

RESPONSABILIDAD SOCIAL Y COMPETITIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL: UN ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS

José Antonio Martínez Navarrete
joseantoniomartineznavarrete@gmail.com

M^a Isabel Sánchez Hernández¹
isanchez@unex.es

Universidad de Extremadura

fecha de recepción: 10/06/2015
fecha de aceptación: 17/07/2015

Resumen

El ejercicio de la Responsabilidad Social y la divulgación de sus resultados son aspectos a tener en cuenta por las empresas en el contexto actual. Su importancia se encuentra en las diferentes ventajas competitivas que puedan obtener de la puesta en marcha voluntaria de medidas socialmente responsables, lo cual proporcionará ventajas competitivas a la empresa. Uno de los aspectos fundamentales de la responsabilidad es de índole interna, consistente en una gestión eficiente de los Recursos Humanos, proporcionando mayores índices de calidad laboral y repercutiendo directamente en la competitividad de la empresa. Con esta base teórica este trabajo analiza el sector del automóvil en España intentando determinar hasta qué punto la divulgación de acciones responsables de las empresas del sector están considerando las políticas de gestión del capital humano como un eje vertebrador de la misma.

Palabras clave: Responsabilidad social; Competitividad; Sector del Automóvil; Recursos humanos.

Abstract

The exercise of social responsibility and disclosure of results are issues to be considered by companies in the current context. Its importance lies in the different competitive advantages they can get from the start up of socially responsible voluntary measures, which will provide the company competitive advantages. One of the fundamental aspects of accountability is internal, consisting in the efficient management of human resources by providing higher rates

¹ Departamento de Dirección de Empresas y Sociología, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Extremadura, Avda. Elvas, s/n, 06006. Badajoz.

of labor quality and directly affecting the competitiveness of the company. With this theoretical basis, this paper analyzes the automobile sector in Spain trying to determine to what extent the disclosure of responsible actions of companies in the sector are considering policies to manage human capital as a backbone of it.

Keywords: Social responsibility; Competitiveness; Automotive sector; Human resources.

1. Introducción

En la actualidad, en el contexto socio-económico que vivimos, marcado por la extensión de la crisis económica que se inició en 2007, se han producido cambios que afectan a los patrones de conducta y consumo que se habían establecido durante el periodo de crecimiento económico anterior, y que parecían no tener fin. El sector de la automoción ha sido considerado uno de los pilares fundamentales de la industria española y ha sido de los últimos en sentir la influencia de la crisis debido al estallido de la burbuja inmobiliaria y a la quiebra del sector financiero. Esto ha sido así ya que, según el Instituto Nacional de Estadística (INE)², estadísticamente el coche es, tras la vivienda, la segunda mayor inversión de la mayoría de familias.

En España, la industria del automóvil, desde la década de los 50, ha sido un dinamizador del desarrollo industrial, como señala Estapé-Triay (2001), tanto por su capacidad de implicar a otras industrias, como por su elevado efecto sobre la distribución y sobre una amplia variedad de actividades dentro del sector servicios. Por ello, desde inicio del siglo XX los principales fabricantes de automóviles del mundo pusieron sus ojos en el mercado español, tanto para producir sus modelos como para venderlos. Con el paso de los años y la historia, este sector ha pasado a ser significativo por tres razones: primero, por la importancia económica que tiene en el PIB español aportando un 6,7 % en el año 2013; segundo, porque es un sector pionero en la adopción de sistemas flexibles de organización y producción, con un volumen de producción en 2013³ de 2.163.338 millones de vehículos y, tercero, porque la innovación y la flexibilidad son dos elementos muy importantes en el actual proceso de reestructuración y reconversión empresarial a corto y medio plazo por el que atraviesa el sector, contando con un volumen de empleo del 8,1% sobre el conjunto de trabajadores en España a lo largo de 2013.

