



Universidad de Navarra

IRCO



Occasional Paper

OP nº 05/13

Mayo, 2005

APLICACION DE LA DIRECCION POR VALORES EN EMPRESAS ESPAÑOLAS UN SONDEO EMPIRICO

José Ramón Pin*
Jesús Espinosa**
Luis López***

-
- * Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE
 - ** Presidente del Grupo RH-Asesores y de RH Asesores-Madrid
 - *** Asistente de Investigación, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público.

IESE Business School – Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 – 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) – 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright © 2005 IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

APLICACION DE LA DIRECCION POR VALORES EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

UN SONDEO EMPIRICO

Resumen

Se trata de averiguar la situación actual de la dirección por valores en algunas empresas españolas (concretamente 175, que son las respuestas obtenidas). En congruencia con lo anteriormente escrito, busquemos conocer:

- Si estas empresas son conscientes de los valores que tienen. Porque valores siempre hay, aunque no siempre sean reconocidos explícitamente.
- Qué valores son los reconocidos por las empresas que los tienen conscientes.
- Si estos valores influyen, están recogidos o determinan los sistemas de gestión de la empresa.
- Qué objetivos están relacionados con los valores de la empresa.
- Si existe algún modo de medir el grado de integración de los empleados en los valores de la empresa y los sistemas utilizados para ello.
- Cómo se crearon los valores de la empresa y hasta qué punto se tuvo en cuenta para ello los diferentes intereses de: empleados, clientes, proveedores, accionistas, la sociedad o comunidad donde se realiza la actividad.
- Si los empleados de la empresa conocen, comparten, actúan en consonancia con estos valores y los transmiten.
- Qué medidas serían necesarias para mejorar la congruencia entre valores y organización en la estrategia, la estructura, las políticas y los sistemas de gestión.

Las respuestas a estas preguntas permiten establecer cómo está el proceso de implantación de la dirección por valores en las empresas que han respondido al cuestionario que figura en el Anexo 1. También permite avanzar algunas conclusiones de mejora. Estas son conclusiones que podrán ser estudiadas con mayor profundidad en sucesivas investigaciones.

Palabras clave: valores, grado de aplicación de valores en las operaciones o procesos de negocio, indicadores de medición de aplicación.

APLICACION DE LA DIRECCION POR VALORES EN EMPRESAS ESPAÑOLAS

UN SONDEO EMPIRICO¹

Introducción

A lo largo del siglo XX los paradigmas teóricos² sobre la organización han ido haciéndose más complejos por yuxtaposición. La teoría ha sido seguida por prácticas en las empresas, a la vez que éstas han dado origen a la teoría.

El primer paradigma fue el mecanicista (Pérez López, 1994). La empresa se asimilaba a una máquina, y las personas, a piezas de la misma. La forma de dirigir era el “orden y mando”. La dirección por tareas. Su primer teórico, Taylor, que publicó su primer estudio sobre el “*management científico*” a principios del siglo XX.

Después, según el profesor Pérez López (1994), se desarrolló el paradigma orgánico. La empresa era considerada como un ser vivo, y las personas, sus células con libertad propia. La dirección añadió al orden y mando el proceso de participación en las decisiones. No bastaba con ordenar tareas, esta ordenación debía contar con la aprobación de los que las ejecutaban vía participación y consulta. El paradigma se inició académicamente con los estudios de Elton Mayo (1986) en la Western Electric Company a principio de los años treinta, recogidos por Reothlisberger y Dikson en su libro «*Management and the Worker*» (1939). También las teorías de las necesidades de Maslow (1954) y de Douglas McGregor sobre el lado humano de la empresa y su teoría Y (1960). El paradigma se mantuvo desde los años cincuenta hasta finales de los setenta (Gómez-Llera y Pin, 1994). La dirección por objetivos (DpO) es el sistema más característico de este paradigma, que se completó posteriormente con la dirección por competencias (DpC).

¹ Han colaborado en la realización de este estudio el equipo de consultores del Grupo RH-Asesores en Barcelona, Madrid, Valencia y Zaragoza. A todos ellos, nuestro agradecimiento.

Queremos transmitir nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas y empresas que con sus aportaciones han facilitado la realización de este estudio. Sin su ayuda hubiera sido imposible llevarlo a cabo. Confiamos que su colaboración ampliamente demostrada al responder a nuestras demandas sea un indicador del interés que la sociedad española tiene en la mejora de la empresa y, en particular, por llevar al día a día de sus organizaciones los valores que les son inspirados desde la dirección.

² Siguiendo la “teoría de la ciencia” de Kuhn (1981), ésta avanza por medio de paradigmas. Cada nuevo paradigma trata de enfrentarse a un tipo nuevo de problemas no resueltos por el anterior paradigma. En el caso de la ciencia del *management*, el nuevo paradigma amplía la visión, convirtiendo al anterior modelo en un caso particular (Pin, 2003).

A finales de los años setenta del siglo XX se desarrolló el paradigma institucional, también llamado antropológico (Pérez López, 1994). La empresa se considera una sociedad humana. Sus componentes eran personas sociales. Uno de sus principales teóricos es Ouchi, con su teoría Z (1985). El concepto de “cultura empresarial” es una de sus características³. Una sociedad está institucionalizada alrededor de unos determinados valores. Esta institucionalización la dota de *unidad* de acción. De ahí que dentro del paradigma institucional se desarrollara el concepto de “dirección por valores” (DpV) (García y Dolan, 2003).

Han pasado unos años desde la aparición de este concepto en la teoría del *management*. ¿Hasta qué punto ha calado en la empresa española? Averiguarlo ha sido el empeño de dos instituciones: el IRCO (International Research Center on Organizations), centro investigador del IESE, y el Grupo RH-Asesores. Esta organización, especializada en consultoría de gestión de recursos humanos, ha sobrepasado ya la década de existencia y ha querido con este estudio aportar a la sociedad un elemento de reflexión sobre uno de los retos a los que se enfrentarán las empresas españolas en el siglo XXI.

Este documento es el resultado de un sondeo realizado en algunas empresas españolas. No se trata de una investigación exhaustiva, sino de un primer intento de análisis. Ni la muestra de empresas consultada, reducida por evidentes razones económicas, ni el proceso de muestreo dan pie a considerar las conclusiones como definitivas. Es una aproximación que las dos instituciones ofrecemos a la comunidad empresarial para que realice su propia reflexión.

El documento contiene, además de esta introducción, una breve definición de lo que es un valor, los orígenes de los valores en la empresa y la definición de dirección por valores. Acabada esta parte teórica, se describe el objetivo del trabajo. Sigue luego un apunte metodológico sobre el estudio descriptivo y las limitaciones del mismo. Continúa con una exposición de los principales hallazgos y acaba con una conclusión. El documento incluye un pequeño apunte bibliográfico y dos Anexos con el cuestionario utilizado y la descripción del colectivo analizado.

¿Qué es un valor?

Si se trata de averiguar hasta qué punto la dirección por valores ha calado en las empresas, conviene aclarar primero lo que se entiende por valor.

García y Dolan recogen en su libro «La dirección por valores» (2003, pág. 63), la definición de Milton Rokeach, profesor de la Universidad de Michigan, del término valor:

«Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a su modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.»

Los autores apuntan que los valores no son más que meras palabras que, no obstante, tienen la capacidad de dar sentido y guiar las energías humanas, tanto del individuo como de la empresa.

³ El concepto de cultura procede de la antropología. La ciencia que estudia al ser humano inserto en una sociedad determinada (Foster, 1974).

Como orientadores de la acción, los valores⁴ existen siempre. En todos los paradigmas. Si a principios del siglo XX las empresas introdujeron valores operativos relacionados con la productividad, la eficiencia productiva, a lo largo del mismo estos hechos han evolucionado con el cambio social. Inicialmente, la concepción del ser humano y la importancia que se daba a su contribución al éxito era limitada. Como se ha indicado, se pensaba en el empleado como una pieza de un mecanismo productivo. Los valores estaban en consonancia con esta concepción.

A mediados del siglo XX, la cultura más democrática y el énfasis en concepciones más psicosociales de las organizaciones, elevan la importancia de otro tipo de valores: el espíritu de equipo, la motivación intrínseca (Deci, 1975), el desarrollo profesional y organizativo, etc.

En las dos últimas décadas, con la aparición de un nuevo paradigma, la concepción de la persona es más integral. Adquiere relevancia la dimensión más completa, no sólo profesional. Se resalta el valor de la persona como individuo singular, sin menoscabar la dimensión económica y psicosocial. La organización es concebida como un conjunto de personas, importantes una a una, e importantes como componente de la empresa. De ahí que los temas de equilibrio individuo-organización, trabajo-familia-vida personal, sean las ideas de vanguardia de esta nueva concepción.

Los valores no son estáticos, se van definiendo en las empresas tanto en función de su propia evolución como del cambio económico y social. Hoy en día conviven empresas en las que la concepción de sus valores ha alcanzado distinto grado de desarrollo. En toda organización, la incorporación de los conceptos económicos, psicosociales e integrales de la persona son acumulativos. Al ser la empresa un sistema interrelacionado, la incorporación de un valor significa la modificación de facetas de los preexistentes.

Por eso debe tenerse en cuenta que los valores detectados en este estudio serán dinámicos y cambiarán en el futuro. No sólo por la introducción de nuevos elementos, también porque esta introducción modificará los anteriores.

1.- Origen de los valores en la empresa

La creación y consolidación de los valores en una empresa es un proceso complejo que depende de la concurrencia de una serie de factores:

Las creencias y valores del fundador de la empresa. Todas las empresas tienen su origen en ideas y principios que son introducidos por las mismas personas que las crean. La adquisición de medios materiales y financieros, y la integración de otras personas, es un paso posterior.

