



# REVISTA PRISMA SOCIAL N° 29

## LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DE LA DIGITALIZACIÓN

2<sup>ER</sup> TRIMESTRE, ABRIL 2020 | SECCIÓN TEMÁTICA | PP. 80-97

RECIBIDO: 19/2/2020 – ACEPTADO: 17/3/2020

### LA TRIPLE DIMENSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO APLICADO A EMPRESAS DE MODA ESPAÑOLAS

### THE TRIPLE DIMENSION OF ORGANIZATIONAL CULTURE: A STUDY APPLIED TO SPANISH FASHION COMPANIES

---

PALOMA DÍAZ SOLOAGA / PDIAZ@UCM.ES

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID (UCM), ESPAÑA

ESTA INVESTIGACIÓN SE INTEGRA DENTRO DE LOS TRABAJOS DESARROLLADOS POR EL GRUPO DE GESTIÓN DE MARCA Y COMUNICACIÓN INTEGRADA DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.

SE AGRADECE LA COLABORACIÓN DE LA DRA. M<sup>ª</sup> DEL CARMEN BRAVO, ÁREA DE GOBIERNO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y APOYO TÉCNICO AL USUARIO – INVESTIGACIÓN DE LA UCM, POR SU ASISTENCIA EN EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS DEL ESTUDIO.



prisma  
social  
revista  
de ciencias  
sociales

## RESUMEN

La cultura en las organizaciones ocupa un lugar cada vez más relevante en la gestión de la comunicación corporativa de las instituciones. Una prueba de ello es el esfuerzo que las empresas realizan por transmitir su identidad de manera adecuada, proteger la reputación entre sus profesionales y promover la búsqueda del mejor talento a través de acciones de *employer branding*. La importancia que la gestión de los equipos tiene dentro de las empresas, así como el aumento de los presupuestos que se dedican a reforzar estas políticas internas, es otra muestra de este fenómeno.

La presente investigación destaca la singularidad que la comunicación tiene en una adecuada gestión de la cultura interna a través del estudio de su triple dimensión: el desarrollo de la identidad corporativa (1), las distintas formas de retribución (2) y el recorrido que cada persona puede hacer dentro de la empresa (3). Para ello se realizó un cuestionario a 40 directivos/directivas y mandos medios de empresas de moda española.

Entre los hallazgos destaca el insuficiente interés que los y las directivos/as conceden a las formas intangibles de retribución que producen un impacto elevado en el compromiso de los y las empleados/as con la institución. Asimismo se concluye que el desarrollo real y sistemático de los recursos que favorecen la cultura interna es escaso, en particular dentro de las empresas pequeñas y medianas estudiadas.

## PALABRAS CLAVE

*Cultura organizacional; Comunicación interna; Salario emocional; Eficacia organizacional; Empresas de moda.*

## ABSTRACT

The culture in organizations occupies an increasingly important place in the management of corporate communication of institutions. Proof of this is the effort that companies make to properly convey their identity, protect their reputation among employees and promote the search for the best talent through employer branding actions. The importance that the equipment's management has within the companies, as well as the increase of the budgets that are dedicated to reinforce these internal policies, is another sample of this phenomenon.

This research highlights the uniqueness that communication has in an adequate management of the internal culture through the study of its triple dimension: (1) the development of corporate identity, (2) the different forms of salary and (3) the path that the employee can develop within the company. A questionnaire was made to 40 executives and middle managers of Spanish fashion companies.

Among the findings emerge the low interest that managers give to emotional salary stands out, as a form of outstanding compensation and with a high impact on employees' commitment to the institution. We conclude that the real and systematic development of the internal culture is scarce, particularly in studied small and medium-sized companies.

## KEYWORDS

*Organizational culture; Internal communication; Emotional salary; Organizational efficacy; Fashion companies.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La cultura de las organizaciones despierta un interés cada vez mayor en el ámbito profesional (Hartnell, Yi Ou y Kinicki, 2011. Dauber, Fink y Yolles, 2012. Díaz Soloaga, 2019a, 2019b). Al comenzar la tercera década del siglo XXI, estamos asistiendo a un despertar de la comunicación corporativa, heredero del entusiasmo con que se abrazó esta dimensión durante los años 90 del pasado siglo. Pero en esa nueva etapa, el centro de atención no lo tienen tanto los aspectos que definen ontológicamente las instituciones, ahondando en quienes son –identidad corporativa-, y qué hacen –acciones de RSC y reputación (Gănescu y Gangone, 2017)-, sino que presenciamos un nuevo movimiento que traslada la centralidad al/la empleado/a (Morente y Ferràs, 2017). Ahora interesa más conocer qué sucede con las personas que trabajan por y para la empresa o la institución (García Rubiano, Forero, 2018): (1) cómo es el estilo directivo de los líderes y la propia definición del liderazgo (Levay, 2010); (2) los modos de atraer y fidelizar el talento a través del «employer branding» (Blasco, Rodríguez y Fernández, 2014); (3) la relación entre la cultura y la satisfacción laboral (Belias y Koustelios, 2014. Körner, Wirtz, Bengel *et al.* 2015) y las técnicas para implementar el trabajo en equipo «team building» (Gouri, 2018); (4) los recursos para lograr que los recorridos sean más efectivos y eficaces, como el «coaching» o el «mentoring» (MacLennan, 2017), además de (5) compatibles con las trayectorias familiares y personales de los y las empleadas (Brough y Kalliath, 2009), así como (6) las distintas formas de salario emocional (Rode, Arthaud-Dayb, Ramaswamic y Howes, 2017). Sin embargo, se ha estudiado poco el papel que la comunicación tiene dentro de esta gran ecuación, a pesar de que cada vez se estima más relevante el papel de la dirección de comunicación (DIRCOM) en las corporaciones.