Si centramos la atención en los aspectos socio-laborales y en concreto en la gestión del capital humano cabe señalar que, a pesar del impulso necesario de la Responsabilidad Social (RS) en el sector, el paso de la crisis ha dejado sin valor los convenios colectivos laborales del sector del automóvil que tradicionalmente han incorporado mecanismos laborales de flexibilidad para adaptarse al ciclo productivo de los diferentes modelos fabricados, en los que la producción no era constante. España ha hecho un gran esfuerzo para mantener sus fábricas de vehículos, y no sólo por el apoyo del Estado y de las

² Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Presupuestos Familiares (Base 2006) <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft25%2Fp458&file=inebase&L=0>.

³ Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones. ANFAC. Datos Básicos del Sector. http://www.anfac.com/estadisticas.action?accion=estad_datosSector.

Comunidades Autónomas, sino por los acuerdos firmados entre sindicatos y empresas. El resultado de esta crisis y los efectos secundarios que ha provocado se han reflejado de forma directa y sistemática en el empleo y las repercusiones derivadas de este, con la consiguiente realización de expedientes de regulación de empleo, despidos, planes de reconversión, etc.

Para mejorar esta situación se han hecho esfuerzos por parte de todos los actores implicados en el sector, ideando medidas que han permitido a las empresas ser más competitivas a la par que rentables. Éstas medidas han conseguido aumentar el consumo del país, permitiendo la reactivación del sector y haciendo que las grandes empresas que se dedican a la manufactura en suelo español, estén pensando en fabricar nuevos productos, concediendo a la industria española contratos tan importantes.

2. Contexto de análisis: el sector del automóvil en España

El sector del automóvil ocupa un lugar importante en la industria española. Como recogen Lage y Feliú (2014) las primeras empresas automovilísticas que se asentarían en España fueron las francesas Darraq en 1907 y De Dion Bouton en 1909, asentándose en Vitoria y Madrid respectivamente, lugares que posteriormente serían elegidos por otras marcas para establecerse e iniciar sus actividades.

Siguiendo este procedimiento expansionista y como recogen Estapé-Triay (2001) desde inicios del siglo XX se ha ido desarrollando la presencia del sector del automóvil a lo largo de diversas localidades españolas. La primera empresa, con vocación de producción en masa, en asentarse en España fue Fiat, en 1919, con su filial comercial "Fiat-Hispania", concretamente en Guadalajara, donde su socio industrial español "Hispano-Guadalajara" poseía una planta productiva dedicada a la fabricación de camiones. El ejemplo de Fiat fue seguido por Ford en 1920, que, como recoge Lebrancón (2009), se asentó en una de las principales zonas francas de España en aquella época, concretamente en Cádiz, para trasladarse posteriormente a Barcelona, otra de las principales zonas francas del país. Al igual que Fiat y Ford, el tercer ejemplo de constructor que puso sus ojos en España para establecerse fue GM, situándose inicialmente en Málaga para, al igual que Ford, seguir sus pasos y trasladarse definitivamente a Barcelona. El cuarto ejemplo que ilustra la incipiente industrialización en el sector del automóvil en España lo representa Chrysler, que en 1935 presentó un proyecto encaminado a ensamblar automóviles en España con un porcentaje significativo de componentes procedentes de fabricación local.

Una vez superada la entrada de empresas con capital extranjero, urgía la necesidad de motorizar el país y popularizar el automóvil, a la vez que crear una empresa automovilística con capital español. Por ello, tras la Guerra Civil española se fundó, por el Instituto Nacional de Industria en la década de los 50, la empresa SEAT, bajo el nombre de Sociedad Española de Automóviles de Turismo, estableciéndose en la planta de Tortosa. La finalidad perseguida consistía en la fabricación en Barcelona de los automóviles italianos Fiat bajo licencia. Para su constitución se creó una sociedad con capital mixto entre el INI, la banca española y Fiat, el principal fabricante de automóviles de Italia (que actuaba como socio tecnológico). A día de hoy, Seat, es una compañía

subsidiaria del grupo alemán Volkswagen, concretamente desde mediados de la década de los 80.