Estas ideas y principios introducidos por los fundadores tienden a perder peso en el devenir de la compañía. No obstante, las empresas que tienen una fuerte identidad cultural mantienen en su funcionamiento y desarrollo organizativo una coherencia con los principios heredados del fundador o fundadores. Uno de los casos en los que más fuertemente se desarrolló esta influencia ha sido la empresa Hewlett Packard. Durante muchos años, la impronta de estos fundadores inspiró la forma de trabajar en esta multinacional. Era conocido como “the *H & P way*” (la manera H&P).

⁴ De hecho estamos haciendo un estudio bajo la hipótesis de que los valores, o al menos determinados valores, son buenos para la empresa, para su unidad. Bajo este punto de vista debe analizarse este estudio, inserto en el paradigma antropológico. Esta aclaración científica la realizamos para que quede claro nuestra axiología, como pedía Max Weber en su teoría metodológica sobre las ciencias sociales (1993, pág. 49).

Las creencias y valores de la dirección. Los directivos tratan en ocasiones de extender, confirmar o modificar las creencias del fundador. Aunque esta situación se da en todas las empresas, puede ser especialmente significativa cuando se produce un relevo generacional. En estos casos, el éxito dependerá, en gran medida, de que las personas encargadas de introducir estos cambios tengan las facultades necesarias para resolver los problemas que pudieran surgir en la integración de nuevos valores. Esto es lo que parece haber pasado en H&P con la nueva dirección. La compra-fusión con Compac, otra empresa del sector de la tecnología, parece haber modificado la cultura y, consiguientemente, los valores de la nueva empresa.

Las creencias y valores de los empleados. Las empresas están formadas por personas, y éstas no están aisladas, sino que forman parte del entorno social en el que se desarrollan. Los empleados contribuyen a la decantación de los valores de la empresa. A su vez, los valores de los empleados son influidos por los sistemas de dirección. En particular, en esta influencia son importantes los sistemas de compensación, de diseño de carrera profesional y de organización del trabajo.

El marco económico, legal-laboral y los hábitos sociales que existen en un país en un momento histórico determinado, así como la tradición cultural de cada sociedad, influyen y condicionan la configuración y transmisión de los valores de las empresas.

2.- La dirección por valores

Como ya se ha indicado, la necesidad de adaptación de la empresa a su entorno cambiante para mantener su competitividad ha tenido reflejo en los modelos de dirección. Las décadas de los sesenta y setenta del siglo pasado se caracterizaron por el auge de la dirección por objetivos –todavía hoy posiblemente no agotadas todas sus ventajas–, desde entonces se destaca la necesidad de involucrar e integrar a todas las personas de la empresa en valores y principios de unidad como condición necesaria para lograr el éxito empresarial. La tensión entre eficacia (dimensión típica de la dirección por objetivos) y unidad (dimensión de la integración) es una de las paradojas a las que se enfrenta la empresa del siglo XXI. Conseguir empresas unidas requiere valores compartidos por todos los integrantes de la empresa. Por eso, podemos dar por generalmente aceptado el interés en “dirigir por valores”. La obra que más interés despertó por los valores fue el famoso libro de Peters y Watermans: «En busca de la Excelencia» (1984). En él, los autores intentaron demostrar que las empresas japonesas y americanas de mayor éxito en la década de los setenta se basaban en unos fuertes valores que orientan la acción.

La dirección por valores consiste «en adoptar una filosofía de gestión moral y empresarial acorde con alguna línea de pensamiento claramente definida» (anónimo). Este sistema busca el compromiso de las personas con la empresa y la actuación coordinada y coherente con la filosofía y los principios fundamentales de la misma. La tesis que subyace bajo la dirección por valores es que una cultura congruente con los valores incrementa la capacidad de supervivencia de la empresa en el largo plazo, al hacer sinérgicas las dimensiones de eficacia y unidad en la organización.

Los valores son, por tanto, los anclajes necesarios para mantener la unidad de la organización. Una organización que actualmente está en continuo proceso de transformación en un mundo cambiante y, por eso, necesita un faro que la oriente en la tormenta. Ese faro son los valores.

Dirigir por valores significa, en consecuencia, hacer que estos valores formen parte de los criterios de decisión de las personas que constituyen la empresa. Con esta forma de

dirigir se pretende que todos los integrantes de la organización tengan en cuenta estos valores en sus decisiones y en sus actuaciones.

Como en todas las teorías del *management*, el problema no está en su formulación, sino en la aplicación práctica. En cómo conseguir esta asunción de valores por parte de los integrantes de la empresa.

Es la congruencia entre los valores, los estilos de dirección y los sistemas (Pérez López, 1994), la que hace operativa la dirección por valores. Si un valor es la “dignidad de la persona humana”, un estilo de dirección autocrático lo hace menos operativo, y un estilo participativo, más. Un sistema de comunicación sólo descendente reduce la operatividad de este valor; si la comunicación fluye en las dos direcciones, descendente y ascendente, lo mejora. Si el valor fuera “la cooperación” entre los diferentes elementos de la empresa, una organización jerárquica funcional dificulta que se tenga en cuenta este valor a la hora de decidir, puesto que cada unidad funcional suele atender a sus propios intereses, mientras que una organización matricial lo favorece. En este mismo valor de “cooperación”, una retribución variable basada en resultados individuales dificulta su difusión, mientras que sistemas de retribución que tengan en cuenta los resultados de equipos o globales, la favorece.

Ver cómo se plasma la teoría en la realidad es el objetivo de este trabajo, objetivo que describimos en el apartado siguiente.

Una precisión más. La dirección por valores no es incompatible con las otras concepciones, como la dirección por tareas, la dirección por objetivos o la dirección por competencias. En realidad, se superpone a todas ellas. Supone un refinamiento conceptual en búsqueda de la unidad de la empresa. Por eso, al analizar la situación de la dirección por valores en las empresas, no se hace un diagnóstico sobre la bondad o maldad de los otros tipos de dirección, sólo se estudia si éstos son congruentes con los valores de la organización. De hecho, como se verá luego, algunos directivos preguntados opinan que una manera de hacer más efectiva la dirección por valores es profundizar en la dirección por competencias.

Objetivo del trabajo

El objetivo de este trabajo es básicamente descriptivo. Se trata de averiguar la situación actual de la dirección por valores en algunas empresas españolas (concretamente 187, que son las respuestas obtenidas). En congruencia con lo anteriormente escrito, buscamos conocer:

- Si estas empresas son conscientes de los valores que tienen. Porque valores siempre hay, aunque no siempre sean reconocidos explícitamente.
- Qué valores son los reconocidos por las empresas que los tienen conscientes.
- Si estos valores influyen, están recogidos o determinan los sistemas de gestión de la empresa.
- Qué objetivos están relacionados con los valores de la empresa.
- Si existe algún modo de medir el grado de integración de los empleados en los valores de la empresa, y los sistemas utilizados para ello.

- Cómo se crearon los valores de la empresa y hasta qué punto se tuvo en cuenta para ello los diferentes intereses de: empleados, clientes, proveedores, accionistas, la sociedad o comunidad donde se realiza la actividad.
- Si los empleados de la empresa conocen, comparten, actúan en consonancia con estos valores y los transmiten.
- Qué medidas serían necesarias para mejorar la congruencia entre valores y organización en la estrategia, la estructura, las políticas y los sistemas de gestión.

Las respuestas a estas preguntas permiten establecer cómo está el proceso de implantación de la dirección por valores en las empresas que han respondido al cuestionario que figura en el Anexo 1. También permite avanzar algunas conclusiones de mejora. Estas son conclusiones que podrán estudiarse con mayor profundidad en sucesivas investigaciones.

Metodología del estudio descriptivo y limitaciones del mismo

El estudio de campo se ha realizado analizando las respuestas de directores generales y directores de recursos humanos al cuestionario del Anexo 1. El cuestionario fue redactado por el equipo investigador a la vista de los objetivos del estudio. Para ayudar a enfocar las respuestas, el cuestionario contiene en su encabezamiento una definición de valor:

«Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a un modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.» Milton Rokeach
–citado por García y Dolan, 2003.

El cuestionario se redactó en base a escalas descriptivas simples, tipo Likert (de Quijano de Arana, 1992, pág. 146), de cinco grados, donde el 0 es la respuesta correspondiente a no aplicable, 1 a muy poco, 2 a poco, 3 a bastante y 4 a mucho. Se supone que la respuesta “totalmente” no es posible.

Hay otras preguntas de respuesta cerrada, entre varias opciones. Por ejemplo, la que hace referencia a qué valores tiene definidos la empresa o a cómo se crearon estos valores. En estas preguntas, no obstante, se ofrece la opción de responder de manera abierta, incluyendo la posibilidad de añadir otras alternativas.

Hay una pregunta totalmente abierta, sobre el sistema utilizado para medir el grado de integración de los valores en los empleados de la empresa. También es abierta la última pregunta sobre las propuestas para mejorar la congruencia entre los valores y la gestión de la empresa.

El cuestionario ha sido diseñado de manera que facilite las respuestas, por eso su dimensión es reducida (no más de tres páginas), con el fin de evitar que sea disuasorio o fatigante al que responde, creando un sesgo en las últimas respuestas (Duverger, 1996, pág. 237). La excesiva extensión habría dificultado encontrar empresas dispuestas a contestar. Este es un problema práctico con el que se encuentran muchos investigadores sociales, que no se contempla adecuadamente en muchos casos.

Nuestras conclusiones se refieren a las empresas que respondieron, quedando a la voluntad del lector la generalización o no de las mismas.