Comunicar bien es llegar al entendimiento entre personas y equipos para hacerlos eficaces y que puedan cumplir la finalidad a la que están llamados. Por eso no es desdeñable el lugar que juega la comunicación a la hora de «engrasar» las relaciones humanas en las empresas.

### 1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Este estudio tiene como objetivo principal adentrarse en las tres dimensiones de la cultura organizacional (Díaz Soloaga, 2019b), y valorar la relevancia que desde la dirección de las empresas se concede a cada una de ellas. Es un estudio de corte descriptivo que busca ponderar la importancia que se otorga a aspectos como la identidad corporativa, las condiciones laborales y el recorrido profesional dentro de las empresas estudiadas, sin entrar por el momento en las causas o motivos de esta realidad.

Para lograr este objetivo se decidió realizar una investigación empírica aplicada a corporaciones, a través de un trabajo de corte cuantitativo, con directivos/as y mandos medios de empresas de un único ámbito empresarial, al estimar que los resultados tendrían mayor coherencia cuanto más uniforme fuera la muestra. No se diseñaron hipótesis ya que la intención es la de ofrecer una «foto fija» de los principales comportamientos que se dan en un grupo de 27 empresas españolas de distinto tamaño.

## 1.2. LA INDUSTRIA DE LA MODA

Se eligió la industria de la moda por su relevancia y singularidad dentro de la economía de España, al significar un 2,9% del PIB (Modaes.es, 2019), por encima de industrias tan relevantes como son el agrupado de agricultura, ganadería, pesca y minería que representa un 2,5%.

Además, la industria de la moda en España se caracteriza por no estar centrada de manera exclusiva en la manufactura textil, ni en la fabricación de prenda final. Desde finales de los años 90 la cadena de producción en nuestro país se ha deslocalizado debido a la desregulación del sector y la entrada de nuevos agentes, en particular del gran gigante chino. En los últimos veinte años España se ha ido especializando en el diseño, la logística, la distribución y el *retail* de moda, pasando a convertirse en uno de los grandes operadores a nivel internacional con empresas como Inditex, Tendam, Mango, Desigual, Sociedad Textil Lonía, Mayoral, Pepe Jeans o Adolfo Domínguez. Sin embargo, la mayor parte de la industria nacional está compuesta por pequeñas y medianas empresas que diseñan y distribuyen moda en nuestro país y los países vecinos, como Portugal, Francia e Italia. En el momento actual España cuenta con un sector de moda y textil con una formación técnica de nivel medio configurado por algo más de 20.200 empresas y alrededor de los 157.000 empleados/as (Modaes.es, 2019).

## 1.3. MARCO TEÓRICO

El concepto de cultura interna ha sido vinculado desde su origen a mediados de siglo XX a la teoría organizacional. Siguiendo los postulados de Edgar Schein (1988), en toda institución conviven de manera indisoluble aspectos latentes y manifiestos de la cultura, formando una unidad orgánica. Es precisamente ese carácter binario el que permite que toda manifestación externa de cultura esté impregnada de un fuerte simbolismo, que transmite las creencias, convicciones profundas y principios rectores de la organización.

A lo largo de las décadas se ha prestado especial atención a los aspectos manifiestos de cultura como herramienta de gestión empresarial por entender que podían redundar en la eficacia del negocio o proyecto (Garmendia, 2006, Gregory, Harris, Armenakis y Shook, 2009, Hartnell, Yi Ou y Kinicki, 2011). Las cuatro grandes consultoras multinacionales (Deloitte, EY, KPMG y PwC) elaboran anualmente estudios de satisfacción laboral, de *employer branding*, de atracción y fidelización del talento, de valoración del clima laboral, de procesos de *onboarding*, de equilibrio entre vida personal y laboral, de liderazgo, por citar algunos de los temas relacionados con la cultura. Al mismo tiempo, en bastantes ocasiones se ha restado importancia a los aspectos simbólicos que de igual manera forman parte de la cultura interna (Garmendia, 2006).

En paralelo, desde la perspectiva de la comunicación corporativa, se ha ido avanzando conceptualmente en la comprensión de los procesos empresariales tanto desde la dimensión interna, como externa. La praxis profesional durante la década de los noventa consolidó la figura del DIRCOM y las dos décadas del nuevo milenio han contribuido a fijar el punto de mira en el/la empleado/a y la comunicación interna.

Las tendencias sociales del siglo XXI y el nuevo escenario digital, propician la centralidad del individuo: cada trabajador o trabajadora se convierte en embajador de su propia corporación, aunque también se puede transformar en su peor detractor.

Para los responsables del departamento de dirección de personas, tanto como para los del departamento de comunicación, el reto es favorecer un modelo de cultura que fortalezca los vínculos del/la profesional con la organización, al tiempo que permite alcanzar los objetivos empresariales. Desde esa perspectiva, el/la empleado/a se transforma en el protagonista gracias a la comprensión de las tres dimensiones de la cultura.

#### 1.4. LAS TRES DIMENSIONES DE LA CULTURA

En anteriores trabajos sobre cultura organizacional (Díaz Soloaga, 2019a, 2019b) se profundizó en las bases de esta dimensión intangible de las empresas, tanto desde la práctica profesional como desde el análisis y la teoría académica. En ambos casos, se concluyó que es posible afirmar una triple dimensión en la cultura interna:

1. La gestión y comunicación de la identidad corporativa,
2. Las condiciones laborales específicas del puesto de trabajo,
3. El recorrido profesional de cada empleado/a dentro de la corporación.

Estas tres dimensiones operacionalizan la cultura, permitiendo pasar del ámbito de la teoría organizacional a la dimensión real y práctica de las empresas, donde sucede la convivencia y el devenir de las personas (ya sean propietarios/as, empleados/as o colaboradores/as). El día a día de una empresa, con su complejidad y multiplicidad de situaciones.

