en las dos dimensiones. En este estudio proponemos una medida multivariable de cultura, que llamamos cuadro de mando cultural. Esta medida está basada en las tres dimensiones de la perspectiva cultural: la misión, los valores y las competencias. Con este baremo común, analizaremos la cultura de distintas empresas nacionales y extranjeras que operan en España y Portugal.

Parte 2: Metodología

2.1. Datos macro del estudio

EMPRESAS PARTICIPANTES			
1.	AKI	34.	Marina Press
2.	Allinaz	35.	Mikalor
3.	ANA	36.	Mutua Intercomarcal
4.	ARC Eurobanan	37.	Mutual Cyclops
5.	Astrazeneca	38.	Muvale
6.	Balearia	39.	Myrurgia
7.	CAM	40.	Oami
8.	Cisa	41.	Oracle
9.	CARSA	42.	Parque Expo
10.	Comforça	43.	Pegop
11.	Dinners Club	44.	Proinosa
12.	EDP Valor	45.	PT PRO
13.	Elsan Pacsa	46.	Racc
14.	F, Lima	47.	Random House
15.	Fira de Barcelona	48.	Retevisión
16.	Flamagas	49.	Rieter Saifa
17.	Fripozo	50.	Secopsa
18.	Fundació Pere Tarres	51.	Serunió
19.	Group Seb Ibérica	52.	Serveis Funeraris de Barcelona
20.	Gruas Rigar	53.	Sodexho
21.	GyC	54.	Sogecable
22.	Huf Portuguesa	55.	Sony
23.	Iberol	56.	Sor
24.	ICI (Uniuqema)	57.	Tech Data
25.	Indo	58.	Toshiba
26.	Industrias Marca	59.	Tradisa
27.	Infogroup	60.	Transporta
28.	Intier	61.	T-systems
29.	IRTA	62.	Unicer
30.	Itaca	63.	Universidad Europea
31.	Janssen	64.	Valor
32.	JMV	65.	Xerox
33.	Lufthansa		

SEGMENTACIÓN EMPRESAS			
Productiva/Servicios	Nacional/Internacional	N. Trabajadores	Total
Productiva	Internacional	Más de 500	2
		Menos de 500	5
	Nacional	Más de 500	2
		Menos de 500	10
Servicios	Internacional	Más de 500	5
		Menos de 500	9
	Nacional	Más de 500	13
		Menos de 500	18

2.2. Cuadro de mando cultural

Para comparar la cultura de distintas empresas, hemos desarrollado un mapa de variables que llamamos cuadro de mando cultural (CMC). El CMC se estructura a partir de seis variables agrupadas en tres dimensiones. Para cada una de las variables se ha realizado un estudio en profundidad mediante cuestionarios y entrevistas ejecutadas en las 65 empresas evaluadas. A continuación describimos brevemente las variables del CMC para tener una visión general de la herramienta. En el siguiente apartado analizaremos en detalle cómo medimos cada una de las variables.

Dimensiones

1. Intensidad del compromiso

Misión: Mide el grado de convergencia de la gente sobre la misión de la empresa.

Unidad: Mide el grado de identificación de la gente con la misión de la empresa.

2. Coherencia cultural

Valores: Mide el grado de convergencia de la gente sobre los valores de la empresa.

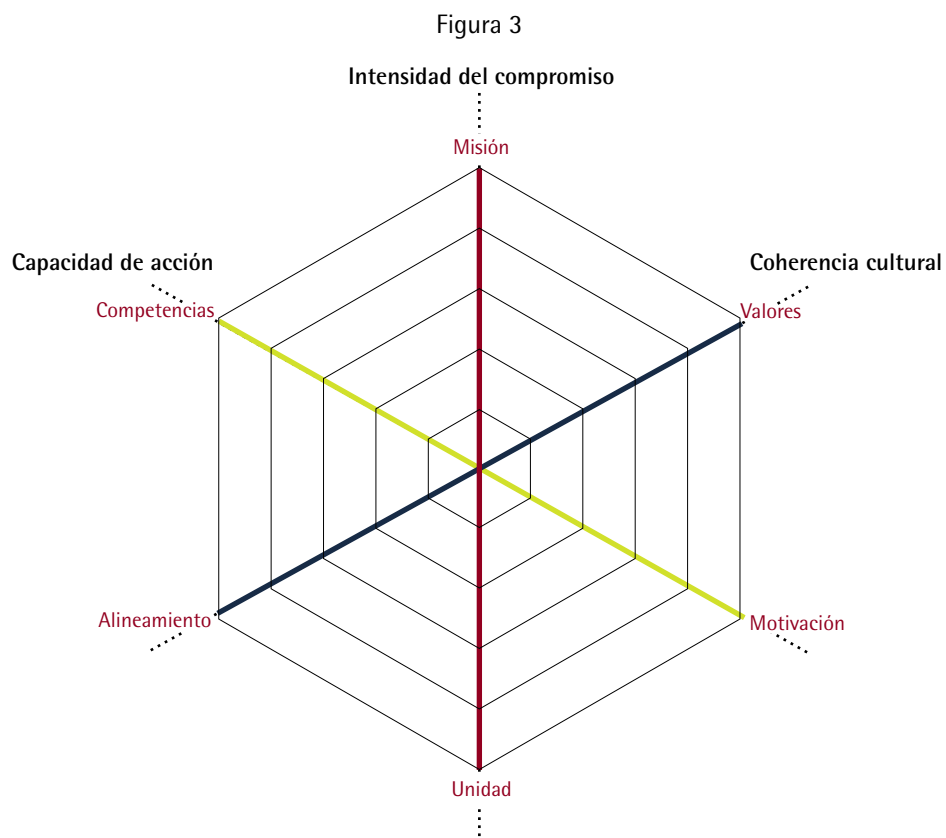
Alineamiento: Mide el grado de convergencia de la gente con las prioridades organizativas.

3. Capacidad de acción

Competencias: Mide el grado de desarrollo de las competencias (aptitud).

Motivación: Mide el grado de motivación de la gente en el trabajo (actitud).

Una vez obtenidos los resultados de cada una de las dimensiones y de sus componentes, podemos hacer la gráfica del CMC (véase Figura 3).



A partir de la ponderación de los valores de las tres dimensiones llegamos a un resultado global que denominamos fuerza o potencia cultural.

-CMC-			
		Agregado	
Intensidad del compromiso			
	Misión	a	promedio a-b
	Unidad	b	
Coherencia cultural			
	Alineamiento	c	promedio c-d
	Valores	d	
Capacidad de acción			
	Motivación	e	promedio e-f
	Competencias	f	
FUERZA CULTURAL			promedio %

2.3. Descripción de las variables del estudio

2.3.1. Dimensión de intensidad del compromiso

a) Misión

Definición

La misión es el *para qué* de la existencia de la empresa: es la contribución que caracteriza a esa empresa y le da sentido. Para desplegar todo el potencial de una organización resulta necesario que exista un sentido de misión conocido y compartido por los miembros de la empresa.

Para crear sentido de misión a lo largo de la empresa hace falta algo más que simplemente escribirla en un papel. La misión debe cumplir tres características fundamentales: *contenido*, *credibilidad* y *urgencia*. Estas tres características se multiplican a la hora de crear sentido de misión, por lo que si una falla, el sentido de misión se resiente.

Una misión puede definirse de muy distintos modos. Una definición que adoptan muchas empresas es mediante el compromiso específico con distintos *stakeholders* (o grupos de interés). De modo general, los principales grupos de interés son: los accionistas, los clientes, los empleados y el entorno (o comunidad). Nos apoyaremos en este modelo de definición para obtener una medida de misión que sea comparable en las distintas empresas de la muestra.

Medida

En el estudio se ha pedido a cada uno de los participantes que distribuya 20 puntos entre los distintos *stakeholders* definidos en función de su peso relativo.

Para poder analizar el potencial y establecer una medida de la misión para cada empresa, sin entrar a valorar si están o no bien definidas, se ha pedido a cada participante que distribuya los puntos según dos ópticas, actual y deseable. Veamos a continuación cómo han sido formuladas estas dos preguntas:

- **Misión actual:** En este ejercicio usted dispone de un total de 20 puntos para caracterizar la misión de la empresa. Para ello tiene que repartir dicha puntuación entre los distintos *stakeholders* de la empresa, dependiendo del peso relativo que usted considera que tienen en la actualidad.

- **Misión deseable:** En este ejercicio usted dispone de un total de 20 puntos para caracterizar la misión de la empresa. Para ello tiene que repartir dicha puntuación entre los distintos *stakeholders* de la empresa, dependiendo del peso relativo que usted considera que sería deseable que tuvieran en el futuro.

Esta doble formulación nos permite analizar dos tipos de convergencia en la misión: la componente personal y la componente transversal. Para que la misión sea realmente compartida en la empresa debe existir un grado suficiente de convergencia en las dos dimensiones.

Componente personal: Mide la convergencia de las ponderaciones realizadas por cada individuo entre el plano actual y el deseable.

Componente transversal: Mide la convergencia de opiniones entre distintos individuos en el plano deseable.

Para calcular el valor total de la variable misión de una empresa establecemos la media entre estas dos componentes.

b) Unidad

Definición

La unidad existente en una organización viene determinada por el grado de compromiso e identificación de sus miembros con la misión y los valores de la misma. La unidad es un concepto complejo. En el modelo utilizado para el estudio descomponemos esta variable en tres vertientes: personal, interpersonal y colectiva, con dos dimensiones por cada vertiente. A continuación se explican estas vertientes y sus componentes.

Vertiente Personal: Mide la relación entre el individuo y la empresa. Viene determinada por el grado de identificación y compromiso que tiene la persona con la organización.

Vertiente Interpersonal: Mide la relación entre los trabajadores de la empresa. Viene determinada por el grado de cooperación y el ambiente de confianza existente en la empresa.

Vertiente Colectiva: Mide los aspectos más generales de la empresa. Viene determinada por el grado de consenso del proyecto y de la visión de empresa.

Medida

Para cuantificar el grado de unidad de una empresa utilizamos un cuestionario compuesto por seis preguntas: una para cada una de las seis variables agrupadas en las tres vertientes que componen la unidad anteriormente descritas (dos preguntas por vertiente).

2.3.2. Dimensión de coherencia cultural

a) Valores

Definición

Los valores de una cultura organizativa son criterios específicos de actuación y modos de interpretar la realidad que regulan y moldean las relaciones entre los distintos *stakeholders* de la organización. En definitiva son los pilares a partir de los cuales se desarrolla la identidad de una cultura empresarial y caracterizan su "manera" de ser y de actuar. Siempre se puede caracterizar la manera de funcionar de una determinada empresa, en su sentido más amplio, con el marco de la toma de decisiones y los patrones o creencias que moldean sus relaciones.

Según la clasificación establecida a partir de los estudios realizados por el Prof. Cardona y C. Rey en más de 50 empresas de distintos sectores y nacionalidades, podemos agrupar los valores en 4 dimensiones, dependiendo de la naturaleza de los comportamientos que promueven:

- 1.- **Valores de negocio:** Son aquellos que están relacionados con la actividad de la empresa y la generación de beneficios. Entre ellos se encuentran valores como: eficacia, conciencia de costes, profesionalidad, orientación a resultados, etc....