1.- Descripción del colectivo analizado

Las características del colectivo analizado, 187 empresas, se encuentran en el Anexo 2. De su composición, pueden extraerse las siguientes conclusiones:

- El colectivo está formado por las empresas que respondieron al requerimiento de manera voluntaria, bien en la primera o en la segunda oleada de encuestas enviadas y después de un seguimiento telefónico.
- En su localización geográfica, pesan mucho las empresas de la zona centro (especialmente Madrid), Cataluña y Levante.
- La distribución por sectores es desigual (véase Anexo 2) y no permite la extrapolación sin reservas. Pero aunque las conclusiones por cada sector no pueden ser extrapolables al total del sector, no resulta arriesgado elevar las conclusiones al conjunto de las empresas españolas. Muchos estudios similares se basan en menos respuestas. Este estudio se abstiene de hacerlo en aras a la seriedad científica que se le ha querido dar.

2.- Proceso de la investigación

Después de un primer trabajo de diseño del cuestionario, se realizó un envío de 1.000 cuestionarios al conjunto de empresas contenidas en un banco de datos de empresas representativas suministrado por una compañía especializada. Se recibieron 135 respuestas de manera espontánea, y mediante insistencia telefónica posterior se completaron las respuestas consiguiendo las 187. La insistencia telefónica se realizó a empresas con las que las entidades impulsoras del estudio tenían relación, lo que añade otro sesgo al colectivo analizado.

El envío y la recogida de datos se realizaron entre los tres últimos meses de 2003 y los tres primeros de 2004. Ello da una proximidad temporal suficiente para poder afirmar que los resultados del colectivo son una foto actual, dada la lentitud que tienen los procesos que modifican estos elementos en las organizaciones.

La última fase del estudio ha consistido en el análisis de los resultados de las respuestas y la redacción de este trabajo.

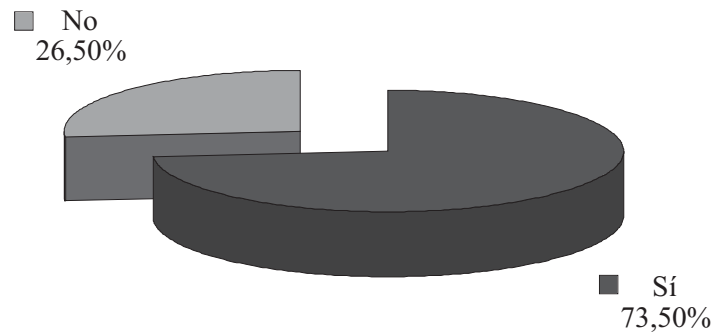
Descripción de los principales hallazgos

Las principales conclusiones sobre el estudio son las siguientes:

1.- ¿Tiene su empresa definidos y difundidos explícitamente un conjunto de valores organizativos?

El 73,5% de las empresas que participaron en el sondeo afirman tener definidos explícitamente sus valores organizativos. La proporción permite afirmar que las empresas analizadas son conscientes del impacto que los valores tienen en su funcionamiento, aunque hay aún un número significativo (alrededor de la cuarta parte) que no lo son.

¿Tiene valores organizativos?



2.- *¿Qué valores son los definidos por su organización?*

Valores definidos	Porcentaje
Justicia	0,95
Solidaridad	1,18
Imparcialidad	1,18
Bien social	1,42
Respeto ecológico	2,61
Equidad	3,08
Igualdad de oportunidades	3,08
Confianza	3,79
Creatividad	4,50
Transparencia	4,98
Ética	5,21
Comunicación	6,16
Honestidad	6,40
Flexibilidad	6,40
Desarrollo de las personas	7,58
Innovación	8,29
Responsabilidad	8,53
Calidad	12,09
Compromiso	12,32
Otros	0,24
Total	100,00

El cuadro adjunto indica la frecuencia con la que un determinado valor ha sido elegido en relación con el total de respuestas dadas por las empresas participantes en el estudio. Como se aprecia, las empresas que respondieron coinciden en indicar como valores más presentes los siguientes: compromiso (12,32%), calidad (12,09%), responsabilidad (8,53%) e innovación (8,29%). En un segundo plano aparecen valores relacionados con: desarrollo de personas, ética, honestidad, etc.

En resumen, si bien los valores operativos son estimados por la organización, las empresas también esperan de sus colaboradores compromiso, honestidad y ética.

Hemos clasificado los valores que proponía el sondeo en tres grupos, a pesar de que la asignación de algunos de ellos se presta a varias interpretaciones y, como consecuencia, su agrupación puede ser discutible. No obstante, optamos por la siguiente categorización:

1.- Valores fundamentales: Incluimos en esta categoría valores relativos a cualidades humanas de común aceptación y posiblemente más fácilmente identificables con la definición de Milton Rokeach a la que hemos hecho referencia en la encuesta. Formarían este grupo: compromiso, responsabilidad, honestidad, ética, transparencia, equidad y justicia.

2.- Son los relacionados con aspectos propios de la actividad y buen funcionamiento de las empresas; los que le permiten alcanzar y mantener ventaja competitiva, buenos resultados y continuidad. Entre los propuestos, podemos indicar en este apartado: calidad, innovación, desarrollo de las personas, flexibilidad, comunicación, creatividad y confianza.

3.- Valores sociales: Incluyen los valores de dimensión social más definida y que tienen que ver con la relación de la empresa con su entorno. Incluimos en este grupo: igualdad de oportunidades, respeto ecológico, bien social, imparcialidad y solidaridad.

Según los resultados que refleja el gráfico, da la impresión que las empresas deberían estar más preocupadas por su impacto en problemas sociales como la integración de minusválidos y la cooperación social. *En ese sentido, habría que investigar con mayor precisión si las empresas españolas tienen, de media, una posición poco sensible a problemas que van más allá de sus intereses económicos. Dar la espalda a las demandas sociales puede significar la pérdida de una oportunidad de mejora de su imagen interna y externa e, incluso, de oportunidades estratégicas en un mundo cada vez más sensible a estos problemas.*

En ese sentido, un estudio del IRCO-IESE y la empresa Inforpress (2004) sobre las empresas del IBEX-35, indica que la RSC (responsabilidad social corporativa) está cada vez más presente, si bien su enfoque está en continua evolución. Está pasando de ser considerada una forma de distribuir parte del valor económico añadido a un elemento que debe ayudar a generarlo. José María Castellano, vicepresidente y consejero delegado del grupo Inditex, afirma en dicho estudio que: «el modelo de responsabilidad social corporativa debe superar el esquema de filantropía del siglo XX».

3.- ¿Hasta que grado estos valores influyen, son recogidos o determinan los siguientes sistemas de gestión?

Las empresas han valorado la influencia de los valores en sus sistemas de gestión en una escala de 5 grados, correspondiendo el 0 a “no aplicable”, el 1, a muy poco, el 2, a poco, el 3, a bastante, y el 4, a “mucho”. La media de los resultados obtenidos se recoge en la siguiente tabla:

	Media
Programas de retribución flexible	1,13
Grupos de trabajo autónomos	1,28
Integración de minusválidos	1,39
Cooperación social	1,60
Compensaciones extrasalariales	1,62
Sistemas de dirección participativa	1,97
Grupos de mejora	2,14
Protección medio ambiente	2,14
Retribución fija	2,26
Planes de carrera	2,31
Retribución variable	2,52
Calidad total	2,63
Comunicación interna	2,79
Evaluación del desempeño	2,83
Formación y desarrollo	2,98
Selección e incorporación de nuevos empleados	3,08

Si tenemos en cuenta que la máxima puntuación es 4, podemos afirmar que, en términos generales, los valores inspiran poco los sistemas de gestión de las empresas. Sin embargo, hay determinados sistemas en los que esta influencia está presente de manera significativa. Particularmente en el momento de la *incorporación de nuevos empleados (3,08 sobre 4)*, en las *decisiones sobre promoción interna (2,98)* y en la *aplicación de modelos de evaluación de desempeño (2,83)*.

Una influencia menor, aunque todavía relevante, está presente en otros sistemas, como: comunicación interna (2,79) y políticas de calidad (2,63).

Su influencia es menos apreciable en la definición de la política de compensación. Esto es realmente preocupante, dado que el sistema retributivo es, precisamente, uno de los más eficaces a la hora de moldear una cultura empresarial. Hay que reconocer, sin embargo, que la complejidad técnica de su diseño y la influencia en el mismo de otros factores, como las negociaciones de los convenios colectivos, la legislación, las implicaciones fiscales y las cargas de otro tipo, como la seguridad social, dificultan establecer una relación directa entre valores y compensación.

En concordancia con las respuestas del punto anterior, también *es menor la influencia de los valores en las políticas de carácter social: cooperación social (1,60) e integración de minusválidos (1,39).*

A continuación, y con las precauciones establecidas en el apartado metodológico, se comentan algunos datos observados en el análisis por sectores y otras segmentaciones del colectivo analizado. Se considera que los valores tienen suficiente influencia en los diferentes sistemas de gestión cuando la respuesta es bastante o mucho (3 ó 4 en la escala numérica):

3.1.- Por sectores de actividad

- Por sectores de actividad, son el sanitario, ocio y cultura y servicios (representan el 11,25 % del total de la muestra) los que más tienen en cuenta los valores de la empresa en el momento de la selección e incorporación de nuevos empleados. Todas las empresas (100%) de estos sectores que participaron en el estudio indican que la influencia es alta.
- Las empresas del sector automoción (94%) y las de servicios profesionales (90%) son las que más tienen en cuenta sus valores para la evaluación del desempeño.
- Los sectores que más tienen en cuenta los valores de la empresa en los procesos de formación y desarrollo son los de servicios (100%) y sanitario (92%).
- Las empresas del sector financiero y seguros (89%) son las que más atención prestan a los valores de la empresa cuando diseñan sus planes de carrera. Además, son las que tienen más en cuenta los valores de la compañía cuando diseñan sus sistemas de retribución variable y de comunicación interna.
- En referencia a la influencia de los valores al fijar sus sistemas de retribución fija, únicamente la mitad de las empresas del sector de servicios profesionales (55%) los tiene en consideración.
- El 65% de las empresas que cotizan en bolsa afirman que los valores se tienen en cuenta, bastante o mucho, en la retribución variable. Este porcentaje se reduce al 54% para las que no cotizan.
- Los valores de la empresa influyen en mayor grado a la hora de definir los grupos de trabajo autónomos de los sectores agroalimentario (58%) y automoción (50%).
- Respecto a los programas de calidad total, las empresas de los sectores automoción y financiero y seguros, son donde más influyen los valores.
- Las empresas del sector servicios (100%) y químico-industrial (81%) son las que más tienen en cuenta los valores de las empresas a la hora de establecer programas de protección del medio ambiente. Esto es coherente con el tipo de sector y la legislación a la que se ven sometidas las empresas del mismo.
- Las empresas del sector servicios y agroalimentario son las que más tienen en cuenta los valores de la empresa a la hora de definir los programas de integración de minusválidos. En todo caso, parece que fuera del sector servicios, éste es un valor de escasa importancia.
- Las empresas de los sectores servicios y financiero y seguros son las que tienen más en cuenta los valores de las empresas al establecer sus programas de cooperación social. En conjunto, menos de un tercio de las empresas encuestadas relacionan valores y cooperación social.