La singularidad de este enfoque de las tres dimensiones -a diferencia de otros planteamientos teóricos como el de Schein-, es que en cada una de las etapas o dimensiones se entremezclan aspectos latentes y manifiestos. Esto quiere decir que tanto en la creación o expresión de la identidad corporativa, como en las condiciones laborales o en el recorrido profesional de los y las empleadas, se expresa la cultura de la organización que a su vez se compone de creencias profundas creadas a lo largo del tiempo tanto por los líderes, como por el resto del personal que compone la empresa. Al mismo tiempo, los aspectos más externos, son manifestaciones necesarias para expresar que dichas convicciones y creencias proceden de una suerte de «pacto cultural» realizado a lo largo del tiempo entre los y las profesionales y sus líderes. La comunicación será el elemento dinamizador de esas tres dimensiones. Una descripción de las dimensiones ayudará a su mayor comprensión.

La primera de ellas es la que afecta a la identidad corporativa de la corporación y se refiere al sentido de pertenencia a la empresa, es decir con el grado en el que los/as empleados/as se reconocen o proyectan en sus valores corporativos. Esta dimensión es la más conceptual al abarcar aspectos como el conocimiento de la misión, visión y valores. Estos contenidos intangibles se transmiten habitualmente a través de canales de comunicación interna específicos, la participación en los objetivos y la cohesión entre los miembros de los departamentos. El objetivo será la creación de un buen clima laboral entre los y las profesionales y se consigue a través de acciones tácticas como la celebración de reuniones periódicas para transmitir aspectos corporativos, encuentros o eventos anuales para empleados y empleadas, la realización de actividades de *team building*. El uso de la narrativa a través de frases, mensajes o relatos transmitidos en textos o imágenes visibles en los espacios comunes de trabajo, la web u otros canales internos también contribuye a fortalecer la identidad corporativa entre los trabajadores/as.

El fomentar el orgullo de formar parte de un proyecto común, expresado a través de un compromiso externo y observable, completa esta primera dimensión.

En segundo lugar, estaría la dimensión que recoge las condiciones laborales específicas del puesto de trabajo, es decir las características externas de las oficinas o lugares de trabajo (talleres, fábricas, naves industriales...), los espacios de esparcimiento o los lugares comunes como cantinas, comedores, salas de reuniones, por citar algunos, son fundamentales en la valoración de este aspecto. Aspectos como la diversidad del equipo de trabajo en términos de sexo, edad, formación, procedencia u otros condicionantes derivados de la variedad en el equipo integran también esta dimensión.

Por otro lado cuando un/a empleado/a comienza a trabajar en una empresa no solo firma un contrato laboral de su puño y letra, sino que también establece el llamado «contrato psicológico» (Richard, McMillan-Capehart, Bhuian y Taylor, 2009). Ese contrato se compone de factores subjetivos que tienen que ver con el reconocimiento de su contribución al éxito de la empresa, o la relación específica que va a establecer con su superior inmediato o el grado de flexibilidad en los horarios laborales (García Rubiano y Forero, 2018). En esta dimensión se incluye el salario emocional que recoge aspectos a través de los cuales el/la empleado/a se siente bien retribuido, más allá del sueldo que recibe a fin de mes. La existencia de un ambiente de motivación y entusiasmo cotidiano serían parte de las condiciones laborales específicas de una empresa. Desde esta perspectiva se identificará bastante con lo que normalmente se denomina «clima laboral» puesto que representa el conjunto de aspectos subjetivos del día a día de los y las empleadas de las organizaciones.

También se refiere a los beneficios sociales añadidos al puesto como puede ser el acceso a guardería en las propias dependencias de la empresa, disponibilidad de aparcamiento, tickets de comida, o la posibilidad de trabajar desde casa. En resumen, lo que se entiende por la verdadera igualdad adaptativa entre hombres y mujeres a los distintos puestos de trabajo, así como la proporcionalidad de los salarios respecto a las responsabilidades asumidas por cada persona.

La tercera dimensión recoge el conjunto de acciones que tienen que ver con el recorrido profesional de cada empleado o empleada dentro de la corporación, una vez que comienza a formar parte de ella. En este apartado se engloban aspectos variados que comienzan en los procesos *onboarding* o bienvenida de nuevos trabajadores/as a la empresa, continúan por las opciones de formarse dentro de la empresa y culminan en el modo en el que el líder ejerce su autoridad sobre el resto de los miembros que componen el equipo.

En este apartado el crecimiento salarial asociado al aumento de las responsabilidades y el consiguiente ascenso en el puesto de trabajo describen la hoja de ruta para cada profesional dentro de la empresa. La realidad sobre el modo de conciliar trabajo y familia, así como la opción de ser madres en el caso de las mujeres jóvenes (con las consiguientes bajas laborales) a lo largo de su recorrido dentro de la empresa, formarían parte de esta dimensión.

La colaboración activa de los y las empleadas en las decisiones estratégicas o tácticas, el grado en el que se comparte información entre equipos y la orientación al mercado del equipo serían los últimos elementos que completan esta sección.

**Figura 1: Esquema de las tres dimensiones de la cultura organizacional**



**Fuente: Elaboración propia**

## 2. DISEÑO Y MÉTODO

En cuanto a la metodología, se decidió acometer una investigación de corte cuantitativo a partir del diseño de un cuestionario tipo. Para ello se eligió el elaborado por Denison y Nealle (1994) que cuenta con gran aceptación y que ha sido replicado en múltiples ocasiones tanto en la academia (Zaderey y Bonavia, 2016), como en el ámbito profesional. Sobre la base de ese cuestionario se actuó de dos maneras: por un lado, pareció lógico reducir su extensión de 60 a 40 preguntas ya que resultaba excesivamente largo y en algunas cuestiones repetitivo. Por otro lado, se decidió añadir algunas preguntas al cuestionario original de Denison y Nealle, e incorporar así temas que no eran socialmente relevantes en el momento en el que se elaboró (1994). Los asuntos que se decidieron introducir en el nuevo cuestionario fueron:

- La diversidad en la composición de los órganos de gobierno de las compañías,
- La paridad en los órganos de gestión empresarial,
- La posibilidad de compatibilizar el proyecto personal-familiar con la trayectoria profesional a nivel individual,
- La existencia de mecanismos de comunicación específicos para empleados/as,
- La posibilidad de hacer carrera compatible con la maternidad (en el caso de las mujeres),
- El uso de canales específicos de comunicación dirigidos a empleados/as.