2.- *Valores relacionales*: Velan por la calidad de las relaciones interpersonales. Son valores como, por ejemplo: comunicación, trabajo en equipo, respeto por las personas, etc.

3.- *Valores de desarrollo*: Son aquellos que buscan la diferenciación y mejora continua de la empresa. Son valores como: innovación, creatividad, aprendizaje, mejora continua ...

4.- *Valores de contribución*: Buscan la aportación a los diferentes *stakeholders* más allá de las estrictas relaciones de negocio, como: satisfacción del cliente, interés por las personas, la responsabilidad social, etc.

En nuestra experiencia, consideramos importante que exista cierto equilibrio entre estas cuatro dimensiones, aunque no es necesario que todas reciban un peso idéntico en la cultura. En este estudio, sin embargo, no analizamos el grado de equilibrio de estas dimensiones, sino el grado de convergencia: hasta qué punto existen unos valores realmente compartidos por la gente.

Medida

La metodología seguida para determinar la convergencia de los valores en una organización se sustenta en dos medidas distintas:

- El diferencial existente entre la valoración actual y la deseable de cada individuo
- El nivel de acuerdo existente entre los miembros de la empresa en relación a la estructura de valores de la situación deseable.

El ejercicio consiste en elegir ocho valores a partir de un listado de 32 valores (ocho valores por cada una de las cuatro dimensiones). Los valores se presentan mezclados, sin ninguna referencia a la categoría a la que pertenecen. Las preguntas planteadas son:

- 1) Valores actuales: Marque con un círculo los ocho valores que, bajo su punto de vista, reflejan la situación actual de su empresa u organización.
- 2) Valores deseables: Marque con un círculo los ocho valores que, bajo su punto de vista, considere más adecuados para el buen funcionamiento de su empresa u organización.

A partir de los valores seleccionados, se obtienen los dos componentes de convergencia (igual que en el caso de la misión):

- *Componente personal*: Viene dada por las diferencias actual-deseable de los pesos relativos de cada una de las cuatro tipologías de valores.
- *Componente transversal*: Viene dada por el grado de convergencia de opiniones referentes al peso relativo de cada una de las tipologías en el plano deseable.

La medida final de esta variable es la media entre estas dos componentes, en una escala del 0 al 1.

b) Alineamiento:

Definición

El alineamiento es el grado de convergencia de las prioridades y objetivos de un equipo u organización. En un barco de remos, el grado de alineamiento vendría caracterizado por la medida en que sus tripulantes reman en la misma dirección y al mismo ritmo. Es evidente que el grado de eficiencia y de mayor avance de la embarcación es aquel en que todos tienen claro cuál es el norte y el ritmo al que tienen que remar. Una empresa con mucho alineamiento será una organización en la que todos sus miembros tienen claro no sólo cuáles son las prioridades estratégicas de la dirección, sino cuál es su importancia relativa. Haciendo un paralelismo con el barco de remos, resulta claro que una organización en la que sus miembros están alineados será una organización con muchas más posibilidades de alcanzar los resultados que plantea la dirección.

Medida

Antes de cada ejecución del estudio en las organizaciones participantes, se definen las diez prioridades fundamentales de la empresa ordenadas del 1 al 10 según su nivel de importancia. Tras ordenarlas aleatoriamente, se pide a cada participante que las reordene en función de cuál considera que es el orden correcto.

Una vez calculados todos los alineamientos individuales, se procede al cálculo del alineamiento agregado en la empresa mediante la realización del promedio de resultados individuales.

Para analizar otro aspecto del alineamiento, hemos procedido al análisis del grado de acuerdo entre las tres y las cinco primeras prioridades (lo que hemos denominado *Hit 3* y *Hit 5*). Medimos los *hits* calculando el porcentaje de presencia de las tres o las cinco primeras prioridades de la dirección general entre las tres o cinco primeras prioridades del participante, respectivamente, con independencia del orden en el que aparezcan.

2.3.3. Dimensión de capacidad de acción

a) Competencias

Definición

Las competencias directivas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. En principio se distinguen entre las competencias técnicas (referidas a un puesto concreto) y las competencias directivas o genéricas. Según el modelo desarrollado por el profesor Cardona podemos encontrar tres tipos de competencias directivas:

1. **Competencias estratégicas.** Grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad de un directivo en relación con el entorno externo de la empresa.
2. **Competencias interpersonales.** Grupo de competencias directivas que se refiere a la capacidad de un directivo en relación con el entorno interno de la empresa.
3. **Competencias de eficacia personal.** Grupo de competencias directivas que se refiere a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno personal.

En el estudio realizado hemos tenido sólo en cuenta las competencias interpersonales, pues la unidad de análisis del estudio es el grado de desarrollo y robustez de la cultura empresarial. Por este motivo, el grupo de competencias que merece especial atención es aquel que tiene su impacto directo en el plano interno de la organización.

Las competencias analizadas son:

- **Comunicación.** Comunica de manera efectiva empleando tanto procedimientos formales como informales, y proporciona datos concretos para respaldar sus observaciones y conclusiones.
- **Dirección de personas.** Asigna objetivos y tareas a las personas adecuadas para realizar el trabajo y planifica su seguimiento.
- **Liderazgo.** Escucha, tiene en cuenta las preocupaciones de los demás y respeta sus sentimientos.
- **Delegación.** Se preocupa de que los integrantes de su equipo dispongan de la capacidad de tomar decisiones y de los recursos necesarios para lograr sus objetivos.
- **Coaching.** Ayuda a sus colaboradores a descubrir sus áreas de mejora y a desarrollar sus habilidades y capacidades profesionales.
- **Trabajo en equipo.** Fomenta un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y los estimula hacia el logro de los objetivos comunes.

Medida

Las competencias, en sí mismas, son difíciles de valorar. Por ello, para poder cuantificar el nivel de desarrollo estas competencias han sido desgranadas en distintos comportamientos (seis por competencia).

Para analizar el grado de desarrollo de las competencias interpersonales en la organización, se ha pedido a cada participante que valore del 1 al 5 la frecuencia de los comportamientos en el directivo tipo de su

empresa. Es decir, la medida en la que el directivo tipo de la organización realiza cada uno de los comportamientos anteriores.

Para establecer la valoración media del grado de desarrollo de las competencias en cada una de las empresas participantes, se ha procedido a realizar el promedio de resultados individuales. Posteriormente, para la determinación del valor de las competencias, en el cuadro de mando cultural se ha realizado un cambio de base, buscando la equivalencia de los resultados obtenidos en base 10.

b) Motivación

Definición

La motivación es el impulso a realizar una acción para conseguir unos resultados determinados que satisfacen unas necesidades. En el seno de una organización, son muchos los aspectos que mueven a los trabajadores a cumplir con las responsabilidades contraídas y resulta evidente la existencia de una relación directa entre la calidad motivacional y la calidad de los resultados obtenidos. El sistema de gestión y el estilo de liderazgo que caracterizan una organización, condicionan su calidad motivacional.

El presente estudio de investigación se sustenta en un modelo compuesto por cuatro tipos de motivación en función de la naturaleza de las consecuencias que persiguen:

- **Extrínseca:** Es aquella que busca recibir una compensación externa por parte del beneficiario de la acción.
- **Relacional:** Es aquella que busca enriquecer la relación entre las personas y organización en la que se trabaja.
- **Intrínseca:** Es aquella que busca las consecuencias directas que resultan de la acción.
- **Trascendente:** Es aquella que busca contribuir a los distintos entornos a los que afecta la acción.

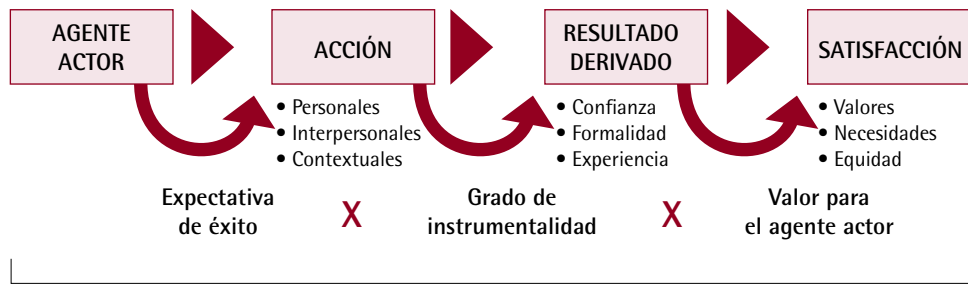
A continuación se especifican los distintos motivos analizados en este estudio, ordenados por tipo de motivación:

Tipos de motivación

<p>Motivación relacional Relación con la empresa Relación con el jefe Relación con los empleados</p>	<p>Motivación extrínseca Sueldo Prima Reconocimiento</p>
<p>Motivación extrínseca Satisfacción Aprendizaje Desarrollo</p>	<p>Motivación contributiva Beneficio Empleados Clientes Empresa Comunidad y entorno</p>

Según el modelo propuesto por Vroom, la motivación depende de tres factores multiplicativos:

- a) La expectativa de éxito: es la confianza de la persona en sus propias posibilidades y conocimientos, para conseguir los resultados establecidos.
- b) La instrumentalidad: es la confianza de la persona en que, si consigue el resultado esperado, obtendrá los beneficios acordados.
- c) La valencia: es el valor que tiene para la persona aquello que obtiene al realizar la acción y conseguir el resultado derivado.



Motivación

Medida

En este estudio se han analizado los valores totales y parciales tanto de los distintos tipos de motivación como de sus componentes principales. Para cada uno de los motivos, se ha pedido a los participantes que valoren del 0 al 4 la instrumentalidad y la valencia. Para este estudio, medimos la intensidad de la motivación que genera cada uno de los motivos mediante el producto de la instrumentalidad y la valencia.

Parte 3: Presentación de resultados

Cuadro de mando cultural

Resultados agregados

Tal como muestran los resultados obtenidos en el cuadro de mando cultural resultante de la agregación de todas las empresas participantes, el potencial cultural medio de las organizaciones es todavía muy inferior al posible. Con un valor final del 52%, quedan probadas las enormes posibilidades de mejora y desarrollo latentes en el propio ámbito interno de la organización.

Atendiendo a los resultados de las tres dimensiones, se aprecia cómo las variables de alineamiento y valores que representan el grado de convergencia entre las líneas estratégicas y culturales de la empresa, dimensión que llamamos de coherencia cultural, son las dos más bajas del conjunto de variables. Un resultado final del 42% de despliegue de la dimensión muestra que el espacio de mejora en este plano es cercano al 60%; podemos concluir que, en términos medios, las empresas tienen todavía más de la mitad del camino por recorrer.

Mediante el análisis del cuadro de resultados se puede observar que existe el suficiente espacio en términos del compromiso medio de los empleados y de sus capacidades medias de acción, como para obtener resultados importantes incidiendo en el intento de conjugar la elaboración y transmisión de unos planes de acción estratégicos que comulguen con la identidad de la organización.

Resultados segmentados

Atendiendo a los resultados segmentados y en términos de potencia cultural, vemos cómo el grado de desarrollo interno de la cultura de las organizaciones que operan en territorio peninsular no difiere en demasiada medida ni dado su tamaño, ni por el sector en el que operan, ni por ser empresas con la sede central en el territorio nacional o constituidas en otros países.