3.2.- Por número de empleados

- Los valores influyen especialmente en los sistemas de selección de las grandes empresas (de 2.001 o más empleados) (93%), y entre las más pequeñas, las que

tienen de 1 a 20 (100%). La influencia de los valores en la selección de personal parece ser, por tanto, menos importante en las empresas medianas.

- Entre otras segmentaciones, cabe señalar que las empresas medianas y grandes indican que sus valores influyen bastante o mucho en sus sistemas de evaluación de desempeño.
- Las grandes empresas (más de 2.001 empleados) son las que tienen más en cuenta los valores cuando definen sus sistemas de retribución variable, los planes de carrera de sus empleados y el diseño de la comunicación interna. La definición de grupos de mejora también se ve más influenciada por los valores en las grandes empresas. Además, en ellas se establecen programas de protección del medio ambiente y los programas de cooperación social.
- Respecto a las empresas medianas y grandes, tres cuartas partes de las grandes empresas afirman que tienen en cuenta los valores cuando fijan sus sistemas de retribución fija. Lo mismo ocurre respecto a la retribución variable.

3.3.- Por cotización en bolsa

- La influencia en los sistemas de evaluación de desempeño es significativamente mayor entre las empresas que cotizan en bolsa (90%) que entre las que no lo hacen (75%).
- El 65% de las empresas que cotizan en bolsa afirman que los valores se tienen en cuenta, bastante o mucho, al definir los sistemas de la retribución variable. Este porcentaje se reduce al 54% para las que no cotizan.
- A la hora de definir los programas de calidad total, las empresas que cotizan en bolsa (72%) les conceden mayor relevancia que las que no cotizan (66%).

3.4.- Resumen de la influencia de los valores sobre los procesos de gestión

A la vista de los resultados del estudio, podemos observar cómo las empresas de los sectores sanitarios, servicios y financiero y seguros son los que más tienen en cuenta sus valores en la selección de sus empleados, en el diseño de planes de carrera y de formación y en los sistemas de comunicación interna. Los datos pueden reflejar la importancia que estos sectores conceden a que sus empleados desarrollen su carrera profesional dentro de la compañía.

La evaluación del desempeño es especialmente importante en los sectores de automoción y servicios profesionales, quizá debido a la competencia que existe entre las empresas de estos sectores y que hace que tengan que desarrollar prácticas de recursos humanos más complejas.

Las empresas de gran tamaño, con más de 2.000 empleados, y las de las zonas Centro, Norte y Cataluña, son las que tienen en cuenta en mayor medida los valores a la hora de diseñar sus sistemas de gestión. Podemos concluir que es en empresas de gran tamaño y localizadas en áreas geográficas muy industrializadas, que suelen tener departamentos de recursos humanos más desarrollados, donde se realizan mayores esfuerzos por mantener y difundir sus valores entre los implicados.

Los sectores financiero y seguros, servicios y servicios profesionales situados en Cataluña y la zona Centro y con más de 2.000 empleados, son las que más consideran los valores cuando diseñan sus planes de retribución. Hay que tener en cuenta que en estos sectores, una parte importante del salario de los empleados está ligado al cumplimiento de objetivos.

El sector financiero y seguros, junto con el agroalimentario y automoción, son los que más tienen en cuenta los valores cuando diseñan los grupos de trabajo autónomos, grupos de mejora, calidad total y sus sistemas de dirección participativa.

Las empresas de los sectores servicios y financiero y seguros, de gran tamaño (con más de 2.000 empleados), son las que más resaltan los valores sociales (protección del medio ambiente, integración de minusválidos y cooperación social).

4.- ¿Qué objetivos están relacionados, en el momento actual, con los valores de su empresa?

	Media
Proteger el medio ambiente	2,37
Aprovechamiento de los cambios en el entorno	2,38
Adelantarse a los cambios del entorno	2,51
Previsión de cambios futuros	2,68
Cambios organizativos	2,78
Aprovechamiento de las competencias de los empleados	2,92
Desarrollo de las capacidades de las personas	2,93
Estimular la cultura de mejora continua	3,06
Competitividad	3,11
Productividad	3,12
Respuesta a las necesidades de los clientes	3,40

Sobre una puntuación máxima de 4 (por lo que 2,5 sería notable), casi todos los objetivos recogidos en la pregunta están relacionados en gran medida con los valores de la empresa. Únicamente no llegan a esta puntuación la “protección del medio ambiente”, que tiene una media de 2,37, y el “aprovechamiento en los cambios del entorno”, con una media de 2,38.

Los objetivos que están en mayor medida relacionados con los valores de la empresa son la respuesta a las necesidades de los clientes, la productividad y la competitividad.

Por el contrario, los objetivos señalados anteriormente, protección del medio ambiente, aprovechamiento de los cambios del entorno, junto con adelantarse a los cambios del entorno, son los que en menor medida están relacionados con los valores.

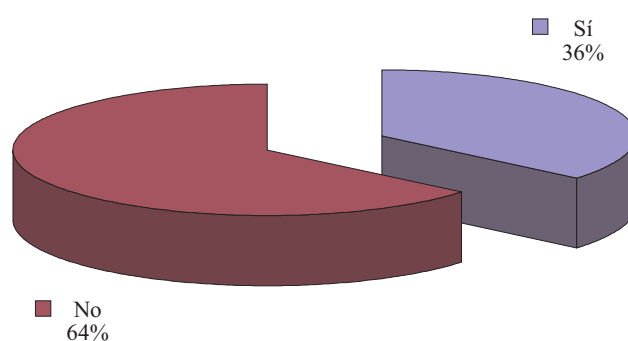
Como es lógico, los objetivos que están en mayor grado relacionados con los valores son los que tienen “corte operativo”, que hacen referencia a la aportación de las personas y tienen en cuenta la posición competitiva de la empresa.

5.- ¿Tiene su empresa algún procedimiento para medir el grado de integración de los valores organizativos entre los empleados?

La mayor parte de las empresas que participaron en el estudio (64%) no tienen ningún procedimiento para medir el grado de integración de los valores organizativos entre los empleados. Hay que deducir, por tanto, que en muchos casos las respuestas responden a la opinión de la persona que contesta, al no tener un procedimiento de medida que la sustente.

No obstante, este porcentaje varía según sectores, ya que mientras el 78% de las empresas del sector sanitario no tienen introducidos ningún procedimiento, el 56% de las empresas del sector automoción sí tienen alguno.

¿Tiene algún procedimiento para medir el grado de integración de los valores organizativos entre los empleados?



Por tamaño de empresas, son las grandes (2.001 empleados o más, y las que facturan más de 1.000 millones de euros), las que en mayor medida tienen algún procedimiento para medir el grado de integración de los valores.

A la vista de los resultados, quizá cabe una crítica a la consistencia de la difusión de los valores, ya que mientras prácticamente tres cuartas partes de las empresas declaran tenerlos definidos y difundidos, un amplio porcentaje (64%) no tiene ningún procedimiento para medir en qué grado son compartidos o asumidos por sus empleados.

Las empresas que tienen definidos y difundidos sus valores y que tienen además procedimientos de gestión para medir su grado de integración, suelen ser las de mayor tamaño, de la zona Centro y pertenecientes al sector de automoción.

6.- En caso positivo, comente el sistema de medición utilizado

Los sistemas de medición utilizados con más frecuencia son:

- Los estudios de opinión y encuestas de clima laboral y satisfacción de los empleados.
- Sistemas de evaluación de personal tales como: evaluación de desempeño, evaluación del cumplimiento de objetivos (rendimiento), o bien, cumplimiento de objetivos de comportamiento en consonancia con los valores.

- Mediante entrevistas de desarrollo periódicas con los empleados, en las que se evalúan las competencias que suelen estar relacionadas con los valores corporativos.
- A través de cursos de formación y auditorías internas.

Parece que las empresas que sí han introducido algún procedimiento para medir el grado de integración de los valores entre los empleados, que son el 36% de las que participaron en el estudio, están dando mucha importancia a este tema.

Alguno de los sistemas de medición van dirigidos a los empleados individualmente, como los sistemas de evaluación personal, los procesos de evaluación del desempeño y las entrevistas de desarrollo periódico. Otros, como los estudios de opinión y encuestas de clima laboral y los cursos de formación, realizan una evaluación global.

7.- ¿Cómo se crearon o definieron los valores organizativos en su empresa?

De acuerdo con los resultados del estudio, la creación y definición de valores en las empresas españolas está siendo llevada a cabo, principalmente, por los equipos directivos.