Una vez diseñado el cuestionario se sometió a un primer filtro con seis expertos y directivos del ámbito de la empresa de moda, para asegurar su adecuada comprensión y longitud.

El cuestionario final puede ser consultado en el Anexo 1 y comprobar que se compone de 40 preguntas, agrupadas en tres grandes temas: (1) Identidad corporativa (14 preguntas); (2) Condiciones laborales (13 preguntas); (3) Recorrido profesional (13 preguntas). Se tomó la decisión de mostrar el cuestionario de forma aleatoria a los encuestados, para asegurar que de

forma consciente o inconsciente no tendían a dar respuestas similares a las preguntas de cada dimensión o bloque temático.

En las opciones de respuesta a las 40 aseveraciones se utilizó una escala de Likert de 10 alternativas donde el 1 significaba «muy en desacuerdo» y 10 «muy de acuerdo». De esta manera, los encuestados tenían la opción real de matizar sus elecciones, por encima de una respuesta de 5 alternativas.

Posteriormente se procedió a la recolección de datos.

### 3. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

En el mes de febrero de 2019 se envió un cuestionario de 40 preguntas a 220 altos directivos/as o mandos medios de empresas de moda españolas, cuyo universo era de aproximadamente 3.200 profesionales. Se concedió una semana a los/as profesionales que quisieran responder el cuestionario y pasados esos días se envió un recuerdo. Con fecha 8 de marzo de 2019 se cerró el cuestionario, no pudiendo ser rellenado a partir de ese día. Se obtuvo un índice de respuesta de algo más del 18%, es decir 40 respuestas válidas. Dada la calidad de los/las profesionales, esa cantidad se consideró suficientemente representativa del conjunto de la muestra y se aceptó como correcta. La muestra final está compuesta por 20 hombres y 20 mujeres, pertenecientes a 27 empresas distintas de moda. De ese total 17 personas trabajan en empresas grandes, 11 en medianas y 12 en pequeñas compañías españolas de moda.

Como ya se ha mencionado tras haber reducido el cuestionario de Denison y Nealle de 60 a 40 preguntas, a continuación, se procedió a agruparlas en las tres grandes dimensiones de la cultura organizacional, tal y como se explicó en el epígrafe anterior: (1) identidad corporativa (2) condiciones laborales (3) recorrido profesional, con el objeto de simplificar la identificación de los temas manifiestos. El objeto de esta simplificación es profundizar en la importancia de la relación entre el individuo y la corporación, al tiempo que se comprende mejor el papel singular de la comunicación como catalizador de estas relaciones.

**Tabla 1. Áreas temáticas y preguntas que las integran**

<b>IDENTIDAD CORPORATIVA</b>
1,2,4,6,7,9,17,19,23,25,29,32,34,40
<b>CONDICIONES LABORALES</b>
5,8,13,15,18,20,21,26,28,30,31,36,37
<b>RECORRIDO PROFESIONAL</b>
3,10,11,12,14,16,22,24,27,33,35,38,39

**Fuente: elaboración propia. Cuestionario completo en Anexo 1.**

## 4. RESULTADOS

Los primeros hallazgos se revelan en las valoraciones medias que los 40 directivos, directivas y mandos medios otorgan a las 40 preguntas del cuestionario.

Se estableció una cifra de corte, por encima de 7,5 puntos, para reducir las opciones a una lista corta. De las 10 aseveraciones más valoradas, 5 pertenecen a descriptores de «Identidad Corporativa», 2 al descriptor «Condiciones Laborales» y 3 descriptores a «Recorrido Profesional».

Los diez descriptores con mayor valoración fueron:

**Tabla 2: Selección de las 10 valoraciones medias más elevadas**

Nº	Descriptor	Dimensión	Valoración
35	Situaciones especiales	Recorrido profesional	8,5
1	Valor coporativo	Identidad corporativa	7,97
6	Autoridad del lider	Identidad corporativa	7,89
40	Ética del lider	Identidad corporativa	7,87
9	Confianza en el equipo	Identidad corporativa	7,84
11	Trayectoria profesional	Recorrido profesional	7,79
13	Buen ambiente	Condiciones laborales	7,76
36	Innovación procesos	Condiciones laborales	7,74
39	Maternidad	Recorrido profesional	7,53
34	Sentido de pertenencia	Identidad corporativa	7,5