En términos generales, podemos afirmar que el estado interno de las organizaciones es un factor que no atiende a características particulares y constituye para todo tipo de empresas un reto importante que puede posibilitar mejores posiciones competitivas. Entrando en el análisis más en profundidad de las distintas segmentaciones, hay varios aspectos que merecen la pena resaltar y que en la mayoría de situaciones no están revelando ninguna novedad especial, pero sí demostrando empíricamente muchas hipótesis que en los ámbitos empresariales surgen del sentido común y de la observación de la realidad.

Las empresas con un origen nacional o cuya sede central de operaciones o casa matriz se encuentra en territorio local, tienen una potencia cultural levemente superior a las de origen internacional. Con un resultado final del 53% frente a un 51%, en el conjunto de variables examinadas, las empresas nacionales tienen mejor puntuación que las internacionales, a excepción de la motivación, a pesar de que el valor final de la dimensión de capacidad de acción sigue siendo superior para las empresas nacionales.

Los resultados segmentados por dimensión de la organización muestran que el tamaño de una empresa en términos de número de trabajadores no es un factor determinante de la potencia cultural de las organizaciones. De las seis variables examinadas, sólo la unidad y los valores son unas décimas superiores en las empresas con más de 500 trabajadores, obteniendo en el resto de variables una puntuación casi idéntica.

En términos medios, las empresas de servicios presentan un estado cultural más desarrollado que las industriales (53% frente a 51%). Entre las diferencias más notables, cabe destacar que los niveles de cohesión (unidad) y alineamiento estratégico son medio punto superiores a las industriales. Dicho de otra manera, podemos afirmar que el grado de implicación y cohesión de los empleados es ligeramente superior en las empresas de servicios.

Misión

Resultados agregados

El resultado agregado de la variable misión, una media de sus dos componentes, es del 0,66. Es el valor más alto en comparación con el resto de medidas que integran el cuadro de mando cultural. Indica una cierta convergencia en las empresas acerca de cuál es el valor relativo de los distintos *stakeholders* en la misión. Este resultado, sin embargo, no es homogéneo en las dos dimensiones de la variable.

El resultado de la componente personal, esto es, la convergencia individual entre la situación actual percibida y la situación deseable, es del 70%. Esto indica que la gente está más o menos de acuerdo entre lo que perciben en la empresa y lo que creen que debería ser. Sin embargo, la convergencia entre lo que los distintos individuos creen que debería ser la misión es casi un diez por ciento menor (del 61%).

Resultados Segmentados

Los resultados de dicha variable en función del primer criterio de segmentación, emplazamiento de la sede central, muestran como mientras la componente personal de la misión es un 3,1% superior en las empresas nacionales, la componente transversal lo es un -2,5%. Atendiendo a las variaciones en los resultados de la variable misión en los otros tipos de segmentación, macro-sector y tamaño, las diferencias no son destacables. Sólo cabe señalar que, en las empresas industriales, el grado de convergencia de los esfuerzos dirigidos a los stakeholders es un 3% superior.

Unidad

Resultados agregados

La dimensión de Intensidad del compromiso está compuesta por dos variables la unidad y la misión. Los resultados agregados para la primera de estas componentes son de un 5,3 en una escala del 1 al 10 constituyendo una palanca de cambio muy interesante por su relativo bajo nivel de desarrollo. La dimensión personal de la unidad 5,6 es casi medio punto superior a las otras dos, analizando la causa de esta superioridad el grado de identificación personal del trabajador con la empresa 5,7 aparece como el aspecto más desarrollado de entre todas las componentes de esta variable.

Cuando se pregunta al participante por la dimensión interpersonal, es decir, por cómo valora las relaciones en la empresa, grado de confianza y cooperación en el seno de la empresa, los resultados empiezan a bajar en comparación al valor que otorga a la intensidad de la vivencia personal que este tiene con la organización. Según la opinión de los participantes, la relación individuo empresa es ligeramente superior a la de los individuos entre ellos, pero más lo es aún cuando este se refiere a la relación del colectivo de empleados con la empresa; vemos en este punto cómo el grado de proyecto de empresa compartido con un 4,8 es la más baja de todas las componentes.

Resultados segmentados

Las empresas de origen nacional o bien que su sede central está en territorio local, tienen una unidad del 5,4 en una escala del 0 al 10, un 5,7% más elevada que las empresas cuya sede central está en otros países. Este diferencial resultante viene dado fundamentalmente por la dimensión interpersonal, pues sus componentes, los grados de confianza y cooperación entre el personal, acumulan diferenciales significativos del 14,7% y 9,5% respectivamente.

Examinando los diferenciales de unidad relativos a si las empresas son industriales o de servicios existe un diferencia final del 8% a favor de las segundas, que presentan un grado de cohesión superior en valores generales. Este diferencial final resulta fundamentalmente del diferencial medio del 10,6% en la dimensión

colectiva, donde los participantes de una y otra tipología de empresas afirman que el proyecto de empresa es mayormente compartido en las de servicios (11,7% superior).

En cuanto a las variaciones en la unidad y sus componentes entre las empresas con más de 500 trabajadores, son prácticamente inexistentes con lo que queda constatado que el tamaño de empresa no es un factor crítico para esta variable.

Valores

Resultados agregados

La variable valores del cuadro de mando cultural es la más baja de las variables, con un 0,41% de desarrollo en este campo. Este valor es el resultante de los dos aspectos que mide este componente: en el plano transversal, con un 42%, analiza el nivel de acuerdo en el conjunto de valores y el peso específico de cada una de las cuatro tipologías que deberían conformar la cultura deseable para la organización, según el criterio de los empleados. Este valor es superior al del componente personal, 39%, que mide el grado de satisfacción de los empleados con los valores que caracterizan la cultura empresarial actual y, por tanto, el estilo de funcionamiento característico.

Atendiendo al análisis del peso específico de cada una de las tipologías de valores (negocio, relacional, desarrollo y contribución), vemos la preponderancia absoluta de los valores de negocio en la situación actual, (41%) de importancia. Dado este resultado, estamos en condiciones de afirmar que las culturas empresariales, en termino medio, dedican el doble de esfuerzos hacia los elementos de negocio o de corto plazo que al resto de elementos, conciencia de costes, conseguir los objetivos, etc.

Los valores de desarrollo siguen en importancia a la dimensión del negocio; con un 24% de fuerza en las culturas, fomentan la innovación, el aprendizaje, la eficiencia, etc. La dimensión de contribución, 18%, tiene una ligera preponderancia respecto a la relacional en la situación actual.

Las culturas deseables para un mejor funcionamiento de las empresas por parte de los empleados y los directivos tienen un mayor equilibrio en términos de peso específico de cada una de las tipologías. Los valores de negocio sufren una disminución considerable del 16%, y dicho diferencial se redistribuye con el resto de tipologías, en especial con la componente relacional, que aumenta un 8%. Los valores de desarrollo crecen un 6%, y los de contribución, un 2%.

Profundizando en estos diferenciales según las cuatro distintas tipologías, podemos determinar cuáles son los valores que sufren mayores variaciones en términos de presencia. Las culturas empresariales actuales están muy volcadas a los valores de negocio, y si atendemos a la relación con la situación media deseable podemos afirmar que incluso demasiado. Conseguir los objetivos es el valor que sufre un mayor diferencial —del 9,1% de los votos en el plano actual pasa a un 4,8% de votos en el deseable— seguido con la conciencia de costes y el esfuerzo, con unas disminuciones respectivas del 3,8 y 3,2%.

En el plano relacional, que como categoría es la que mayor importancia relativa gana, destaca la voluntad de incorporación de más trabajo en equipo y una mayor apertura y transparencia de la comunicación.

La voluntad de desarrollo profesional manifestada por los encuestados es considerablemente importante. Con un incremento del 3,8%, el desarrollo pasa de ser un valor considerado actual por un 1,9% de los votos a un 5,8%. Es el valor con el segundo diferencial más importante. En la dimensión de elementos relacionales, le siguen la voluntad de innovación y creatividad, con una presencia del 6,3% de los votos en el plano deseable.

Destacar también que dentro de los valores de contribución, el equilibrio personal entre la vida personal y trabajo sufre un aumento del 2,8%, partiendo de un nivel de presencia en las culturas actuales de sólo un 0,7%. La satisfacción del cliente es, después de conseguir los objetivos, el valor más votado para caracterizar la orientación de la gestión actual de las empresas.

Resultados segmentados

En líneas generales, el estudio de los valores concluye que la situación descrita anteriormente con la agregación de los resultados es común a todas las empresas en base a las tres distintas segmentaciones que se han realizado en este estudio. Las afirmaciones y los comentarios del apartado anterior son válidos para todas las

empresas, en términos generales, indistintamente de su procedencia, tamaño o macro-sector de actividad. No obstante, si que aparecen algunas diferencias interesantes de señalar.

En el plano de los valores relacionales actuales, cabe apuntar las diferencias entre las empresas con sede central en territorio local o internacional, habiendo en estas primeras una cultura donde los valores internos de relación entre empleados tienen mayor presencia, en detrimento de los de desarrollo, que están más inculcados en las empresas con la matriz en territorio internacional.

Por parte del tamaño de empresa, el único elemento que merece la pena señalar es la voluntad de las empresas pequeñas de incrementar en mayor medida los valores relacionales para la situación deseable, que ya tienen en la actualidad, mayor presencia que en las empresas grandes (más de 500 trabajadores).

A partir de los resultados, queda justificada la independencia de la actividad (productiva/servicios) de la empresa, de la estructura de sus valores, tanto en el plano actual como en el deseable.

Alineamiento

Resultados agregados

El alineamiento resultante es del 43% y mide el grado de convergencia de prioridades entre los participantes y la dirección de la empresa. Dicho valor muestra un considerable espacio de mejora en términos de posibilidad de realizar una comunicación más eficaz y coherente con los sistemas de gestión de las principales líneas estratégicas de las empresas. La existencia de objetivos particulares y unas estructuras demasiado rígidas y funcionales ocasionan la disminución del alineamiento de los equipos provocando importantes ineficiencias.

Sólo el 42% de los encuestados tienen entre sus tres primeras prioridades las tres primeras del director general, indistintamente al orden valor que representa el *Hit* 3. La proporción (obviamente) aumenta hasta un 59% de los participantes cuando se trata de comprobar en qué medida las tres primeras prioridades de la dirección están presentes en las cinco primeras de cada participante.

Resultados segmentados

A partir de los valores finales del alineamiento como componente del cuadro de mando cultural en los resultados segmentados, señalamos un mayor grado de alineamiento de las empresas de servicios respecto a las industriales, 45% frente a 40%. Los resultados obtenidos en el resto de segmentaciones constatan que no por ser más o menos grandes las empresas (más o menos de 500 trabajadores) tienen mayores o menores niveles de alineamiento.

En términos de los *Hits* 3 y 5, no encontramos diferencias significativas.

Motivación

Resultados agregados

La motivación es la segunda variable del cuadro de mando integral con mayor puntuación, 5,7 sobre 10.