Entre los sectores estudiados, sólo en el sector servicios-sanitario y ocio y cultura (50%), el departamento de recursos humanos ha sido el principal responsable de crear y definir los valores en las empresas. En todos los demás sectores, energía (100%), automoción (47%), químico (45%), financiero y seguros, naval y obras públicas (41%), servicios profesionales (40%), industria (37%), comercio y distribución (36%) y agroalimentario (31%), el equipo directivo ha sido el principal encargado de hacerlo.

Los valores también han sido definidos principalmente por el equipo directivo actual en todas las empresas independientemente de su tamaño, menos en las que tienen de uno a veinte trabajadores, donde los valores han sido inculcados por el/los fundador/es de la empresa (50%).

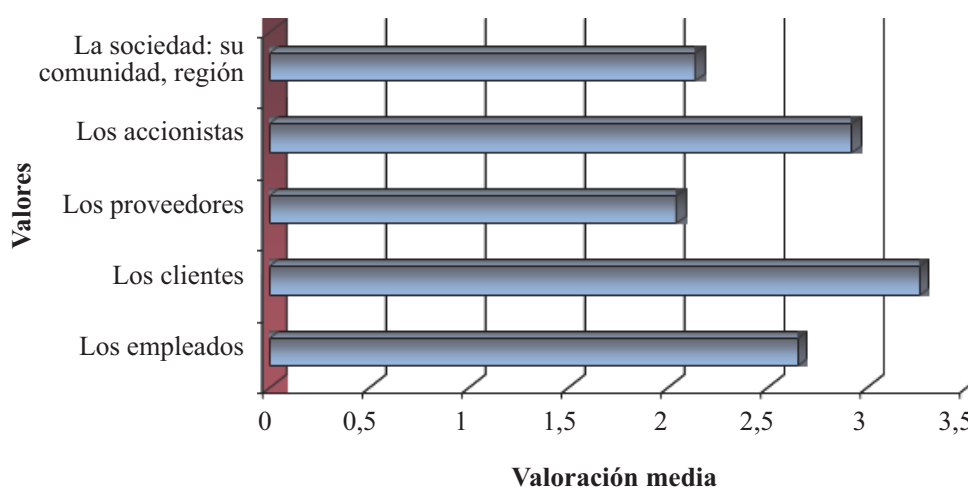
Por volumen de ventas, los valores han sido definidos por el equipo directivo actual en el 52% de empresas que facturan más de 1.000 millones de euros, en el 41% de empresas que facturan de 1 a 10 millones y en el 37% de las de entre 100 y 500 millones de euros.

Como ya se indicó, los valores alentados por los fundadores suelen perder peso con el transcurso del tiempo y son sustituidos por otros introducidos por distintos agentes.

De acuerdo con los resultados del estudio, en las empresas analizadas los valores están siendo definidos principalmente por los equipos directivos. En las pequeñas empresas y las que llevan poco tiempo en el mercado, los valores son marcados por los fundadores de las empresas.

Quizás una de las razones por las que los equipos directivos están tan involucrados en la creación y definición de los valores pueda deberse a que los objetivos relacionados con los valores son la respuesta a las necesidades de los clientes, la competitividad y la productividad, como refleja la pregunta número 4. Parece que en el contexto económico actual, los altos directivos, guiados por los principios de participación y unidad, buscan a través de los valores asegurar su diferenciación y competitividad.

8.- ¿En que medida se han definido los valores de su empresa teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de?:



Los valores se definen teniendo en cuenta principalmente las necesidades y expectativas de los clientes y accionistas. Sobre una puntuación máxima de 4 puntos (por lo que 2,5 sería notable), los clientes (3,26) y accionistas (2,92) son los que obtienen una puntuación más alta, mientras que la sociedad (2,14) y los proveedores (2,04) no llegarían al notable. Destaca también la importancia que se concede a las necesidades y expectativas de los empleados.

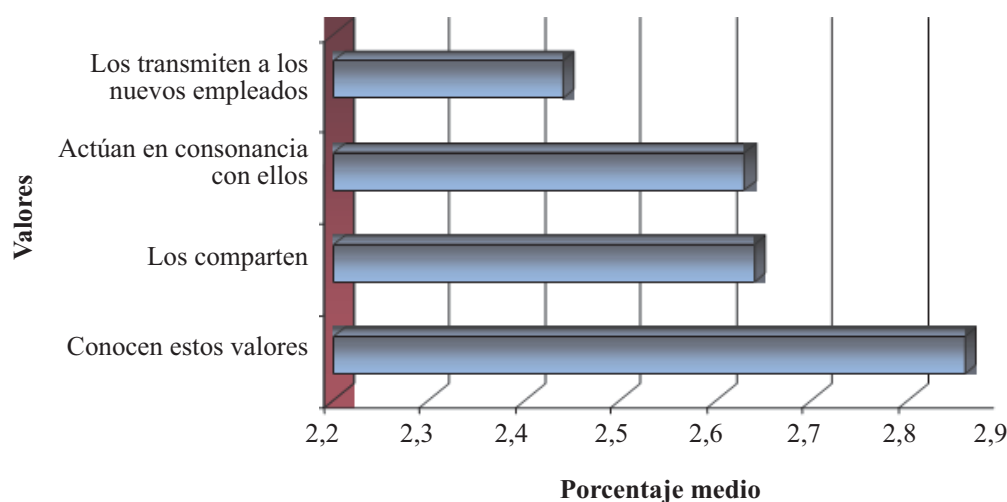
Por sectores, en todas las empresas (100%) del sector financiero y seguros, los valores han sido definidos teniendo en cuenta sobre todo a los clientes, y en el 75%, a los empleados. Por el contrario, el 62% reconocieron que las necesidades y expectativas de los proveedores influían poco o muy poco.

El 78% de empresas del sector sanitario indicaron que las necesidades y expectativas de los clientes y accionistas habían influido algo o bastante para definir sus valores, mientras que el 85% apuntaron que las de los proveedores habían influido algo o poco.

Las necesidades y expectativas de los accionistas han sido prioritarias por las empresas del sector ocio y cultura, ya que todas ellas (100%) las tienen algo o bastante en cuenta. Le siguen los intereses de los clientes y los aspectos sociales, que también son tenidos en cuenta en un 66%. El 100% de empresas del sector apuntaron que el interés de los proveedores tenía poco peso.

Los valores se han definido teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados, la sociedad y los accionistas principalmente en las empresas que tienen de 501 a 1.000 empleados. En las empresas más pequeñas (menos de veinte empleados), la atención preferente se da a los clientes.

9-. ¿Hasta qué grado los empleados de su empresa...?:



En general, podemos afirmar que los empleados conocen los valores de sus empresas. Aunque la media es 2,86 puntos sobre cuatro, el porcentaje varía según los sectores estudiados, desde el 100% (energía) al 50% (químico y servicios).

Este conocimiento es mayor en las pequeñas empresas de uno a cuarenta empleados, probablemente debido a que por su tamaño son más fáciles de transmitir, y en las de más de 2.001 empleados, porque tienen más mecanismos para transmitirlos.

Los empleados de las empresas que tienen de uno a diez años son los que más conocen los valores de las empresas, por lo que podríamos arriesgar la hipótesis de que la conciencia de los valores tiende a perderse por el transcurso del tiempo. Finalmente, es en las empresas del Norte y Centro de España, y en las que cotizan en bolsa, donde los empleados tienen un mayor conocimiento de los valores.

Los sectores de energía y ocio y cultura (100%) es donde los empleados comparten en mayor grado los valores de las empresas, mientras que en los sectores químico (43,8%) y servicios (50%) es donde menos. Las empresas pequeñas de 1 a 40 empleados y de 2.001 o más, que facturan más de 1.000 millones de euros y llevan más de cien años en el mercado, de la zona Centro y Cataluña, y que cotizan en bolsa, es donde los empleados comparten en mayor grado los valores de las empresas.

Frente a los empleados del sector servicios (25%), son los de los sectores de ocio y cultura (100%) y energía (80%) los que en mayor grado actúan en consonancia con los valores de las empresas. Además, es en las empresas de 1 a 40 y 2.001 empleados o más, con un volumen de ventas de más de 1.000 millones de euros, las situadas en la zona Centro y Cataluña, que están en el mercado cien años y que cotizan en bolsa, donde más actúan los empleados en consonancia con los valores de las empresas.

Los valores son transmitidos a los nuevos empleados, sobre todo en los sectores de ocio y cultura y energía (100%), mientras que, por el contrario, en el sector financiero (33%) es donde en menor medida se transmiten. Rompiendo la tendencia actual, en las empresas de 1 a 20 y 501 a 1.000 empleados, con un volumen de facturación de 1 a 10 millones de euros, las que tienen de uno a cinco años y más de cien años en el mercado, situadas en las zonas Centro

y Cataluña y que cotizan en bolsa, es donde en mayor medida los empleados transmiten los valores a los recién incorporados.

Los empleados de las empresas de los sectores de ocio y cultura y energía son los que en mayor medida conocen, comparten, transmiten los valores a los nuevos empleados y actúan en consonancia con ellos, frente a los sectores químico y servicios.

Los valores de las empresas se conocen, comparten y se actúa en consonancia con ellos principalmente en empresas de uno a cuarenta empleados, en las de 2.001 o más y en las que tienen un volumen de ventas de más de 1.000 millones de euros. Como señalábamos anteriormente, esto puede ser debido a que el conocimiento y transmisión de valores es más sencillo en las pequeñas empresas y en las que por su tamaño tienen mecanismos más sofisticados de transmisión. Esta tendencia se rompe a la hora de transmitir los valores a los nuevos empleados.

10.- ¿Qué medidas serían necesarias para caminar hacia la congruencia entre valores y modelos organizativos?

Entre las medidas que hacen referencia a la estrategia de la empresa, las respuestas destacan la necesidad de alinear los valores con la cultura y las características del negocio.