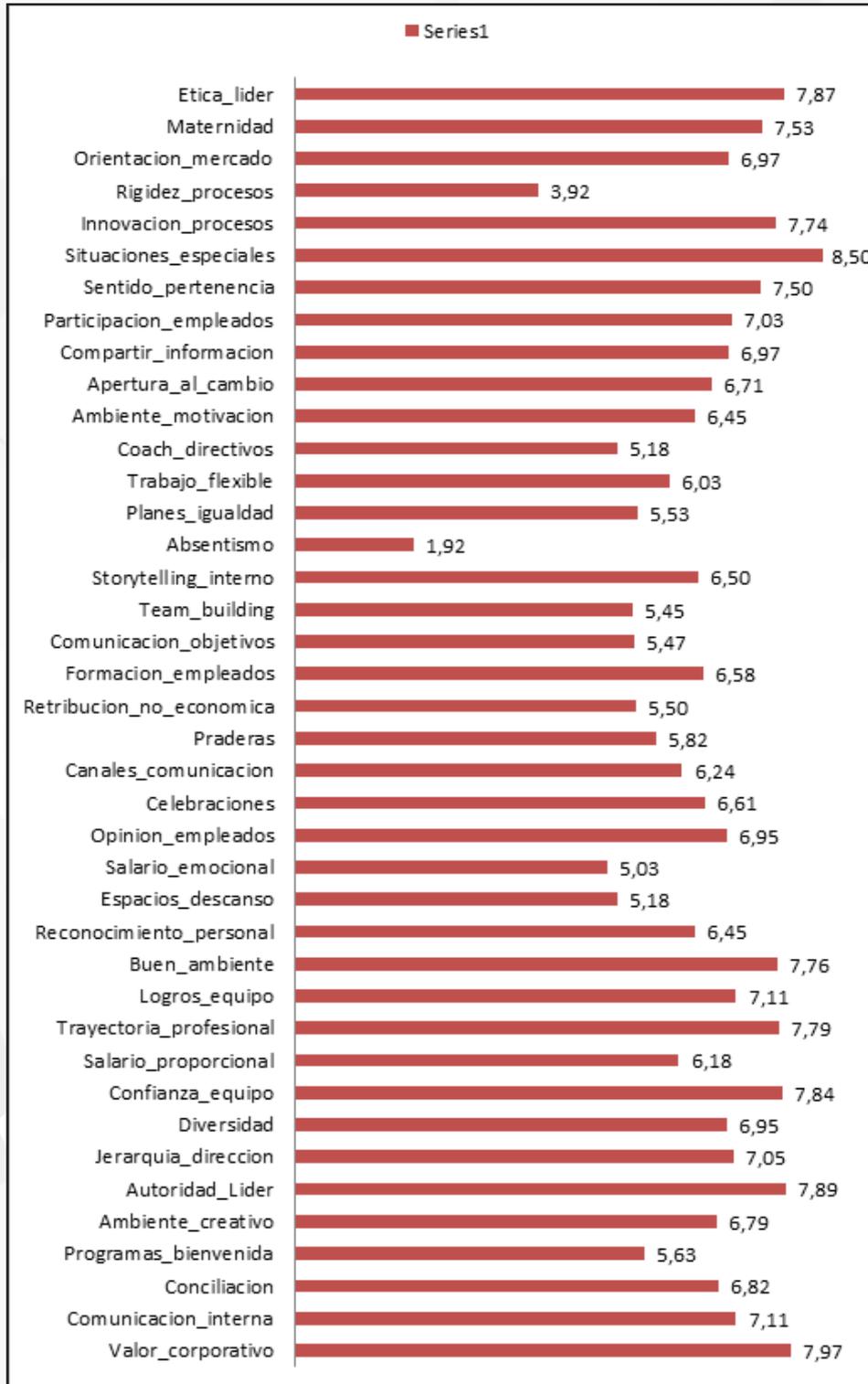
**Fuente: elaboración propia**

El aspecto que mayor valoración obtuvo fue el referido al respeto de los directivos hacia las situaciones particulares de sus empleados/as: «Las compañías de moda españolas facilitan que los/as empleados/as puedan atender situaciones personales especiales (enfermedades de cónyuges, hijos o familiares cercanos, bajas por enfermedad...) cuando se dé el caso», que se encuentra dentro de la dimensión «Recorrido profesional» y que podría englobarse dentro del descriptor «conciliación trabajo-familia». Para los entrevistados, esta característica de sus empresas define bien la cultura concreta de sus empresas y se convierte en un valor positivo por encima de muchos otros, pudiendo ser considerado, al menos informalmente, una forma de salario emocional.

Otro resultado de interés es la preponderancia de aspectos referidos a la Identidad Corporativa, es decir, los aspectos con mayor carácter intangible de la cultura organizacional, frente a la operacionalidad de las condiciones laborales y del recorrido profesional dentro de la corporación. Podría decirse que en el papel, así como en los planes de comunicación y en definitiva en la teoría, los directivos y directivas prestan atención a la definición de quien es y qué pretende la compañía, pero en la práctica, todavía queda un recorrido importante por hacer, en especial en las empresas pequeñas y medianas.

Es pronto para adelantar las causas o el significado de estas valoraciones, pero puede comentarse que el recorrido de las últimas décadas y el esfuerzo por transmitir la misión y visión de las instituciones, así como de los valores que encarnan esa identidad, han dado como resultado una mayor conciencia en los/as empleados/as de la singularidad de sus corporaciones, frente a «los otros».