A partir de los resultados agregados finales de los distintos tipos de motivación, destaca el de la motivación intrínseca como la más alta (6,0). Los participantes valoran con un 9,2 de media sobre diez la satisfacción que les ocasiona su trabajo. La satisfacción es el *driver* de motivación más alto de todos, constituyendo una palanca de cambio muy fuerte, intensificada por el enorme diferencial existente entre la instrumentalidad y la valencia (1,9 puntos) para este ítem. Siguiendo con la motivación intrínseca, los otros dos *drivers* de motivación —el aprendizaje y el desarrollo personal— aparecen también como los elementos mejor valorados respecto al conjunto, 8,7 y 8,6, respectivamente.

En contra de lo que se puede pensar a priori, los elementos de la motivación extrínseca tienen el resultado

más bajo. El sueldo (7,8) está mucho menos valorado que todos los elementos intrínsecos y de casi todos los de contribución. La prima aparece como un buen elemento a potenciar, puesto que está bien valorado por los participantes (7,3), pero ven poca relación entre realizar bien su trabajo y conseguir una prima, posiblemente por su inexistencia en muchas ocasiones o su falta de formalización en otras.

Para la motivación extrínseca merece la pena realizar una consideración, la instrumentalidad tiene un valor 10, hecho que no debe extrañar, puesto que para todos los participantes existe una relación directa entre realizar el trabajo y obtener el sueldo.

La motivación contributiva, en contra, es el segundo tipo de motivación más importante, con un 5,8 de media. Ello es debido al alto valor que otorgan los participantes a los distintos *drivers*, como son la contribución a clientes (8,7) y a la empresa (8,6); existe también una oportunidad clara que pasa por la mejora de la instrumentalidad entre el trabajo de los empleados y su contribución a la satisfacción de sus compañeros (1,8 de diferencial instrumentalidad-valencia)

Resultados segmentados

La motivación en las empresas internacionales es ligeramente superior en todos los tipos de motivación, menos el relacional, donde a pesar de tener un diferencial no significativo, es un 1% inferior, ya que la relación con los empleados es un elemento más motivador en las empresas con sede central en territorio nacional.

La motivación extrínseca es un 4% superior en las empresas internacionales, y ello debido a que la prima constituye un elemento un 9% más motivador que en las nacionales. En la intrínseca y la contributiva, los valores de las motivaciones parciales son un 3% superiores para las empresas internacionales.

La motivación relacional es tanto en las empresas de servicios frente a las industriales como en las pequeñas respecto a las grandes, superior en un 6% y un 3%, respectivamente. Esta diferencia viene dada porque en las empresas de servicios y en las de menos de 500 trabajadores, la relación con la empresa es un elemento motivador, un 9% más importante.

En las empresas de servicios, la motivación es en todos los casos superior a la de las empresas industriales: un 3% para la extrínseca, un 5% para la intrínseca y un 2% para la motivación contributiva.

Competencias

Resultados agregados

Los resultados finales de las competencias analizadas en el estudio, mediante las que evaluamos la frecuencia de comportamientos en los directivos de cada una de las empresas, revelan una tendencia a la media importante.

Las competencias evaluadas, las intratéticas, aquellas que tienen un impacto en el plano interno de la organización (comunicación, dirección de personas, liderazgo, delegación y *coaching*), están todas en una franja sobre 5 que va del 3,0 al 3,3.

Las competencias se hacen operativas a través de los comportamientos que son nuestra unidad de estudio. A partir de los resultados finales de los comportamientos, podemos señalar algunos porque han sido especialmente valorados, como son: el directivo afronta las conversaciones de manera clara, sincera y afectiva (3,4), siendo un comportamiento de la competencia de comunicación; el directivo conoce el contenido de los puestos de trabajo de su gente (3,7), siendo de dirección de personas, o se siente miembro del equipo (3,7), de la competencia de trabajo en equipo.

Por otro lado, hay algunos comportamientos especialmente valorados en relación al resto: ayuda a su gente a comprender el valor y sentido que tiene su trabajo (2,9), de la competencia de comunicación; establece un sistema de trabajo efectivo (2,8), de dirección de personas; el más bajo de todos, con un 2,6: diseña con sus subordinados un plan de desarrollo personal fijando objetivos específicos de la competencia de *coaching*.

Resultados segmentados

Los directivos de empresas con sede central en territorio nacional son ligeramente mejor votados en todas las competencias que los de empresas con sede central en territorio internacional. Entre ellas, cabe destacar la delegación, con un diferencial del 4%, o el liderazgo o el trabajo en equipo, que son un 3,3% más habituales.

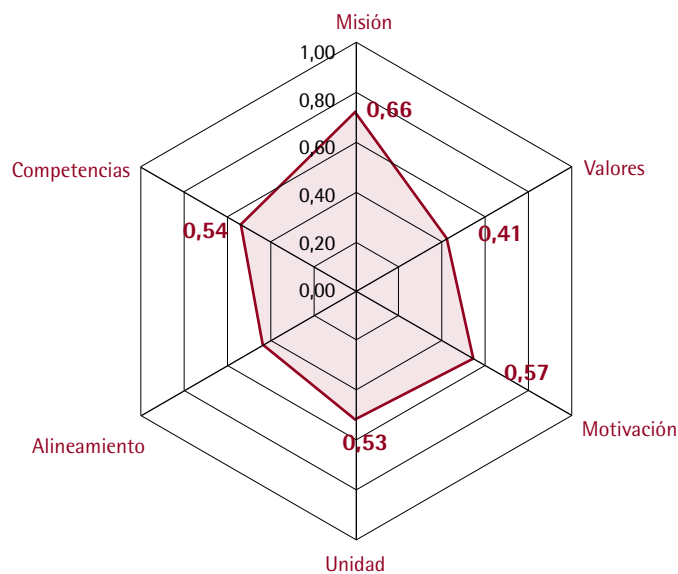
Con las empresas de servicios pasa algo parecido respecto a las industriales. El conjunto de resultados finales de las competencias es ligeramente superior en todos los casos, señalando en este lugar la competencia de liderazgo con un diferencial del 4%.

No se encuentran variaciones representativas en la frecuencia de los comportamientos examinados al segmentar las empresas según su tamaño.

3.2. Cuadro de Mando Cultural

Resultados agregados

Cuadro de mando cultural - Agregado

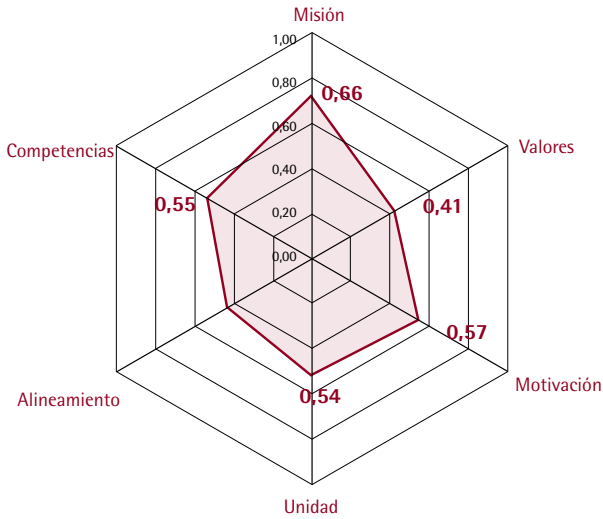


-CMC-			
		Agregado	
Intensidad del compromiso			
	Misión	0,66	0,60
	Unidad	0,53	
Coherencia cultural			
	Alineamiento	0,43	0,42
	Valores	0,41	
Capacidad de acción			
	Motivación	0,57	0,55
	Competencias	0,54	
POTENCIA CULTURAL			52%

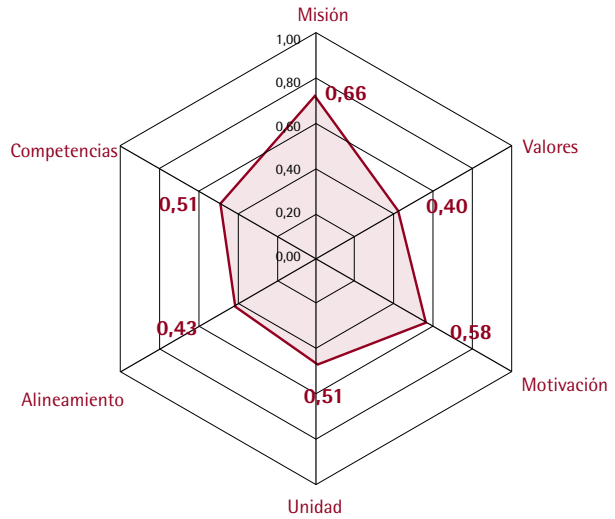
Resultados segmentados

1.- Empresas con la sede central en territorio local o internacional

CMC - Empresas con sede central local



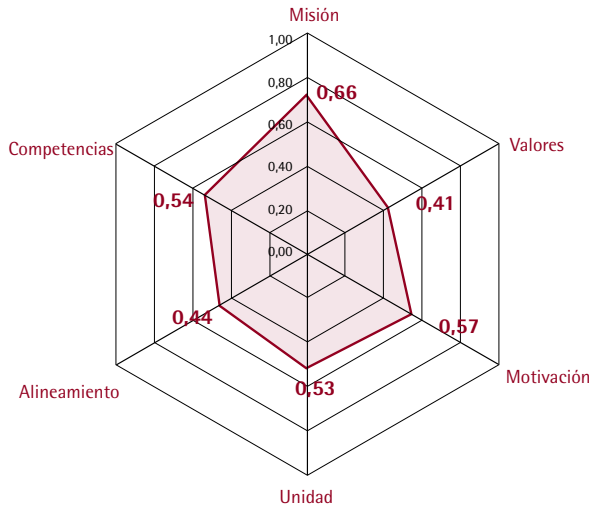
CMC - Empresas internacionales



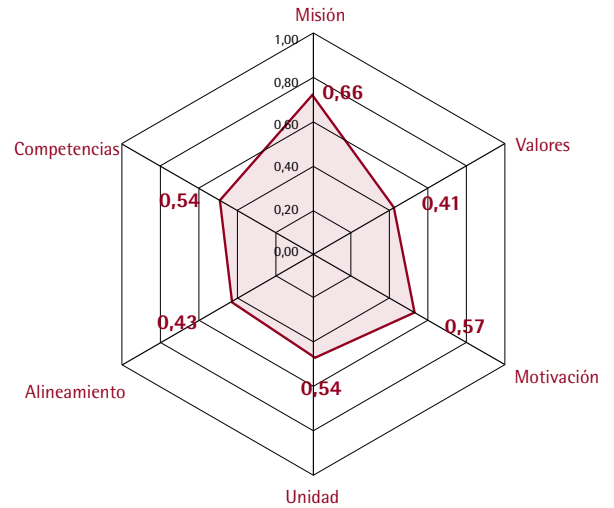
-CMC-				
	Nacional		Internacional	
Intensidad del compromiso				
Misión	0,66	0,60	0,66	0,58
Unidad	0,54		0,51	
Coherencia cultural				
Alineamiento	0,44	0,43	0,43	0,41
Valores	0,41		0,40	
Capacidad de acción				
Motivación	0,57	0,56	0,58	0,55
Competencias	0,55		0,51	
POTENCIA CULTURAL		53%	51%	