También la definición de los valores de forma explícita y la utilización de distintas vías para transmitirlos a los empleados y para que éstos los conozcan mejor (formación, comunicación y mediante la adopción de distintas medidas de apoyo) ayudarían a asimilarlos mejor. Para los encuestados, además de promover los valores entre los empleados, es importante cumplirlos y hacerlos más participativos.

Entre las medidas a adoptar en la estructura de la empresa, se propone una mayor coordinación entre los distintos departamentos para orientar mejor la gestión y para crear una visión global y no individualista de la empresa. Para ello sería interesante contar con un buen sistema de comunicación interna. También, redefinir las estructuras (simplificándolas), crear un organigrama acorde y trabajar la horizontalidad, avanzando en organizaciones transversales con menos jerarquías.

La creación de un departamento de recursos humanos y dar a este departamento más protagonismo se considera una medida importante para hacer un mejor seguimiento y lograr esta congruencia. Por ejemplo, prestando más atención en el proceso de selección para contratar personas que tengan los valores de la empresa. Dando a conocer y transmitiendo la importancia de los valores entre todos los empleados, así como creando sistemas de gestión por competencias y haciendo posible su evaluación.

Entre las medidas a adoptar en la relación con las políticas de las empresas, se propone definir, difundir, explicitar de forma clara los valores hacia el mercado y asegurarse de que se aplican, cumplen, promueven, potencian e integran entre todos los departamentos, creando códigos de conducta e impulsando la comunicación interna.

También se considera importante establecer modelos claros desde la dirección, fijando objetivos a largo plazo, incluyendo más claramente los valores en la evaluación del desempeño (ser más creativos), invirtiendo más en formación, creando planes de carrera profesional y políticas de retribución salarial (retribución variable), condicionando más la retribución salarial al cumplimiento de los valores de la empresa. Definir sistemas retributivos y transparentes (incentivos variables), de manera que la retribución sea congruente con los valores.

Se resalta la importancia de que los valores sean definidos por la dirección, así como la necesidad de buscar medidas para actualizarlos, implantarlos, cumplirlos, promoverlos, simplificarlos de forma que sean acordes con la estrategia de la empresa.

Otras medidas propuestas son: tener indicadores que den soporte a esos valores y midan el grado en que influyen en las decisiones; mejorar la comunicación, creando medios de comunicación (*intranet/workflow*) y establecer sistemas periódicos de seguimiento del grado de ajuste de los valores y las decisiones (análisis de procesos internos); establecer procedimientos de control, programas de mejora continua de calidad y dar más participación al personal en su creación; planificar e integrar los sistemas adaptando la estructura a los valores.

A modo de conclusión

Del trabajo presentado, podemos concluir respecto a las empresas analizadas:

- Las empresas españolas tienen asumida la importancia de tener definidos unos valores que refuercen su posición competitiva. También que los valores de compromiso, calidad e innovación están bastante presentes, mientras que los valores referidos a la responsabilidad social figuran entre los menos considerados.
- Los valores influyen bastante o mucho en los sistemas de gestión relacionados con la selección de personal, el desarrollo, la evaluación y la formación. Por el contrario, no lo hacen en los sistemas de compensación económica, particularmente en la retribución variable. Esta es una de las debilidades más importantes; aunque superarla es un reto difícil, dada la complejidad técnica de los sistemas retributivos y los otros factores que influyen en ellos: legislación, fiscalidad, negociación colectiva, etc. (Gómez López-Egea, 2004, pág. 21).
- Los objetivos empresariales más relacionados con los valores son los operativos: la productividad, la competitividad y la respuesta a los clientes. Por el contrario, los relacionados con medio ambiente, aprovechar los cambios del entorno y adelantarse a ellos son los objetivos menos relacionados con los valores. La excepción son las empresas químico-industrial y de servicios, en las que los valores sí influyen en la gestión relacionada con el medio ambiente.
- A pesar de la importancia dada a los valores, la mayoría de las empresas no tienen sistemas de medición que les indiquen cómo están calando en las decisiones y la cultura empresarial. Muchos proponen indicadores para realizar esta medición. La carencia de estos indicadores en la mayoría de las empresas que han contestado indica que sus respuestas se deben más a una posición de opinión que a un conocimiento empírico.
- Los valores son elaborados en su mayor parte por los equipos directivos. En las empresas pequeñas son los fundadores los que los imprimen. Los valores de los fundadores son sustituidos con el tiempo por la elaboración de los directivos.
- Las necesidades de los accionistas y de los clientes son los factores que más se tienen en cuenta a la hora de definir los valores. Después sigue en importancia las necesidades de los empleados. Por detrás están las de la sociedad y los proveedores.

- En términos generales, los empleados conocen los valores y actúan de acuerdo con ellos. Lo más sorprendente es que las respuestas indican que la transferencia de los valores a los nuevos empleados por parte de los veteranos es poco apreciable.
- Las respuestas aportan un amplio repertorio de medidas que serían necesarias para asegurar la congruencia de los valores con los sistemas de gestión, los objetivos y las decisiones empresariales. Entre ellas, las de diseñar los sistemas retributivos más en concordancia con los valores y mejorar los sistemas de comunicación. Una de las propuestas consiste en dar mayor papel a los departamentos de recursos humanos.

Estas conclusiones, con las debidas cautelas, podrían ser extrapolables a muchas empresas. En relación a los resultados tanto sectoriales como geográficos y de dimensión, los autores estimamos que hay que ser muy prudentes en su extrapolación y los apuntamos como posibles hipótesis para posteriores investigaciones, que estimamos serían muy necesarias, por lo que animamos a quienes dispongan de los medios económicos y técnicos que una investigación más ambiciosa requeriría y de los que, por el momento, carecemos.

En todo caso, el estudio nos ha confirmado la importancia de los valores en la concepción organizativa y cómo esta importancia va calando en la empresa. La relación entre eficacia y unidad no puede ser antagónica, como superficialmente puede parecer, sino sinérgica. Sólo las empresas con altos niveles conjuntos de eficacia y unidad pueden competir en el largo plazo y ser calificadas de excelentes. Conseguirlo requiere la coherencia de la estrategia, los sistemas de gestión y los estilos de dirección y trabajo con los valores. Este estudio indica cómo está esta coherencia en un grupo de empresas españolas y, a través de algunas respuestas, se aportan ideas para mejorarla. Hacerlo es un trabajo de quienes están al frente de las empresas, nuestro trabajo ha sido esta aportación que, aunque modesta, creemos interesante, y un apunte para posteriores indagaciones que arrojen más luz y ayuden a los destinatarios finales de estos esfuerzos: las empresas, sus directivos y el resto de sus componentes.

España se enfrenta a la globalización económica, a la ampliación de la Unión Europea, a la entrada de nuevos competidores en el mercado único y al encarecimiento de sus costes por el aumento del estándar de vida y el fortalecimiento de su moneda. Sus empresas no pueden seguir pensando en competir en base a bajos costes salariales. La vía de la excelencia es un camino obligado, los valores ayudan a ello. Este trabajo indica que estamos en el camino, pero aún falta un largo trecho por recorrerlo. Hacerlo es uno de los desafíos a los que se enfrentarán a partir del año 2005.

Bibliografía

- Deci, E. (1975), «Intrinsic Motivation», Plenum Corp., Nueva York.
- De Quijano de Arana, S. D. (1992), «Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeño», Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A., Barcelona.
- Duverger, M. (1996), «Métodos de las ciencias sociales», Editorial Ariel, S.A., Barcelona.
- Foster, G. M. (1974), «Antropología Aplicada», Fondo de Cultura Económica, México.
- García, S. y S. Dolan (2003), «La dirección por valores», McGraw-Hill, Madrid.
- Gómez López-Egea, S. (2004), «La retribución y la carrera profesional: teoría y práctica», Eunsa, Pamplona.
- Gómez-Llera, G. y J. R. Pin (1994), «Dirigir es educar», MacGraw-Hill Iberoamericana de España, Madrid.
- IRCO-IESE e Inforpress (2004), «I estudio: Las nuevas tendencias de la comunicación corporativa y su impacto en la RSC», Madrid.
- Kuhn, T. (1981), «La estructura de las revoluciones científicas», Fondo de Cultura Económica, México.
- Maslow, A. (1954), «Motivation and Personality», Harper & Row Publishers, Nueva York.
- Mayo, E. (1986), «The Human Problems of an Industrial Civilization», Ed. Ayer, New Hampshire.
- McGregor, D. (1960), «The Human Side of Enterprise», McGraw-Hill, Nueva York.
- Ouchi, W. (1985), «Teoría Z. Cómo las empresas pueden hacer frente al desafío japonés», Ediciones Orbis, S.A., Barcelona.
- Pérez López, J. A. (1994), «Fundamentos de la dirección de empresas», Ediciones Rialp, S.A., Madrid.
- Pérez López et al. (2001), «Paradigmas del liderazgo», McGraw-Hill Iberoamericana de España, Madrid.
- Peters, T. J. y J. R. Watermans (1984), «En busca de la excelencia», Ediciones Folio, S.A., Barcelona.
- Pin, J. R. (2003), «¿Qué es esa cosa que llamamos la ciencia del Management?», ponencia presentada en el X Congreso de CLADEA, Lima.
- Reothlisberger, F. J. y W. J. Dickson (1939), «Management and the worker», Harvard University Press, Cambridge (Mass.).
- Taylor, F. W. (1986), «Management científico», Ediciones Orbis, S.A., Barcelona.
- Weber, M. (1993), «Ensayos sobre metodología sociológica», 4ª ed., Amorrortu Editores, Buenos Aires.

Anexo 1

Cuestionario empleado**Introducción**

Este estudio tiene como propósito conocer hasta qué grado las empresas españolas tienen definidos unos valores organizativos explícitos y cómo se reflejan en sus sistemas de gestión.