**Gráfico 1: Valoraciones medias de cada descriptor por los directivos/mandos medios**

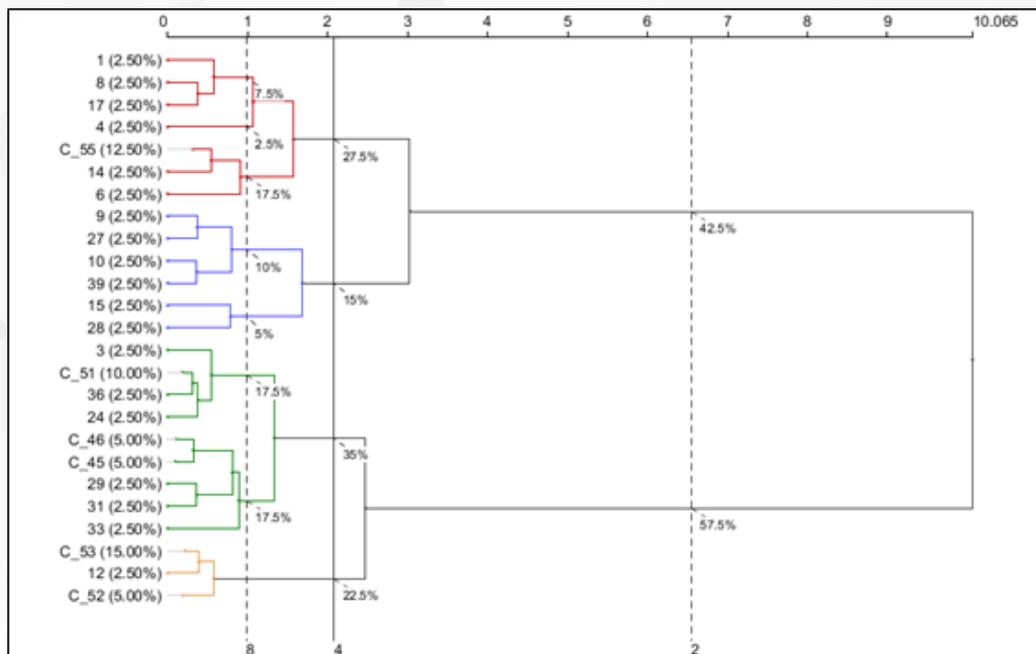


Fuente: elaboración propia

En un análisis posterior, se buscó identificar si el tamaño de la empresa u otro aspecto pudiera señalar una diferencia significativa, y se encontró que la muestra tendía a agruparse en cuatro *clusters*.

El mayor de ellos, representando un 35% de la muestra (en color verde), destaca por ser el que mejor responde a empresas de gran tamaño; además el grupo se define fundamentalmente a través de los siguientes rasgos: facilidad para la conciliación, actividades de *team building*, se realizan acciones de coaching a directivos/as, se contempla una actitud de apertura al cambio, al tiempo que se favorece la participación de los y las empleados.

**Gráfico 2: Cuatro *clusters* con agrupación de respuestas**



Fuente: elaboración propia

El otro grupo significativo (en color rojo) representa un 27,5% del total de la muestra, aunque el tamaño de la empresa en este caso no resultó ser relevante. Este *cluster* se caracteriza por conceder importancia a los valores corporativos entre los empleados y empleadas, incluir programas de *onboarding* para dar la bienvenida a los/as nuevos/as trabajadores/as que se incorporan a la empresa, incorporar la diversidad en los equipos, reforzar la autoridad del líder, contar con la opinión de los/as empleados/as y reconocer sus logros.

Puesto que el siguiente grupo en tamaño con un 22,5% (color amarillo) prácticamente no presentaba rasgos relevantes, solo queda definir el cuarto grupo (en color azul) que representaba un 15% de la muestra y que se corresponde con empresas de pequeño tamaño. En este caso lo que define el *cluster* es que se valora la confianza entre las personas de los equipos, ofrece a los /as empleados/as salarios proporcionales a las responsabilidades que asumen, incorpora espacios de descanso, planes de igualdad y se facilitan horarios flexibles.

## 5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Tras el análisis de los resultados del presente estudio de corte cuantitativo emerge la cruda e inquietante realidad: la escasa atención que la dirección de las empresas presta a aspectos fundamentales de la cultura corporativa, como son las condiciones laborales y el recorrido profesional.

El estudio refuerza la idea expuesta en la introducción de este artículo acerca de la evolución de la comunicación corporativa. A comienzos de la década de los 90, España incorporó un discurso corporativo que familiarizó al sector empresarial con aspectos identitarios (misión, visión, valores). Este fenómeno ayudó a construir un relato que contribuyó enormemente a definir el argumentario comunicativo de las corporaciones hacia el exterior a través de los canales habituales: sus propias páginas web, los documentos institucionales, las campañas de comunicación en medios y soportes convencionales, los perfiles de las empresas en las redes sociales... las empresas se hicieron más y más transparentes a la hora de comunicar sus intenciones. Sin embargo, no prestaron la misma atención a los circuitos de comunicación dirigidos a fortalecer los aspectos internos que componen la cultura organizacional, entre sus propios profesionales. Quizá por este motivo la identidad corporativa sea la dimensión más desarrollada y que se presenta con mayor fuerza en los resultados de la investigación.

Frente a esta dimensión, las otras dos (condiciones laborales y recorrido profesional) están aún por desarrollar. Todo parece indicar que tras la intención de construir corporaciones fuertes aún hay muchos aspectos que mejorar: desde la calidad de la información que se transmite a los/as empleados/as, hasta la definición de las metas compartidas, pasando por la creación de cauces eficaces de comunicación entre departamentos, pasando por los innumerables aspectos que componen el salario emocional.

Resta que la academia aporte una reflexión más profunda acerca del vínculo que existe entre la actividad externa dirigida a mejorar las condiciones laborales de los y las empleadas y los aspectos internos y más profundos de la cultura, que expresan la verdad más auténtica de las organizaciones. El reto es alcanzar la coherencia y la consistencia en los mensajes. Aquellas compañías que no realicen este ejercicio en las siguientes décadas, es más que probable que lo noten en sus resultados. Hoy en día, tener buena reputación entre los/as empleados/as junto con ser el resultado de una conducta honrada, es lo más rentable para cualquier organización.