2.- Empresas con más o menos de 500 de trabajadores

CMC - Empresas con más de 500 trabajadores



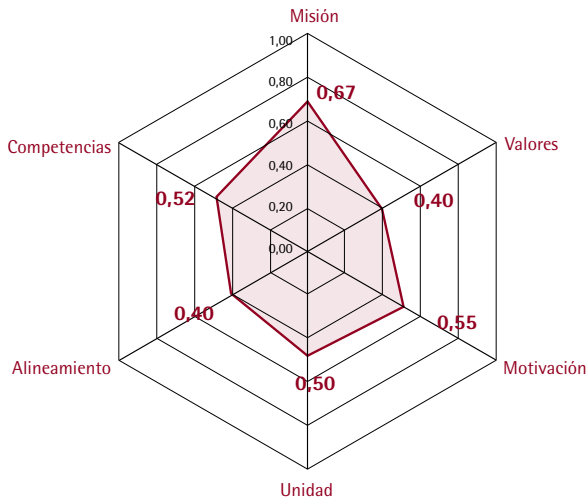
CMC - Empresas con menos de 500 trabajadores



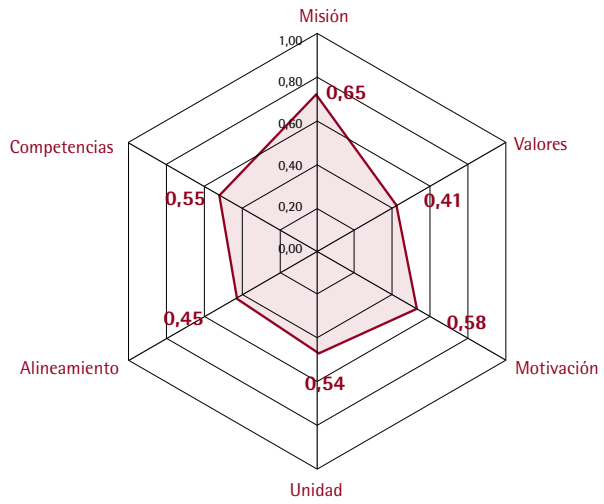
-CMC-					
		> 500 trabajadores		< 500 trabajadores	
Intensidad del compromiso					
	Misión	0,66	0,60	0,66	0,60
	Unidad	0,53		0,54	
Coherencia cultural					
	Alineamiento	0,44	0,43	0,43	0,42
	Valores	0,41		0,41	
Capacidad de acción					
	Motivación	0,57	0,56	0,57	0,55
	Competencias	0,54		0,54	
POTENCIA CULTURAL		53%		52%	

3.- Empresas Industriales o de Servicios

CMC - Industriales



CMC - Empresas de Servicios



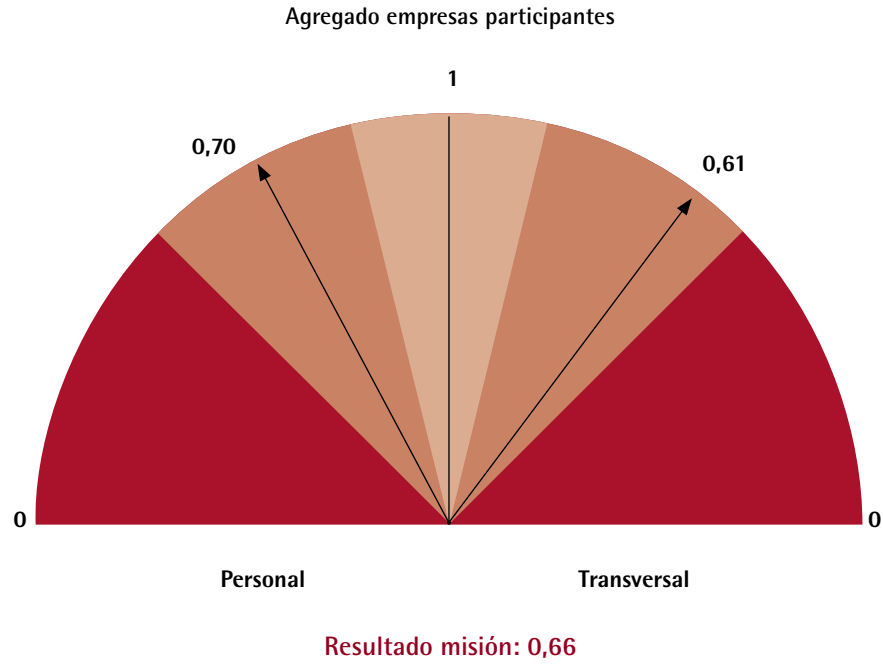
-CMC-				
		Industriales		Servicios
Intensidad del compromiso				
	Misión	0,67	0,59	0,65
	Unidad	0,50		0,54
Coherencia cultural				
	Alineamiento	0,40	0,40	0,45
	Valores	0,40		0,41
Capacidad de acción				
	Motivación	0,55	0,54	0,58
	Competencias	0,52		0,55
POTENCIA CULTURAL		51%		53%

3.2. Resultados de las variables del estudio

Dimensión de intensidad del compromiso

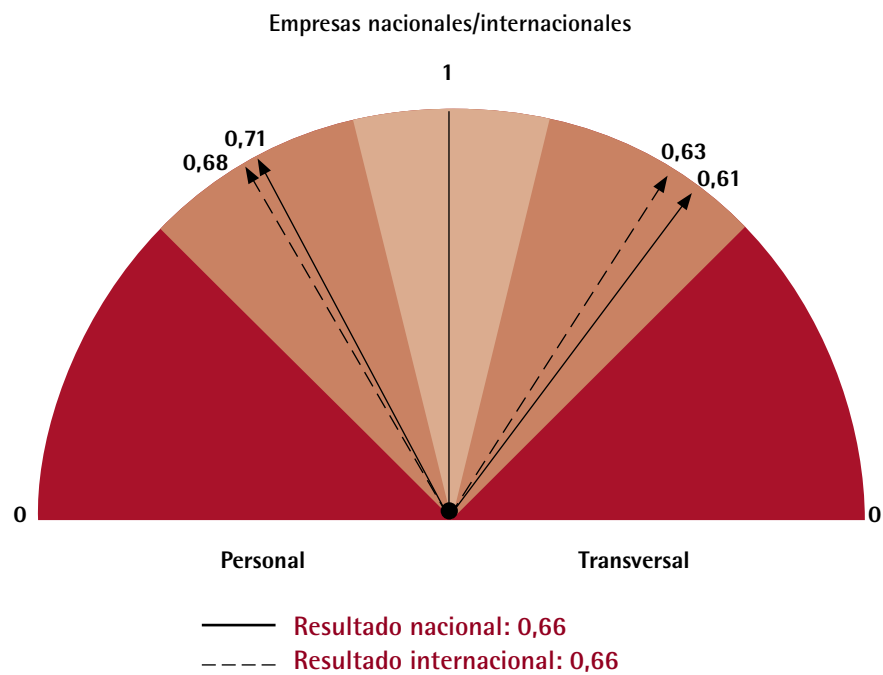
a) Misión

Resultados agregados



Resultados segmentados

1.- Empresas con la sede central en territorio local o internacional

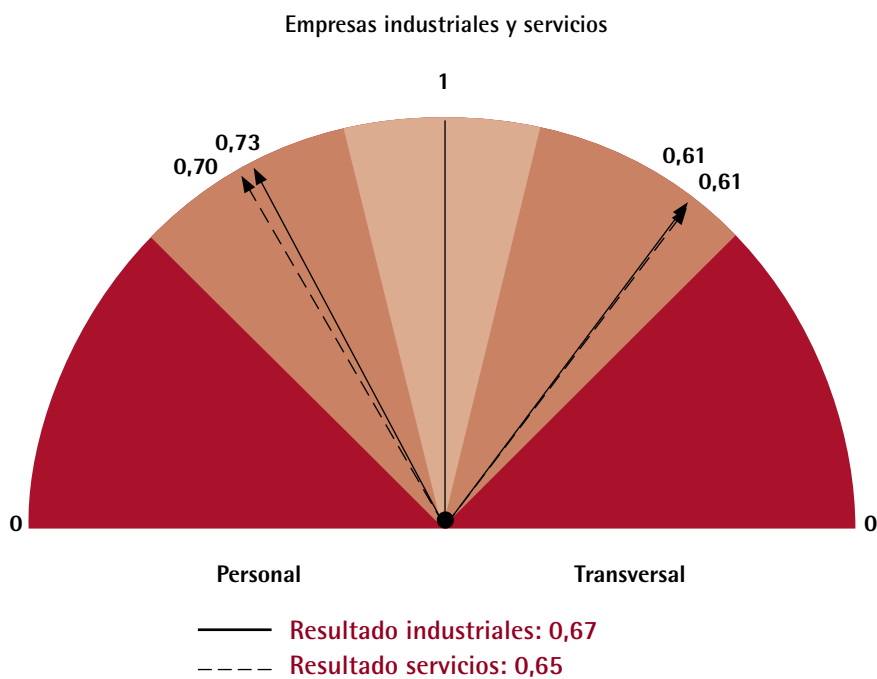


	Personal	Transversal	Agregado
Nacional	0,67	0,67	0,67
Internacional	0,50	0,50	0,50

Porcentaje desviación	3,1%	-2,5%	0,3%
-----------------------	------	-------	------

* Nota: Las diferencias tienen en cuenta los decimales, que no figuran en las tablas.

2.- Empresas industriales o de servicios

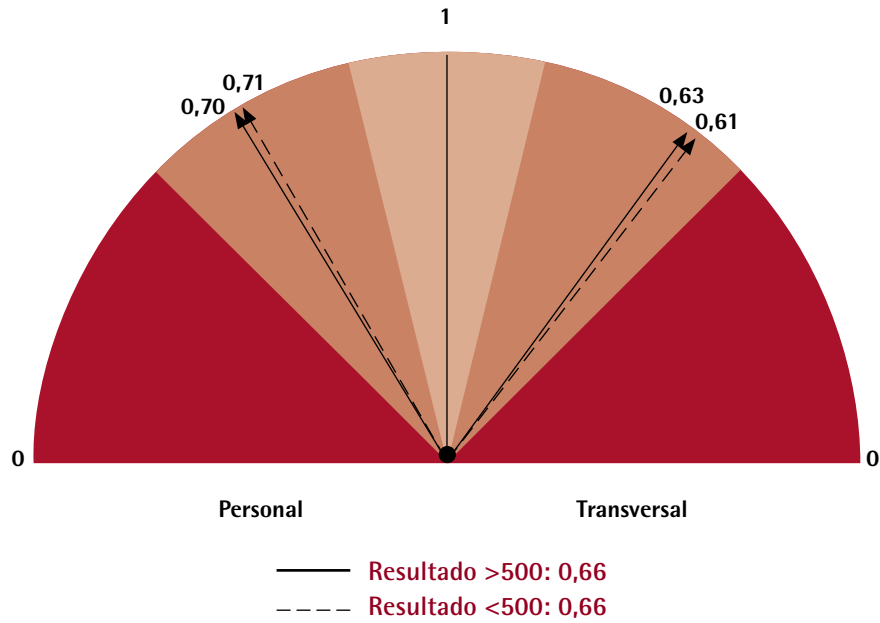


	Personal	Transversal	Agregado
Nacional	0,73	0,61	0,67
Internacional	0,70	0,61	0,65