Actualmente el sector del automóvil en España está formado por 17 plantas productivas, distribuidas en 9 Comunidades Autónomas y pertenecientes a 7 grupos automovilísticos que son los siguientes: Peugeot-Citroën (grupo empresarial francés PSA), Renault (grupo empresarial franco-japonés Renault-Nissan), Ford (grupo empresarial americano Ford Motor Company), Opel (grupo empresarial americano General Motors) y Volkswagen y Seat (grupo empresarial alemán Volkswagen); estas junto a otras que se dedican a la fabricación de vehículos comerciales, industriales y vehículos pesados (autobuses y camiones), como Nissan (grupo empresarial franco-japonés Renault-Nissan), Iveco (grupo Fiat Chrysler Automobiles N.V.) y Mercedes (grupo Daimler).

Sin embargo y aunque el sector del automóvil en España tiene un peso e importancias relevantes, la prolongación de la crisis económica ha provocado que la caída del consumo interno bajara a niveles de hace veinte años, haciendo que las empresas presentes en la península se plantearan las inversiones a futuro de sus plantas. Sin embargo, y aunque no cabe duda de que el sector ha vivido sus horas más bajas; como recoge ANFAC⁴ las matriculaciones de vehículos nuevos, registradas durante 2013 y 2014, se están incrementando con respecto a los años 2010 a 2012, con 800.000 unidades; aunque se sitúan muy lejos de las unidades matriculadas en 2005, con 1.528.849 unidades. Hasta el momento, el sector del automóvil en España ocupa por volumen de producción el segundo lugar en Europa, sólo superada por Alemania.

La caída de este consumo interno junto a la necesidad de mantener las inversiones en las plantas productivas instaladas en España, ha hecho que los diferentes gobiernos, tanto de las Comunidades Autónomas donde se ubican, como del país, se hayan sentado a negociar con las marcas y sindicatos para establecer medidas que mejorasen el panorama del sector en España.

Algunas de estas políticas se pueden concretar en medidas de competitividad, como son las que se encuentran en el "Plan Integral de Automoción" (en materia logística, ferroviaria e I+D+I). Otras ayudas, que se llevan a cabo por parte del gobierno, han ido dirigidas a que el consumo se restablezca y se sitúe en niveles similares previos a la crisis. Por ello, se ha vuelto a reactivar, tras la suspensión del antiguo Plan Prever y el anterior Plan Vive (con una vigencia limitada a tres años), un nuevo plan de incentivos a la compra de vehículos, el Plan PIVE (Plan de Incentivos al Vehículo Eficiente) con duración supeditada al agotamiento de los recursos económicos que se han destinado para este, aunque desde su establecimiento se han logrado datos muy positivos, haciendo que se haya aprobado su séptima renovación a inicios de este año⁵.

⁴ Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones. ANFAC. Datos Básicos del Sector. http://www.anfac.com/estadisticas.action?accion=estad_datosSector.

⁵ Las novedades del Plan PIVE 7 y las 7 claves para entenderlo. Autobild.es <http://www.autobild.es/noticias/plan-pive-7-235427>.

Todas estas medidas de reactivación para el sector, han permitido que estas empresas concedan la fabricación en exclusiva, a sus plantas productivas españolas, y para el mundo entero, de varios modelos superventas, entre los que se encuentran el nuevo Ford Mondeo, Nissan Pulsar, Opel Corsa y Mokka, y el Citroën C4 Cactus, entre muchos otros. Esta nueva fe en la industria ha hecho que España se haya convertido en el año 2014 en el noveno productor mundial de vehículos, fabricando 2,4 millones de unidades, según Autofácil⁶.

3. Responsabilidad social empresarial, recursos humanos y competitividad

En el año 1987 la OCDE en su Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Report of the World Commission on Environment and Development) definía el significado de desarrollo sostenible como el que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. Siguiendo este ejemplo, la Unión Europea, a través de la Comisión de las Comunidades Europeas, en el año 2001 publicó el Libro Verde donde definía a la RS como la integración voluntaria, por parte de las empresas y organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus stakeholders (internos y externos).