## 6. REFERENCIAS

- Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*. 4, p. 132-149.
- Blasco López, M.F., Rodríguez Tarodo, A. y Fernández-Lores, S. (2014) Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*. 4, p. 34-53.
- Brough, P. & Kalliath T. (2009) Work–family balance: Theoretical and empirical advancements. *Journal of Organizational Behavior*. Volumen 30, p. 581–585. <https://doi.org/10.1002/job.618>
- Dauber, D., Fink, G., & Yolles, M. (2012). A Configuration Model of Organizational Culture. *SAGE Open access*. p. 1-12. <https://doi.org/10.1177/2158244012441482>
- Denison, D. R. & Neale, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.
- Díaz Soloaga, P. (2019a) *Introducción a la cultura en las organizaciones*. Síntesis, Madrid
- Díaz Soloaga, P. (2019b) The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies? *El Profesional de la Información*. Volumen 28, (5) <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.06>
- García Rubiano, M. y Forero, C. (2018) Estrés laboral y contrato psicológico como elementos relacionales del cambio organización. *Diversitas: Perspectivas Psicológicas*. Volumen 14, (1) p. 149-162. <http://dx.doi.org/10.15332/s1794-9998.2018.0001.11>
- Gănescu, C., & Gangone, A. (2017). A Model of Socially Responsible Organizational Culture. *Studia Universitatis Vasile Goldis. Arad – Economics Series*, 27, p. 45 - 59.
- Garmendia, J. A. (2006). El impacto de la cultura en los resultados Revista Española de Investigaciones Sociológicas, Volumen 108, (4) p. 75-96.
- Gouri, S. (2018) Team building: A tool for Organizational development. *International Journal on Global Business Management and Research*. Volumen 7, (2) p. 44-49.
- Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A. & Shook, C. (2009) Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, Volumen 62, p. 673-679.
- Hartnell, C. A., Yi Ou, A. & Kinicki, A. (2011) Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's. Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, Volumen 96, (4), p. 677–694.
- Körner, M., Wirtz, M.A., Bengel, J. et al. (2015). Relationship of organizational culture, teamwork and job satisfaction in interprofessional teams. *BMC Health Serv Res* 15, 243. <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0888-y>
- Levay, C. (2010). Charismatic leadership in resistance to change. *The leadership quarterly*. Volumen. 21, p. 127-143. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.010>
- MacLennan, N. (2017) *Coaching and Mentoring*. Routledge, London.

Morente, F. y Ferràs, X. (2017). El giro cultural en la teoría organizacional. *Revista Prisma Social*. Volumen 18, p. 579-591.

Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N. & Taylor, E. C. (2009) Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research* Volumen 62, pp. 818–825.

Rode, J. C., Arthaud-Dayb, M., Ramaswamic, A. & Howes, S. (2017) A time-lagged study of emotional intelligence and salary. *Journal of Vocational Behavior* Volumen 101, p. 77-89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.001>

Schein, Edgar H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona. Plaza & Janes Editores.

Zaderey, Oleh y Bonavia, Tomas. (2016). Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del Denison Organizational Culture Survey. *Escritos de Psicología*. Volumen 9 (1), p. 51-60. <https://dx.doi.org/10.5231/psy.writ.2015.2307>

## ANEXO 1

Cuestionario realizado a directivos y mandos medios de empresas de moda españolas. Preguntas organizadas por dimensiones.

### I. IDENTIDAD CORPORATIVA

1. En las empresas de moda españolas, los equipos conceden gran importancia a los valores corporativos
2. Las compañías de moda en España suelen tener canales específicos de comunicación interna para sus empleados
4. En estas empresas existen programas de bienvenida para nuevos empleados
6. En este tipo de empresas se concede gran autoridad a los líderes
7. La jerarquía de la dirección está muy delimitada en el organigrama de las empresas de moda españolas
9. La confianza entre las personas del equipo es fundamental en las empresas de moda españolas
17. En las empresas de moda que hay en España los directivos cuentan con la opinión de sus subordinados y favorecen la participación
19. En las empresas del sector moda en España existen canales específicos de comunicación con empleados (redes sociales propias, newsletters, intranet, lista de distribución...)
23. La empresa de moda española comunica sus objetivos o patrones de comportamiento esperados por los empleados a través de notas internas, memorándums...
25. En las empresas de moda españolas se suele recurrir a los recuerdos del origen (narración de la historia del fundador, de los primeros momentos o la evolución histórica de la empresa) para dar coherencia al equipo
29. En las empresas del sector moda en España se suele recurrir al coaching para los directivos
32. Lo normal es compartir información entre los departamentos de una misma compañía de moda española
34. Los empleados de las empresas de moda españolas tienen sentido de pertenencia y se sienten orgullosos formando parte de ellas
40. La ética y el comportamiento responsable guían a los directivos de las empresas de moda españolas

### II. CONDICIONES LABORALES

5. El ambiente de las empresas de moda españolas es creativo y bohemio (modo de vestir, flexibilidad horarios, decoración oficinas...)
8. La diversidad del equipo (sexo, edad, condicionantes físicos) es importante para las empresas del sector moda en España

- 13. La creación de un buen ambiente entre compañeros es fundamental en la empresa de moda española
- 15. En las empresas de moda españolas existen espacios de descanso o esparcimiento (zonas comunes de relax, gimnasio, cafetería...) para los empleados
- 18. Las empresas de moda españolas suelen celebrar eventos anuales exclusivos para empleados
- 20. En las oficinas de las empresas de moda españolas es habitual que haya espacios abiertos (praderas) donde los empleados trabajen juntos
- 21. En las empresas de moda de España suele haber formas de retribución no económicas que compensan el sueldo (pago en especie, parking, tickets comida, descuentos de producto, viajes...)
- 26. En las empresas de moda españolas es frecuente el absentismo laboral como consecuencia de un ambiente muy exigente, viciado, escasa motivación o por otros motivos
- 28. Las empresas de moda españolas es normal facilitar a los empleados los horarios flexibles de trabajo
- 30. El ambiente en las empresas de moda españolas suele ser de motivación y entusiasmo
- 31. Las empresas de moda en España suelen tener procesos flexibles en los que es posible introducir cambios
- 36. Las empresas del sector moda incorporan mejoras en los procesos (producto, operaciones, calidad, abastecimiento, compras...), a medida que pasa el tiempo
- 37. En las empresas de moda españolas es muy difícil romper las inercias y hay una gran resistencia al cambio