Porcentaje desviación	3,0%	0,1%	1,6%
-----------------------	------	------	------

3.- Empresas con más o menos de 500 de trabajadores

Empresas < 500 trabajadores / > 500 trabajadores



	Personal	Transversal	Agregado
Nacional	0,70	0,63	0,66
Internacional	0,71	0,61	0,66

Porcentaje desviación	-0,7%	2,0%	0,7%
-----------------------	-------	------	------

b) Unidad:

Resultados agregados

Dimensión personal

Grado de identificación
Grado de compromiso

Media	Dimensión
5,7	5,6
5,5	

Dimensión interpersonal

Ambiente de confianza en la empresa
Grado de cooperación

Media	Dimensión
5,3	5,2
5,1	

Dimensión colectiva

Proyecto de empresa
Grado de visión compartida

Media	Dimensión
4,8	5,2
5,5	

Total	5,3
-------	-----

Resultados segmentados

1.- Empresas con la sede central en territorio local o internacional

	Local		Internacional		
	Media	Dimensión	Media	Dimensión	Desviación
Dimensión personal					
Grado de identificación	5,8	5,6	5,6	5,5	-3,5%
Grado de compromiso	5,5		5,4		-0,9%
Dimensión interpersonal					
Ambiente de confianza en la empresa	5,5	5,3	4,8	4,8	-14,7%
Grado de cooperación	5,2		4,7		-9,5%
Dimensión colectiva					
Proyecto de empresa	4,9	5,2	4,5	5,0	-8,0%
Grado de visión compartida	5,6		5,5		-1,8%
Total		5,4		5,1	5,7%

Empresas industriales o de servicios

	Industriales		Servicios		
	Media	Dimensión	Media	Dimensión	Desviación
Dimensión personal					
Grado de identificación	5,7	5,4	5,7	5,7	1,1%
Grado de compromiso	5,1		5,6		10,3%
Dimensión interpersonal					
Ambiente de confianza en la empresa	5,2	5,0	5,4	5,3	3,1%
Grado de cooperación	4,7		5,2		9,1%
Dimensión colectiva					
Proyecto de empresa	4,4	4,8	5,0	5,4	11,7%
Grado de visión compartida	5,2		5,7		9,5%
Total		5,0		5,4	-8,0%

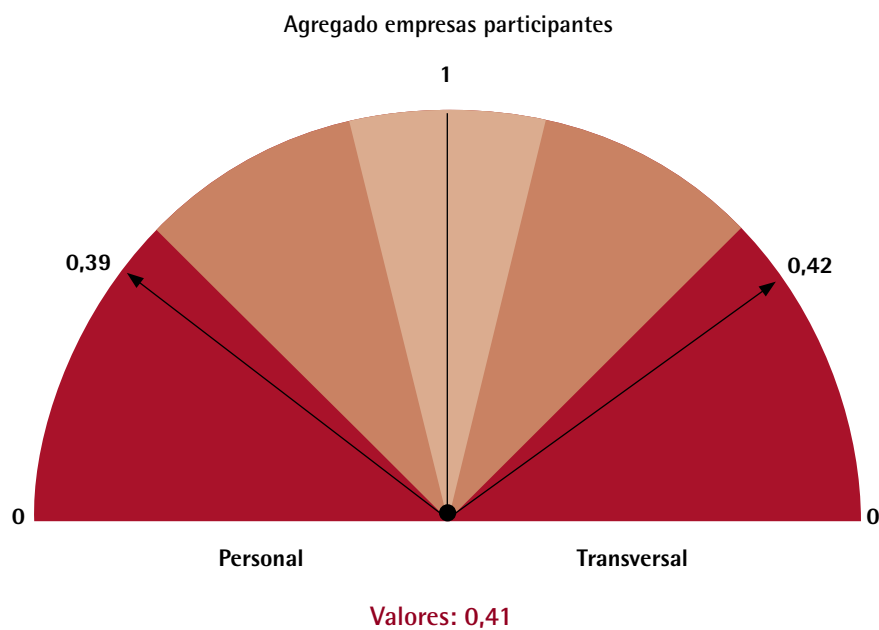
3.- Empresas con más o menos de 500 de trabajadores

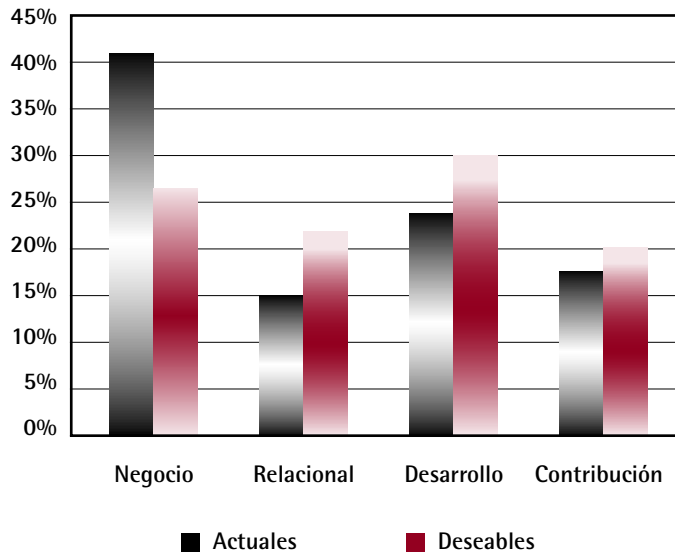
	Más de 500 trabajadores		Menos de 500 trabajadores		
	Media	Dimensión	Media	Dimensión	Desviación
Dimensión personal					
Grado de identificación	5,7	5,5	5,7	5,6	0,1%
Grado de compromiso	5,4		5,6		-2,2%
Dimensión interpersonal					
Ambiente de confianza en la empresa	5,3	5,2	5,4	5,3	2,5%
Grado de cooperación	5,0		5,1		-3,7%
Dimensión colectiva					
Proyecto de empresa	4,9	5,2	4,8	5,2	-1,4%
Grado de visión compartida	5,6		5,6		-0,7%
Total		5,3		5,4	-1,0%