Aunque cabe definir “valor” de múltiples formas, con el fin de homogeneizar los criterios, entendemos por tal: «Una convicción o creencia estable en el tiempo de que un determinado modo de conducta o una finalidad existencial es personal o socialmente preferible a un modo opuesto de conducta o a su finalidad existencial contraria.» Milton Rokeach –citado por Salvador García y Shimon L. Dolan en «La dirección por valores», McGraw-Hill.

Gracias por su colaboración.

DATOS DE LA EMPRESA:

NOMBRE DE LA COMPAÑIA (opcional) _____

SECTOR: _____

Nº DE EMPLEADOS: _____

VOLUMEN APROXIMADO DE VENTAS: 1 a 10 M € 10 a 100 M € 100 a 500 M €

500 a 1.000 M € más de 1.000 M €

¿CUANTO TIEMPO LLEVA EN EL MERCADO? _____

COTIZA EN BOLSA: SI NO

CUESTIONARIO

Por favor, señale lo que proceda:

1-. ¿Tiene su empresa definidos y difundidos explícitamente un conjunto de valores organizativos?

Sí	No
----	----

2-. ¿Qué valores son los definidos por su organización? (Si ha contestado No a la pregunta anterior, señale de la lista siguiente los cinco que usted considera que son más significativos en su empresa.)

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Transparencia | <input type="checkbox"/> Flexibilidad | <input type="checkbox"/> Imparcialidad |
| <input type="checkbox"/> Compromiso | <input type="checkbox"/> Justicia | <input type="checkbox"/> Innovación |
| <input type="checkbox"/> Comunicación | <input type="checkbox"/> Confianza | <input type="checkbox"/> Creatividad |
| <input type="checkbox"/> Equidad | <input type="checkbox"/> Igualdad de oportunidades | <input type="checkbox"/> Calidad |
| <input type="checkbox"/> Ética | <input type="checkbox"/> Desarrollo de las personas | <input type="checkbox"/> Responsabilidad |
| <input type="checkbox"/> Honestidad | <input type="checkbox"/> Respeto ecológico | <input type="checkbox"/> Otro (indicar) _____ |
| <input type="checkbox"/> Solidaridad | <input type="checkbox"/> Bien social | <input type="checkbox"/> Otro (indicar) _____ |

Anexo 1 (continuación)

3-. ¿Hasta qué grado estos valores influyen, son recogidos o determinan los siguientes sistemas de gestión? (Si algún sistema no está desarrollado o implantado en su empresa, por favor marque la opción "0" de no aplicable.)

	0	1	2	3	4
	No aplicable	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
▪ Selección e incorporación de nuevos empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Formación y desarrollo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Planes de carrera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Comunicación interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Retribución fija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Retribución variable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Compensaciones extrasalariales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Programas de retribución flexible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Grupos de trabajo autónomos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Sistemas de dirección participativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Grupos de mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Calidad total	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Protección del medio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Integración de minusválidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Cooperación social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Otro (indicar)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Otro (indicar)_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo 1 (continuación)

4-. ¿Qué objetivos están relacionados, en el momento actual, con los valores de su empresa?

	0	1	2	3	4
	No aplicable	Muy poco	Poco	Bastante	Mucho
▪ Productividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Competitividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Cambios organizativos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Respuesta a las necesidades de los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Previsión de cambios futuros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Aprovechamiento de las competencias de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Desarrollo de las capacidades de las personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Aprovechamiento de los cambios en el entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Adelantarse a los cambios del entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Estimular la cultura de mejora continua	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Proteger el medio ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5-. ¿Tiene su empresa algún procedimiento para medir el grado de integración de los valores organizativos entre los empleados? Indique lo que proceda.

Sí	No
----	----

6-. En caso positivo, comente el sistema de medición utilizado.

Anexo 1 (continuación)

7-. ¿Cómo se crearon o definieron los valores organizativos en su empresa? Indique lo apropiado.

- Inculcados por el/los fundador/es de la empresa
- Definidos por el equipo directivo actual
- Definidos por el departamento de recursos humanos
- Definidos con la participación de toda la plantilla
- Definidos con ayuda de consultoría externa
- Otras formas (indicar) _____

8-. ¿En qué medida se han definido los valores de su empresa teniendo en cuenta las necesidades y las expectativas de?:

	0 No aplicable	1 Muy poco	2 Poco	3 Algo	4 Bastante
Los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los accionistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La sociedad: su comunidad, región...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9-. ¿Hasta qué grado, los empleados de su empresa...?:

	0 No aplicable	1 Muy poco	2 Poco	3 Bastante	4 Mucho
▪ Conocen estos valores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Los comparten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Actúan en consonancia con ellos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
▪ Los transmiten a los nuevos empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10-. ¿Que medidas serían necesarias para caminar hacia la congruencia entre valores y modelos organizativos?

- En la estrategia de la empresa: _____
- En la estructura de la empresa: _____
- En las políticas: _____
- En los sistemas: _____

Anexo 2

Descripción del colectivo analizado

En total recibimos 175 encuestas, que están repartidas por sectores⁵ de la siguiente forma:

Sectores	Porcentaje
Industria y energía	18,71
Servicios profesionales	16,04
Sanitario, ocio y cultura y servicios	11,25
Químico-industrial	9,09
Automoción	8,56
Comercio y distribución	8,56
Agroalimentario	7,49
Naval, obras públicas, cementos	6,95
Financiero y seguros	4,81
NC	8,56
Total	100,00

Por número de empleados, más de la mitad de las empresas que participaron en el estudio tenían 500 empleados o menos. Sólo el 8% tenían más de 2.000 empleados.

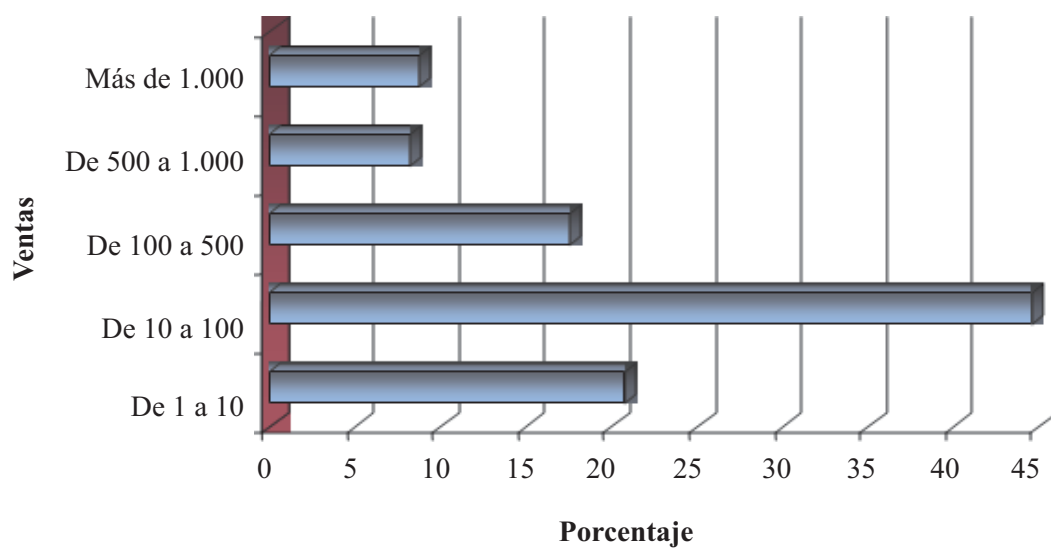
Empleados	Porcentaje
de 1 a 100 empleados	20,32
de 101 a 500 empleados	32,62
de 501 a 1.000 empleados	15,51
de 1.001 a 2.000 empleados	8,56
2.001 o más empleados	8,02
NC	14,97
Total	100,00

Mientras que más del 60% de las empresas que participaron en el estudio facturaban de 1 a 100 millones de euros, el 8% tenían un volumen de ventas de 1.000 millones o más.

⁵ Financiero y seguros, sanitario, ocio y cultura y servicios (hostelería, restauración, turismo, inmobiliario, médico, farmacéutico, sanidad, editorial, educativo, ocio y deporte), químico (perfumes, pinturas, plásticos, cerámica, cosmética), industria (cartón, envasado, residuos, textil, artes gráficas, madera, bienes de equipo, maquinaria) y energía (electrónico y eléctrico), agroalimentario (conservas y bebidas), naval, obras públicas, cementos, servicios profesionales (consultoría, marketing, publicidad, informático, ingeniería, comunicación, calidad), comercio, distribución (logística, distribución, exportación), automoción.