En el año 2006 siguiendo las directrices de la Unión Europea, se aprobó por las Cortes españolas el Libro Blanco *"Para potenciar y promover la Responsabilidad Social de las Empresas"*, donde se define la empresa socialmente responsable como la que trata de hacer mejor las actividades que tiene que hacer cada día y es sinónimo de vocación a la excelencia o también, como el compromiso que asume una empresa de actuar de forma correcta y responsable en la consecución de sus objetivos económicos, creando valor no sólo para los accionistas, sino también para el conjunto de la sociedad.

Estas acepciones pueden agruparse en la definición que Gallardo y Sánchez (2012, p. 10) nos proporcionan, *"la globalización de los mercados y la necesidad de ser competitivos en el nuevo contexto internacional está posicionando a la RS como una fuente inequívoca de ventajas competitivas. Entendiendo la RS como una verdadera oportunidad para las empresas, de cara a posicionarse en el sector y mercado en los que operan"*.

Hoy día en la RS destaca la gestión de los Recursos Humanos (RRHH), representando un papel relevante en las organizaciones, perteneciendo a su parte interna, ya que desde las organizaciones se está comenzando a poner en marcha prácticas cada vez más novedosas. Estos RRHH están mostrando la importancia que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas, como explica Rodríguez (2005), ya que toda organización es esencialmente una obra humana, un conjunto de factores que permiten a las organizaciones ser más competitivos a través de sus habilidades, destrezas y competencias.

⁶ Autofácil. España 9º fabricante mundial. <http://www.autofacil.es/industria/2014/10/18/espana-9-fabricante-mundial/20896.html>.

Sin embargo, según Heneman y Tansky (2003) la falta de estudios sobre la gestión de los RRHH, en las empresas emprendedoras de alto crecimiento, imposibilita el conocimiento completo de las ventajas competitivas que se pueden obtener si esta gestión no se lleva a cabo de forma sistematizada y organizada. Barney y Wright (1998) establecen que, si se gestionan adecuadamente, los RRHH pueden ser una fuente de ventaja competitiva sostenida para la organización.

En este caso, Schuler (1992) definió la gestión estratégica de los RRHH como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa. Este autor hace hincapié en las decisiones respecto a la orientación que se da a los procesos de gestión de los RRHH y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como los del contexto de la organización. Como es conocido, la gestión de los RRHH es muy amplia y variada en función de la organización que estudiemos y, por tanto, cuenta con muchas peculiaridades dependiendo de la importancia que se le atribuya al capital humano de la misma y la gestión que se realice.

Curós Vilá, Díaz Cuevas, Oltra Comorera, Rodríguez-Serrano, Teba Nuez y Tejero Lorenzo (2005) nos indican que las empresas que consideran al factor humano como un recurso estratégico comparten una serie de pautas muy genéricas en lo que respecta a actitudes y diversas políticas. Pero, evidentemente, la manera concreta en cómo cada empresa lleva a la práctica las inversiones en el factor humano cambia en función de las distintas situaciones y necesidades a las que ésta tenga que hacer frente. En este caso, Álvarez y Molloy (2006) argumentan que el objetivo de la gestión de RRHH es maximizar el rendimiento de la empresa. Y, por ello, cada organización establece pautas distintas para su gestión y organización, aunque en el fondo los patrones de comportamiento sean similares.

Una de las muchas clasificaciones en las que se puede estructurar la gestión de los RRHH en las organizaciones es la de Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007) que se detalla a continuación:

- *La planificación de los RRHH (PRH)* - Según Werther y Davis (1991), es una técnica para determinar de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización necesitará en un futuro más o menos próximo. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios el departamento de RRHH puede planear sus labores de reclutamiento, selección, formación y otras.
- *El análisis de puestos de trabajo (APT)* - Mondy y Noe (2005) la definen como el proceso sistemático que consiste en determinar las habilidades, deberes y conocimientos requeridos para desempeñar trabajos específicos en una organización.
- *La cobertura de las necesidades de RRHH en la organización (CNRHO)* - Bonache y Cabrera (2004) lo definen como el proceso del que se sirven las organizaciones para atraer candidatos y cubrir las vacantes de puestos de trabajo en la misma, pudiendo ser interno o externo. Este proceso es muy importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes que reciban las organizaciones más selectivas podrán ser éstas a la hora de realizar las contrataciones.
- *El aumento del potencial y desarrollo del individuo (APDI)* - Dolan et al. (2007) la definen como un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento

presente y futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

- *La evaluación de la actuación de los empleados (EAE)* - Se puede definir como la ecuación definida por la eficacia-eficiencia de un empleado en el desarrollo de su puesto de trabajo, dentro de un determinado periodo de tiempo, como explica Patricio (2011).
- *La retribución de los empleados (RE)* - Prior y Martínez (2000) la definen como todo tipo de compensación económica que los individuos reciben a cambio de su trabajo, pudiendo percibirlo de manera directa (salario base, complementos) o indirecta (prestaciones no salariales). Este tipo de retribución o compensación tiene un fuerte impacto, tanto en la capacidad de atracción de trabajadores como en el de su retención, sirviendo también para motivar a los trabajadores y cumplir así la legislación vigente y, por tanto, es un aspecto muy cuidado por las organizaciones.
- *La gestión de la salud e higiene en el trabajo (GSH)* - La Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en su artículo 4 la define como “*el conjunto de actividades o medidas adoptadas o previstas en todas las fases de actividad de la empresa con el fin de evitar o disminuir los riesgos derivados del trabajo*”. Este es un área muy importante para todas las organizaciones hoy día, puesto que, para que sus objetivos se cumplan satisfactoriamente, deben tener una fuerza laboral sana y saludable y, por tanto, deben cuidar este aspecto.
- *La gestión estratégica e internacional de los RRHH (GEIRH)* - Cabrera (1995) define la estrategia como el proceso por el que se busca el ajuste de la organización con su entorno y se hace referencia a la misma como modelo de precisión del que proceden las misiones y objetivos de la empresa. En cuanto al concepto de estrategia dentro del campo de los RRHH, es aquel modelo de decisión del área de personal del que derivan unos objetivos y metas, de forma que se produzca un buen ajuste entre la empresa y su entorno.

Siguiendo la clasificación propuesta por Dolan *et al.* (2007), Heneman y Tansky (2002) agregan que las prácticas de gestión de RRHH de una empresa deben ser internamente consistentes con la estrategia externa de negocio de la organización, a lo que Hayton (2006) completa, argumentando que la teoría de los recursos y capacidades de la empresa representa una perspectiva configuracional sobre la relación entre la gestión de los RRHH y el desempeño de la empresa. Por tanto, según Heneman, Tansky y Camp (2008) los desarrollos teóricos en la estrategia de RRHH sugieren que la combinación de las estrategias de RRHH son más propensos a ser asociados con la eficacia organizacional porque existe una sinergia entre las diversas estrategias de la organización. La combinación de estas estrategias y la congruencia que exista a su vez entre las mismas, permitirá a la organización obtener nuevas y mejores ventajas competitivas que la puedan situar en una mejor posición estratégica en el mercado que se desenvuelva, con respecto a sus competidores. Estas ventajas competitivas derivadas de la gestión de sus RRHH son las que van a fundamentar la competitividad que posicione a la organización en el segmento de mercado que le corresponda, en consonancia con las actividades que realice.

Según el diccionario de la Real Academia Española de la lengua, la competitividad se define como, “*la capacidad de competir*” o “*rivalidad para la consecución de un fin*”. En este sentido, según Fernández Sánchez, Montes Peón y Vázquez Ordás (1997), la competitividad hace referencia a la posición competitiva de una empresa con respecto a

las demás, donde se pone de manifiesto su capacidad para producir bienes y servicios en unas condiciones de precio-prestaciones equiparables o superiores a las de sus rivales, que le permitan mantener su cuota de mercado y, a la vez, ser viable desde un punto de vista financiero. Según Nelson (1992), el concepto de la competitividad de la empresa es un fenómeno complejo en el que intervienen factores de diversa naturaleza que se pueden agrupar en tres categorías: a) competencia entre las empresas, b) competencia entre países en un mismo sector industrial, y c) competencia entre países por la producción de bienes y servicios en general.