Dimensión de intensidad de coherencia cultural

a) Valores

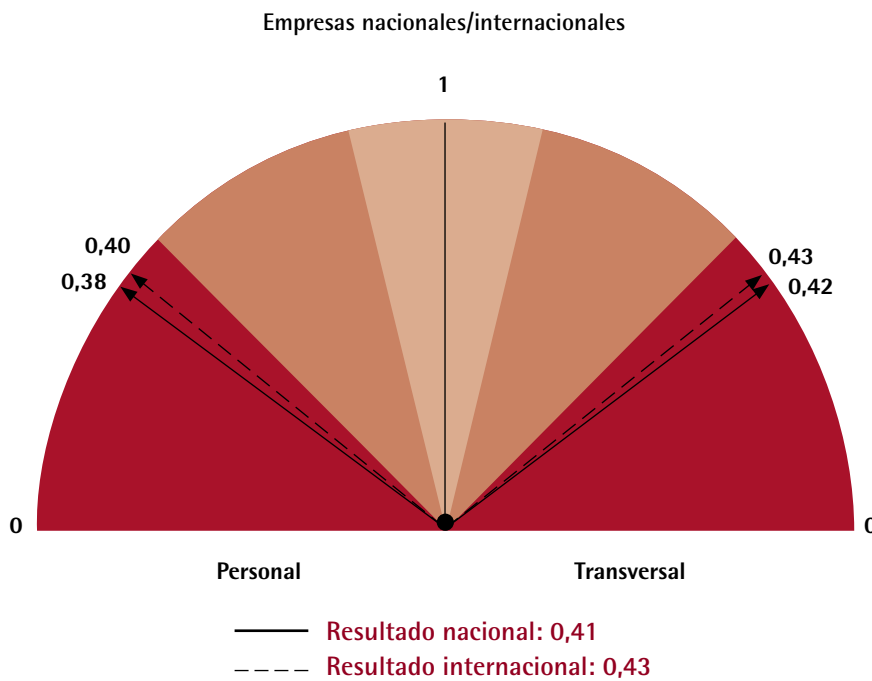
Resultados agregados





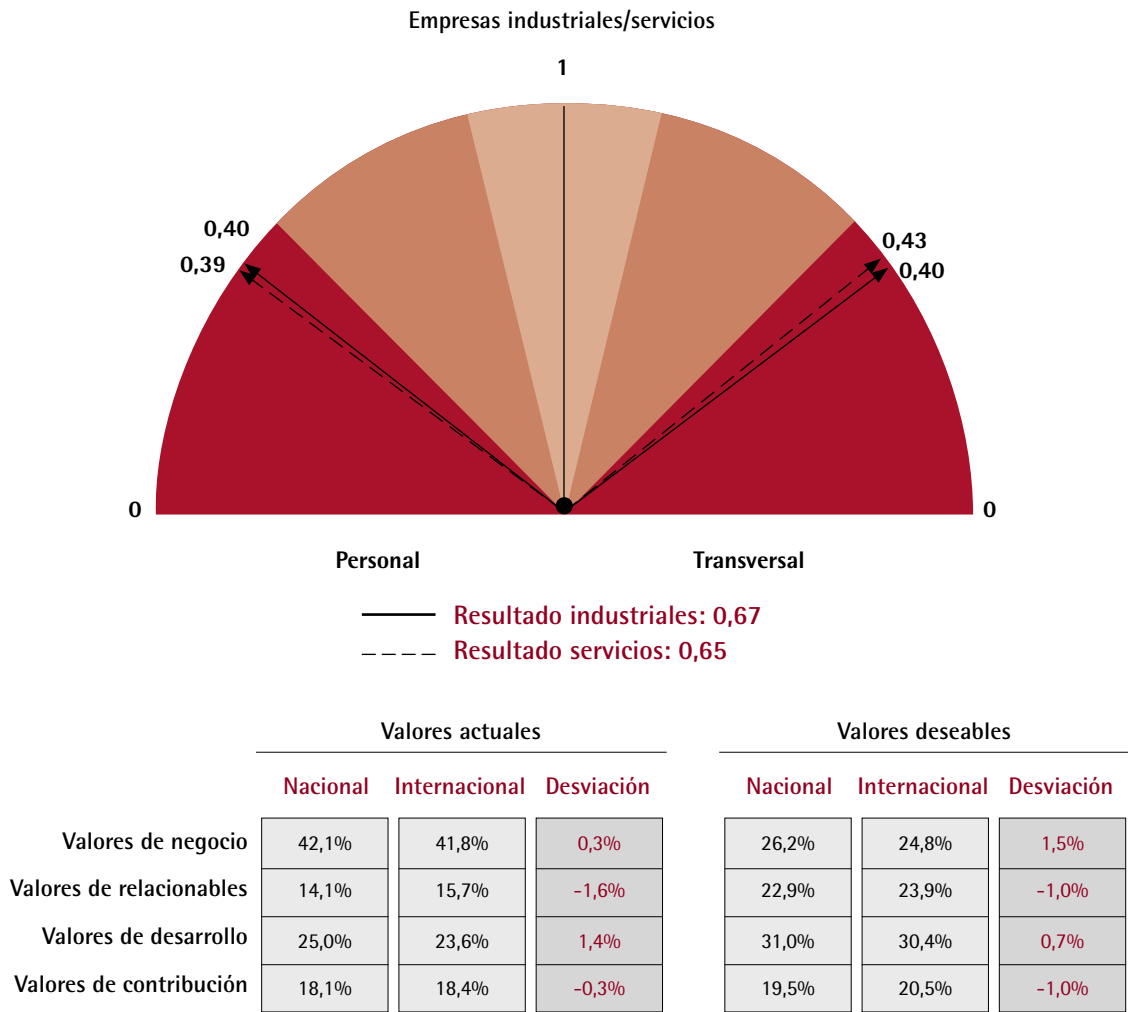
Resultados segmentados

1.- Empresas con la sede central en territorio local o internacional

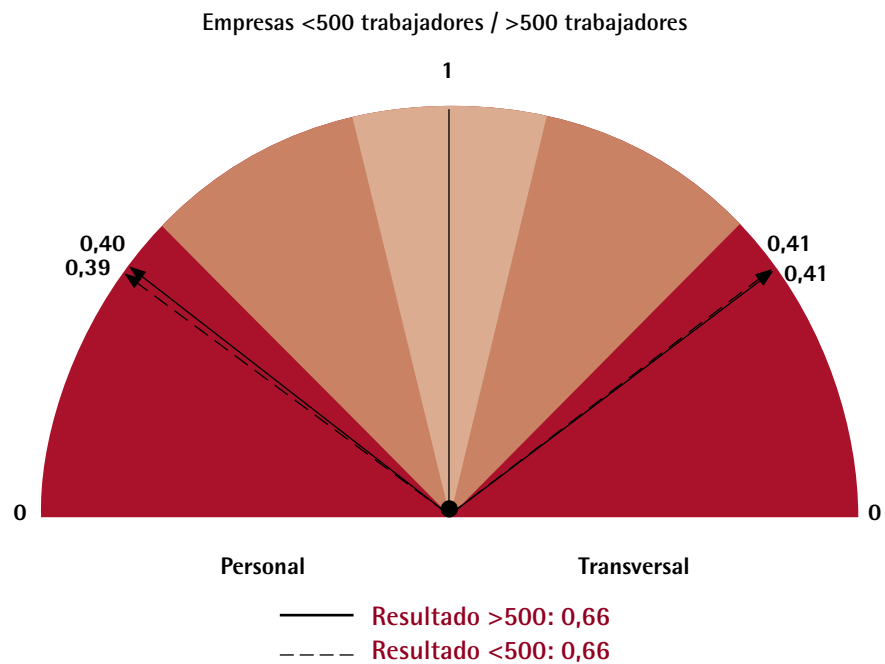


	Valores actuales			Valores deseables		
	Nacional	Internacional	Desviación	Nacional	Internacional	Desviación
Valores de negocio	42,0%	41,7%	-0,2%	25,8%	23,6%	-2,2%
Valores de relacionables	16,3%	13,0%	-3,3%	23,9%	22,9%	-1,0%
Valores de desarrollo	23,2%	25,9%	2,8%	30,2%	31,5%	1,38%
Valores de contribución	18,2%	18,6%	0,4%	19,5%	22,0%	2,6%

2.- Empresas industriales o de servicios



3.- Empresas con más o menos de 500 de trabajadores

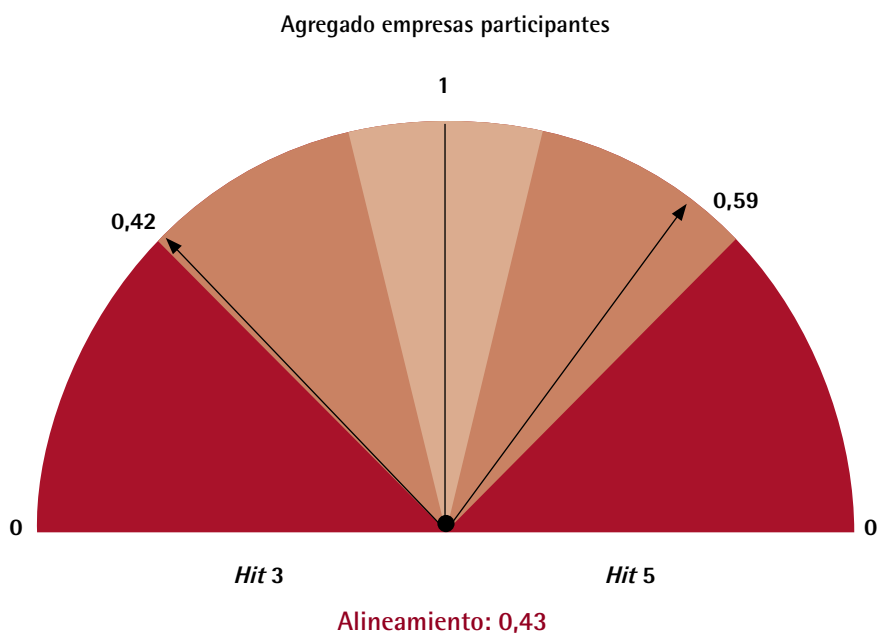


	Valores actuales			Valores deseables		
	Nacional	Internacional	Desviación	Nacional	Internacional	Desviación
Valores de negocio	43,3%	41,1%	2,2%	25,1%	25,2%	-0,1%
Valores de relacionables	13,9%	16,0%	-2,1%	21,3%	24,8%	-3,4%
Valores de desarrollo	23,7%	24,2%	-0,5%	31,7%	30,0%	1,7%
Valores de contribución	17,9%	18,6%	-0,7%	21,2%	19,7%	1,6%

b) Alineamiento

Resultados segmentados

	Alineamiento	Hit 3	Hit 5
AGREGADO	43%	42%	59%
Nacional	43%	41%	58%
Internacional	44%	45%	61%
Industrial	40%	41%	58%
Servicios	45%	45%	60%
Más de 500 trabajadores	44%	41%	58%
Menos de 500 trabajadores	43%	43%	60%

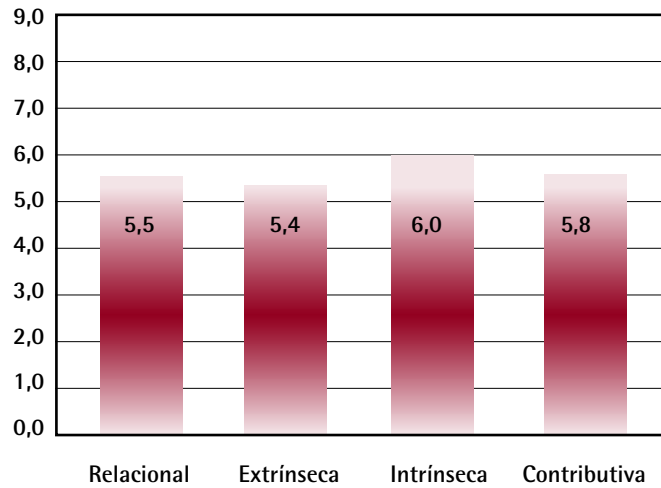


Dimensión de capacidad de acción

a) Motivación

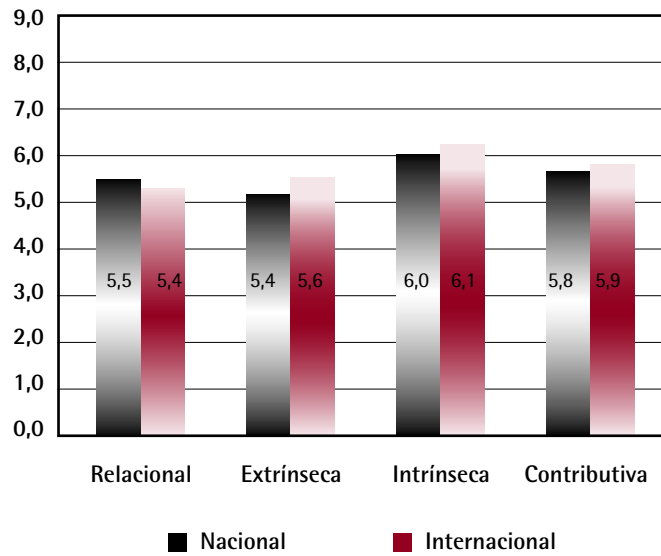
Resultados agregados

Resultados tipos de motivación



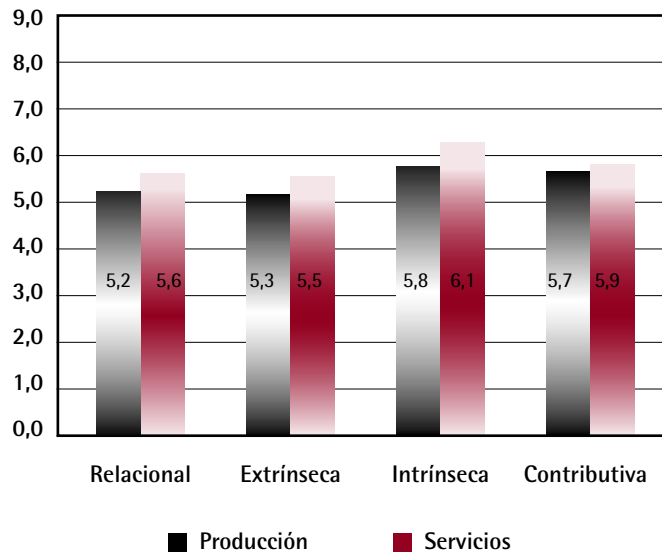
I	V	Drivers de motivación	Total
7,1	7,8	Relación con la empresa	5,6
7,1	7,7	Relación con el jefe	5,5
6,6	8,2	Relación con los empleados	5,4
6,9	7,9	Total motivación relacional	5,5
10,0	7,8	Sueldo	7,8
5,2	7,3	Prima	3,8
6,3	7,4	Reconocimiento	4,6
7,2	7,5	Total motivación extrínseca	5,4
7,3	9,2	Satisfacción	6,7
6,6	8,7	Aprendizaje	5,7
6,6	8,6	Desarrollo	5,6
6,8	8,8	Total motivación intrínseca	6,0
7,8	8,3	Beneficio	6,4
6,5	8,3	Empleados	5,4
7,1	8,7	Clientes	6,2
7,7	8,6	Empresa	6,6
6,4	7,0	Comunidad y entorno	4,5
7,1	8,2	Total motivación contributiva	5,8