### **III. RECORRIDO PROFESIONAL**

- 3. La facilidad para conciliar el trabajo y la vida familiar y/o personal define bien las empresas de moda españolas
- 10. Lo normal es que el salario en las empresas de moda en este país sea proporcional a las responsabilidades que se asumen
- 11. Dentro de las empresas de moda españolas es frecuente que los empleados tengan la oportunidad de crecer y desarrollarse profesionalmente
- 12. En las empresas de moda españolas los logros del equipo son más valorados que los de los individuos
- 14. El reconocimiento de los logros de los empleados es habitual en las empresas de este sector
- 16. Es normal que las compañías de moda apliquen formas de salario emocional para gratificar a los empleados (días/horas libres al haber realizado horas extra, bonificaciones, premios, reconocimiento del líder o del equipo...)
- 22. En las empresas de moda españolas se imparten/ofrecen cursos de formación para empleados

24. Las empresas de moda en este país realizan acciones de team building, para mejorar el sentido de pertenencia y de equipo entre sus empleados
27. En las empresas del sector moda se realizan planes de acción específicos para conseguir los mismos derechos hombres – mujeres (participación en consejos de dirección, igualdad condiciones laborales y sueldos, promoción profesional...)
33. Las empresas de moda en este país facilitan la participación activa de los empleados en el desarrollo de los proyectos
35. Las compañías de moda españolas facilitan que los empleados puedan atender situaciones personales especiales (enfermedades de cónyuges, hijos o familiares cercanos, bajas por enfermedad...) cuando se dé el caso
38. Es frecuente que el equipo de oficina de una empresa de moda española esté orientado al mercado y al cliente (ventas, atención al cliente, CRM, análisis de datos de compras...)
39. Una mujer joven puede desarrollar una carrera en una empresa de moda española teniendo varios hijos a lo largo de sus años en la misma compañía.

## ANEXO 2

Cuanto contribuye la variable a explicar cada eje

Label of the variable	Contribution to cloud	Axis 1	Axis 2	Axis 3	Axis 4	Axis 5
Valorcorporativo	2,5	<u>3,6</u>	0,2	<b>5,6</b>	0,3	1,4
Comunicacioninterna	2,5	<u>3,9</u>	0,2	<b>5,1</b>	0,2	2,7
Conciliacion	2,5	0,1	<b>8,1</b>	3,1	0,1	0,1
Programasbienvenida	2,5	1,7	0,0	<b>7,4</b>	<b>4,1</b>	1,2
Ambientecreativo	2,5	1,7	<b>6,0</b>	1,1	0,4	2,3
AutoridadLider	2,5	<b>4,9</b>	0,6	1,3	1,4	<b>4,0</b>
Jerarquiadireccion	2,5	0,0	2,2	0,4	<b>6,1</b>	0,0
Diversidad	2,5	2,7	1,2	<b>4,9</b>	2,7	0,0
Confianzaequipo	2,5	<b>5,1</b>	0,1	0,2	6,5	0,3
Salarioproporcional	2,5	<b>4,7</b>	1,6	0,0	0,1	0,0
Trayectoriaprofesional	2,5	3,1	1,9	1,1	0,0	<b>9,5</b>
Logrosequipo	2,5	0,7	1,9	<b>9,1</b>	0,1	1,1
Buenambiente	2,5	2,9	<u>3,7</u>	0,1	1,9	<b>4,4</b>
Reconocimientopersonal	2,5	0,3	0,5	<b>6,3</b>	<b>5,9</b>	<b>4,9</b>
Espaciosdescanso	2,5	0,0	2,4	6,4	0,2	<b>8,2</b>
Salarioemocional	2,5	1,5	0,8	3,4	<b>5,5</b>	<b>5,1</b>
Opinionempleados	2,5	0,8	<b>6,3</b>	0,2	4,0	3,2
Celebraciones	2,5	0,6	1,8	<b>6,3</b>	<u>3,9</u>	0,6
Canalescomunicacion	2,5	2,2	<b>6,3</b>	1,7	0,3	0,0
Praderas	2,5	2,1	2,6	3,0	1,8	<b>4,2</b>
Retribucionnoeconomica	2,5	1,6	<b>7,3</b>	0,6	0,0	1,3
Formacionempleados	2,5	0,0	<b>5,8</b>	5,5	0,8	0,7
Comunicacionobjetivos	2,5	1,6	1,1	<b>7,1</b>	<u>3,7</u>	0,2
Teambuilding	2,5	<b>4,8</b>	1,9	0,4	0,0	0,1
Storytellinginterno	2,5	<b>6,7</b>	0,0	0,0	1,2	1,1
Absentismo	2,5	0,5	<b>9,7</b>	0,0	0,3	1,0
Planesigualdad	2,5	2,4	2,5	<b>4,9</b>	0,0	2,8
Trabajoflexible	2,5	<b>5,1</b>	0,7	0,6	0,7	<b>5,3</b>
Coachdirectivos	2,5	1,7	1,4	0,0	<b>4,1</b>	0,0
Ambientemotivacion	2,5	3,4	0,3	0,0	<b>9,8</b>	0,2
Aperturaalcambio	2,5	<b>4,1</b>	<u>3,4</u>	1,0	0,0	1,8
Compartirinformacion	2,5	0,7	<b>6,9</b>	0,9	2,3	3,2
Participacionempleados	2,5	<b>5,3</b>	0,3	<u>3,8</u>	0,3	0,1
Sentidopertenencia	2,5	<b>5,2</b>	0,0	3,1	0,1	0,1
Situacionesespeciales	2,5	0,7	<b>5,2</b>	0,3	0,0	<b>11,5</b>
Innovacionprocesos	2,5	<b>4,5</b>	0,3	0,3	0,6	<b>7,7</b>
Rigidezprocesos	2,5	2,1	1,0	2,5	0,3	<b>8,4</b>
Orientacionmercado	2,5	<b>4,2</b>	0,6	0,4	<b>7,1</b>	0,6
Maternidad	2,5	0,1	0,7	0,1	<b>18,2</b>	0,7
Eticalider	2,5	2,7	2,6	1,9	5,1	0,0