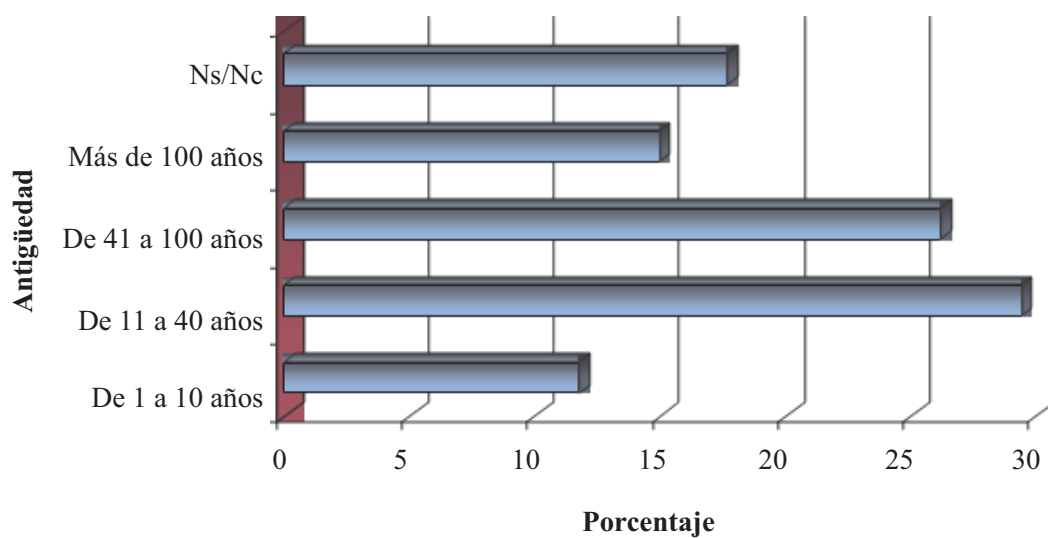
Anexo 2 (continuación)

Volumen de ventas, en millones de euros



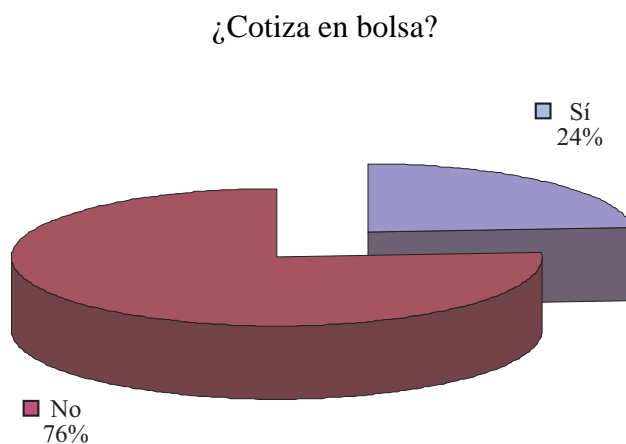
Tiempo en el mercado

Antigüedad de la empresa



Anexo 2 (continuación)

Una cuarta parte de las empresas que participaron en el estudio cotizan en bolsa.



En el estudio hay un predominio de empresas de la zona Centro (36%) y de Cataluña (27%), mientras que las empresas de la zona Sur (2%) y de la zona Norte (4%) son las que en menor medida están representadas⁶.

Localización de las empresas	Porcentaje
Centro	36,89
Cataluña	27,27
Levante	16,57
Norte	4,81
Sur	2,13
NC	12,29
Total	100

⁶ Cataluña, Levante (Comunidad Valenciana, Murcia y Baleares), Sur (Andalucía, Extremadura y Canarias), Norte (País Vasco, Galicia, Asturias, Cantabria), Centro (Madrid, Castilla-La Mancha, Castilla y León y Navarra).

RELACION DE EMPRESAS PARTICIPANTES ENCUESTA IRCO
(Por orden alfabético)

1	Abb	Madrid
2	Abs Bombas, S.A.	Madrid
3	Accor Hoteles España	Madrid
4	Acterna España	Madrid
5	AF Steelcase	Madrid
6	Al Air Liquide España	Madrid
7	Al kemi, S.A.	Madrid
8	Aladhesa	Valencia
9	Alatec	Madrid
10	Alcampo	Madrid
11	Alfa Laval Ibérica	Madrid
12	Alimentos Congelados, S.A.	Pamplona
13	Arcesal	Zaragoza
14	AT Control, S.A.	Valencia
15	AUSA	Barcelona
16	Autoliv Kle	Barcelona
17	Automóviles Luis Batalla	Valencia
18	Aviva Vida y Pensiones	Madrid
19	Balneario de Cofrentes	Valencia
20	Barclays España	Madrid
21	BMC Software	Madrid
22	Bodegas Murviedro	Valencia
23	Bosal España	Valencia
24	Broadnet Consorcio	Madrid
25	Bronces Mestre	Valencia
26	Caixa de Girona	Barcelona
27	Caixa Popular	Valencia
28	Caja de Ahorros del Mediterráneo	Valencia
29	Caja Madrid	Madrid
30	Cálculo, S.A.	Madrid
31	Candela Ibérica, S.A.	Madrid
32	Cartonajes La Plana	Valencia
33	Catsa	Madrid
34	Cerámicas Diago	Valencia
35	Cía. Cervecera de Canarias	Madrid
36	Ciatesa	Barcelona
37	Coloral	Barcelona
38	Comexi	Barcelona
39	Construcciones Samaniego, S.L.	Logroño
40	Cristian Lay, S.A.	Jerez de los Caballeros
41	Danisco Cultor España	Valencia
42	Decatlón	Madrid
43	Derex, S.A.	Valencia
44	DHL Internacional España	Madrid
45	E. Martinavarro S.A.	Valencia
46	Ediciones SM-Fundación Santa María	Madrid

RELACION DE EMPRESAS PARTICIPANTES ENCUESTA IRCO

(Por orden alfabético)

47	Edival, S.A.	Valencia
48	Elopak BV sucursal en España	Madrid
49	Emer GFK	Valencia
50	Empresa Levantina de Bebidas Pepsico	Valencia
51	Endesa	Madrid
52	Enerfín, S.A.	Madrid
53	Envasados Eva, S.A.	Lecumberri
54	Eulen, S.A.	Madrid
55	Europastry, S.A.	Barcelona
56	Evaluación Ambiental	Madrid
57	Exel (División Automoción)	Barcelona
58	Faurecia	Madrid
59	Feu Vert Ibérica, S.A.	Madrid
60	Ficosa International	Barcelona
61	Finden Eléctrica	Valencia
62	Font Vella, S.A.	Barcelona
63	Fritta S.L.	Valencia
64	Fujifilm España, S.A.	Barcelona
65	Gabinet J.M. Teixidó	Barcelona
66	Gedeco, S.A.	Barcelona
67	Génesis Metlife	Madrid
68	GH Electrotermia	Valencia
69	Givaudan Ibérica, S.A.	Barcelona
70	Grupo Calvo	Madrid
71	Grupo Idea	Madrid
72	Grupo Prim	Madrid
73	Grupo Prisa	Madrid
74	Grupo Sagessa	Barcelona
75	Grupo Solvay Pharma	Barcelona
76	GTD, Ingeniería de Sistemas y Software	Barcelona
77	Hilti Española, S.A.	Madrid
78	Holcim España	Valencia
79	Horno Artesano, S.L.	Pamplona
80	Inditex, S.A.	Arteixo
81	Industrias de Optica, S.A.	Barcelona
82	Industrias del Ubierna	Madrid
83	Industrias Ges	Madrid
84	Institut Català de Tecnologia	Barcelona
85	Interfrisa	Barcelona
86	Italfármaco, S.A.	Madrid
87	Izar Construcciones Navales	Madrid
88	Kennametal Ibérica, S.L.	Vitoria
89	Laboratorios Belloch, S.A.	Valencia
90	Laboratorios Expanscience, S.A.	Madrid
91	Lackey, S.A.	Zaragoza
92	Lear Corp. Asientos, S.L.	Valencia
93	Leciñena	Zaragoza
94	Leroy Merlin	Madrid

RELACION DE EMPRESAS PARTICIPANTES ENCUESTA IRCO

(Por orden alfabético)

95	Link Servicios Logísticos	Madrid
96	Lumelco	Madrid
97	M.A.G. Hartmann, S.A.	Barcelona
98	Magna Donelly	Barcelona
99	Mariner, S.A.	Valencia
100	Metrored	Valencia
101	Miguel Torres, S.A.	Barcelona
102	Moeller Electric, S.A.	Barcelona
103	MPG Tránsitos	Barcelona
104	Nacam Iberia, S.L.	Barcelona
105	Nirvauto, S.A.	Valencia
106	Nordson Ibérica	Valencia
107	Nurel, S.A.	Zaragoza
108	Oberthur Card Systems	Madrid
109	Ortoprono	Valencia
110	Oxiter – Girona, S.L.	Barcelona
111	Pearson Educación	Madrid
112	Pelayo Asistencia, S.A.	Madrid
113	Philips Ibérica, S.A.	Madrid
114	Pinturas Monto	Valencia
115	Poliseda, S.L.	Madrid
116	Portillo e.c., S.A.	Madrid
117	Proyectos y Servicios, S.A.	Madrid
118	Punto Fa, S.L.	Barcelona
119	Quilosa	Madrid
120	Randstad	Barcelona
121	Record Rent a car	Valencia
122	Renault España Comercial	Madrid
123	Rsm Railite	Valencia
124	Sal Automotive Lignotock	Valencia
125	SAT SUIS	Barcelona
126	Schering España	Madrid
127	Sellarés Gabinet d' Assessors, S.L.	Barcelona
128	Serviplem, S.A.	Valencia
129	SG Weber-Lemarksa	Barcelona
130	Sinstar Internacional	Madrid
131	SIRESA	Barcelona
132	Sociedad Española de Acumuladores Tudor	Madrid
133	SOMIFY España, S.A.	Barcelona
134	Spain TIR, S.A.	Barcelona
135	Spanish Premium Aqua, S.A.	Barcelona
136	Stahl Ibérica, S.L.	Barcelona
137	Suma Gestión Tributaria	Valencia
138	T- Systems	Barcelona
139	Tableros de Fibras, S.A.	Madrid
140	Technip Iberia, S.A.	Barcelona
141	Telefónica de España	Madrid
142	Tennant España	Madrid

RELACION DE EMPRESAS PARTICIPANTES ENCUESTA IRCO
(Por orden alfabético)

143	The Walt Disney Company	Madrid
144	Tissat	Valencia
145	TMP	Madrid
146	Transportes Alfonso Zamorano	Valencia
147	Transportes la Guipuzcoana	Zaragoza
148	Trw Automotive España	Barcelona
149	TUI España	Palma de Mallorca
150	Ulma CYE S. Coop.	Oñate
151	Uni2 Telecomunicaciones	Madrid
152	Unión de Mutuas Mateps 267	Valencia
153	Unión Fenosa	Madrid
154	Valeo Service España	Madrid
155	Varo, S.A. - Valentí	Barcelona
156	Visteon Sistemas Interiores España, S.L.	Barcelona
157	WOW!	Barcelona
	Anónimas	18
	TOTAL A: 2 de septiembre de 2003	175