1.- Empresas con la sede central en territorio local o internacional



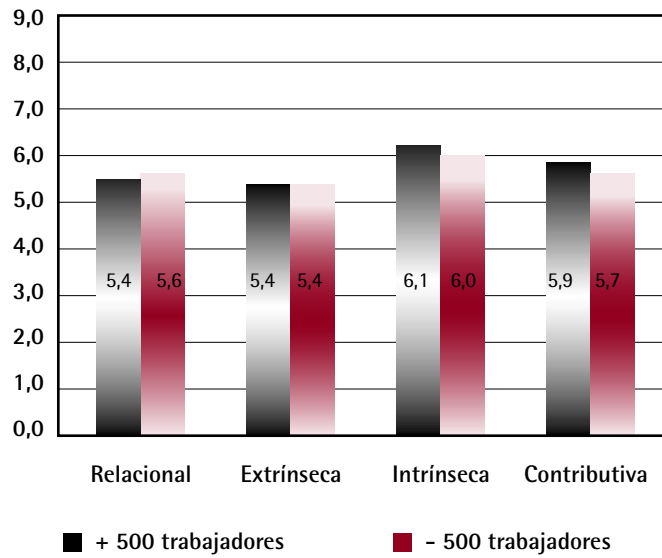
<i>Drivers de motivación</i>	Local	Internacional	Desviación
Relación con la empresa	5,6	5,5	-1%
Relación con el jefe	5,5	5,5	1%
Relación con los empleados	5,5	5,3	-4%
Total motivación relacional	5,5	5,4	-1%
Sueldo	7,8	7,9	1%
Prima	3,7	4,1	9%
Reconocimiento	4,6	4,7	2%
Total motivación extrínseca	5,4	5,6	4%
Satisfacción	6,6	6,8	2%
Aprendizaje	5,7	5,9	3%
Desarrollo	5,6	5,8	3%
Total motivación intrínseca	6,0	6,1	3%
Beneficio	6,4	6,7	5%
Empleados	5,3	5,4	2%
Clientes	6,1	6,5	6%
Empresa	6,6	6,6	0%
Comunidad y entorno	4,5	4,5	0%
Total motivación contributiva	5,8	5,9	3%

2.- Empresas industriales o de servicios



<i>Drivers de motivación</i>	Local	Internacional	Desviación
Relación con la empresa	5,2	5,7	9%
Relación con el jefe	5,2	5,6	7
Relación con los empleados	5,3	5,5	3%
Total motivación relacional	5,2	5,6	6%
Sueldo	7,8	7,8	0%
Prima	3,7	3,8	3%
Reconocimiento	4,6	4,8	6%
Total motivación extrínseca	5,3	5,5	3%
Satisfacción	6,5	6,7	3%
Aprendizaje	5,5	5,8	4%
Desarrollo	5,3	5,8	8%
Total motivación intrínseca	5,8	6,1	5%
Beneficio	6,5	6,4	-1%
Empleados	5,2	5,4	5%
Clientes	6,1	6,3	3%
Empresa	6,6	6,6	1%
Comunidad y entorno	4,4	4,6	4%
Total motivación contributiva	5,7	5,9	2%

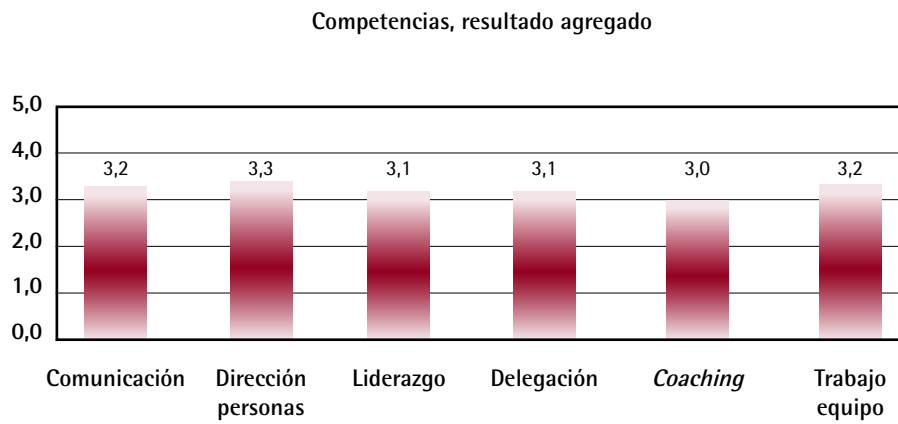
3.- Empresas con más o menos de 500 de trabajadores



Drivers de motivación	>500	<500	Desviación
Relación con la empresa	5,3	5,8	9%
Relación con el jefe	5,5	5,4	-2%
Relación con los empleados	5,3	5,5	2%
Total motivación relacional	5,4	5,6	3%
Sueldo	7,7	7,9	3%
Prima	3,9	3,8	-3%
Reconocimiento	4,7	4,6	-1%
Total motivación extrínseca	5,4	5,4	0%
Satisfacción	6,7	6,6	-1%
Aprendizaje	5,8	5,7	-1%
Desarrollo	5,7	5,6	-1%
Total motivación intrínseca	6,1	6,0	-1%
Beneficio	6,4	6,4	0%
Empleados	5,4	5,3	-2%
Clientes	6,5	6,0	-7%
Empresa	6,7	6,5	-4%
Comunidad y entorno	4,6	4,4	-3%
Total motivación contributiva	5,9	5,7	-3%

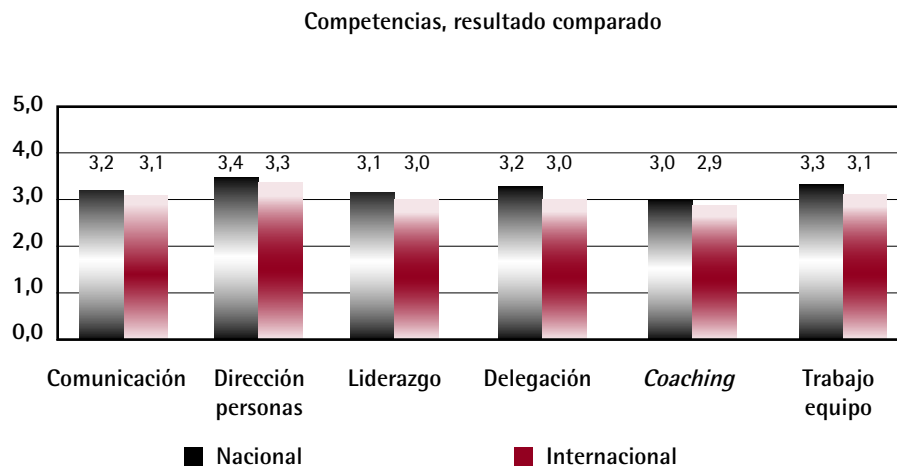
b) Competencias

Resultados agregados



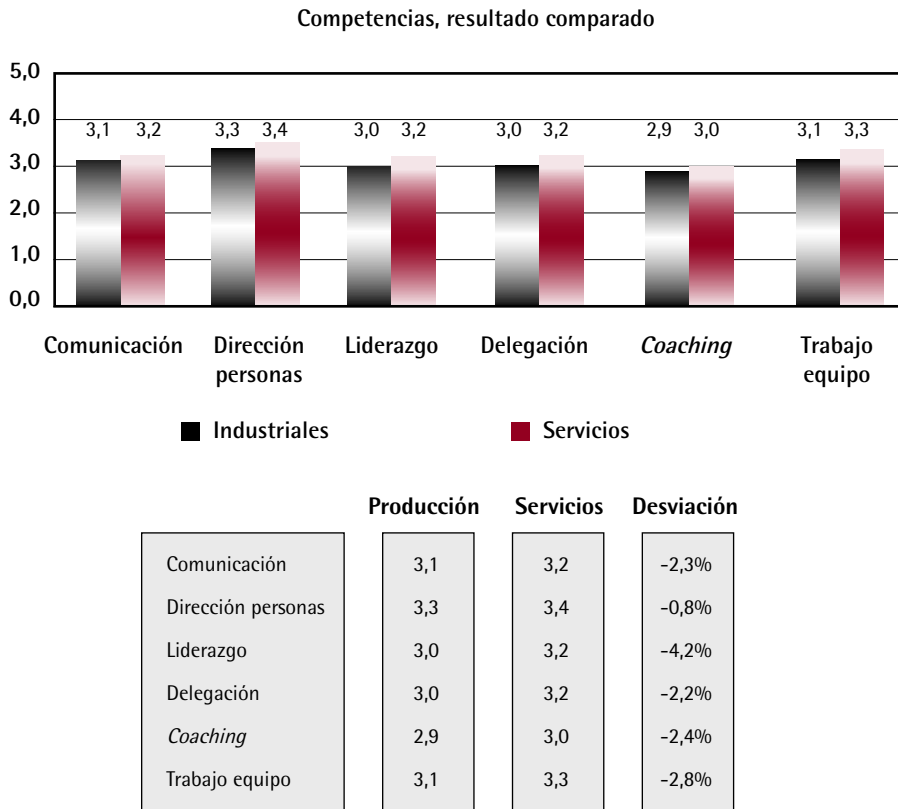
Resultados segmentados

1.- Empresas con la sede central en territorio local o internacional

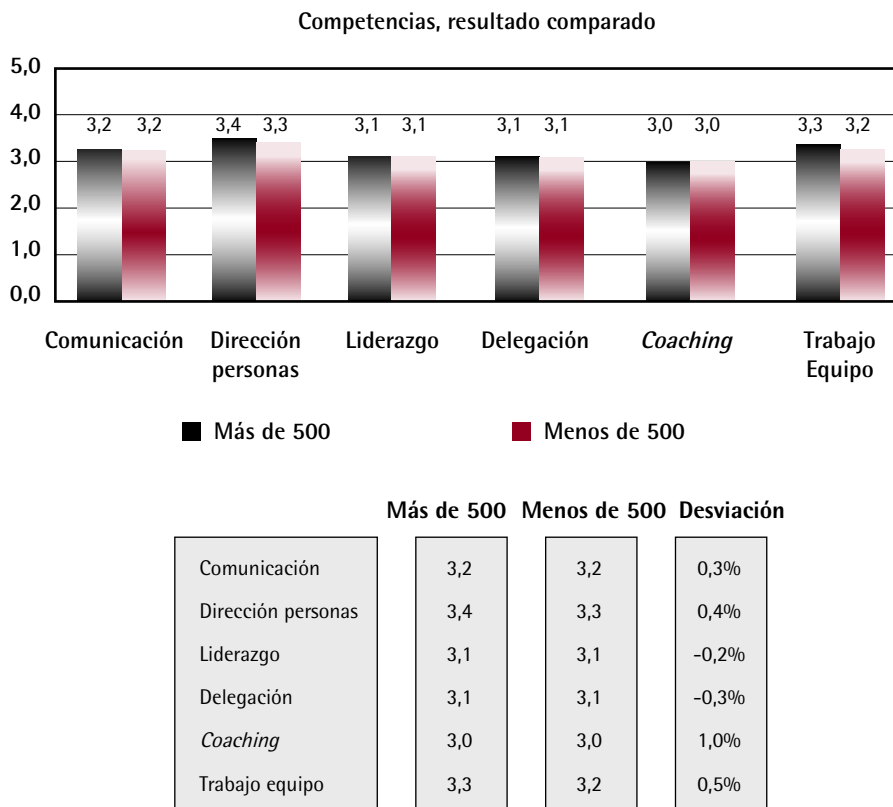


	Nacional	Internacional	Desviación
Comunicación	3,2	3,1	2,8%
Dirección personas	3,4	3,3	1,4%
Liderazgo	3,1	3,0	3,3%
Delegación	3,2	3,0	4,0%
Coaching	3,0	2,9	1,5%
Trabajo equipo	3,3	3,1	3,3%

2.- Empresas industriales o de servicios



3.- Empresas con más o menos de 500 de trabajadores:





Universidad de Navarra

Enero 2007