Por tanto, podemos decir que la competitividad se presenta como una condición necesaria para que una empresa pueda insertarse y mantenerse en los mercados. Es por esto mismo que para Rojas y Sepúlveda (1999) el término competitividad ha dejado de ser un concepto estático, centrado en aspectos económicos pasando a incorporar factores como la cultura, la sostenibilidad ambiental, política, calidad en los RRHH,...

Según Aragón y Rubio (2005), el interés de las empresas y de sus directivos por la identificación de los factores de dirección y gestión que favorezcan la competitividad ha crecido en los últimos años debido al ambiente, cada vez más dinámico, en los que las empresas se desenvuelven. Así, para Echevarría (2006) la competitividad constituye la dimensión de que todo individuo esté dispuesto a contribuir con el máximo de sus prestaciones y esfuerzo a un grupo social, a una comunidad y que, de manera solidaria, comparte sus conocimientos y competencias para generar productos y servicios que cubran más eficientemente las necesidades vitales y culturales de las personas, en particular su desarrollo y su valor.

Actualmente, uno de los factores determinantes de la competitividad de las organizaciones reside en la congruencia que se establezca entre las estrategias que formulan, con respecto a la fuerza laboral que tienen; por lo que la organización debe conocer las fortalezas y debilidades de la misma, para la toma de decisiones. Por tanto, llegados a este punto, cabe señalar que parece clara la relación causal entre la RS, en su dimensión interna, con la competitividad.

Como señalan Martínez, Vela, Pérez y de Luis Carnicer (2009), y centrándonos en el sector objeto de estudio en este trabajo, en el sector del automóvil, para ser competitivos, hay que desarrollar en conjunto un sistema que sea flexible en sus partes y no solo en el ámbito laboral. Sin embargo, los órganos directivos de los grupos automovilísticos, parecen estar implantando la flexibilidad laboral como factor principal para lograr la competitividad de las plantas automovilísticas, cuando su RS podría ser el motor de la misma.

Es evidente que, para lograr el nivel de competitividad marcado por estos órganos directivos, las plantas productivas de éstos deben estar dimensionadas con la flexibilidad laboral necesaria, con la finalidad de garantizar la producción. Así, y aunque puedan darse errores de cálculo en la previsión de los factores, como pueden ser variaciones cotidianas y contingencias imprevistas en la producción, la empresa garantizará flexibilidad para adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno donde se encuentre. Fernández Sánchez *et al.* (1997) nos dicen que, si se quiere mejorar la

competitividad de una organización, es preciso conocer qué factores la determinan y cuál es su importancia relativa, por lo que no podemos tener en cuenta sólo el coste del factor humano, ya que este es sólo una parte del conjunto de factores que la integran.

Penrose (1959), en su teoría sobre el crecimiento de las empresas, establecía que el crecimiento de una empresa se relaciona con los intentos de un determinado grupo de seres humanos que hacen algunas cosas. Por ello, según la visión basada en la teoría de los recursos y capacidades de la empresa, se sostiene que las ventajas competitivas se derivan y constituyen por el control de los bienes escasos, valiosos e inimitables. Porter (1990) considera, como factores que explican la competitividad de una nación u organización, tanto los factores de producción tradicionales (trabajo y capital) como los intangibles (RRHH, conocimiento tecnológico, etc.) y hace hincapié en que una región u organización crea los factores de producción, no los hereda. Por lo que de su interacción se puede lograr que la organización sea competitiva, no tratándolos individualmente.

Desde aquí, defendemos que la gestión de los intangibles, y entre ellos la RS como aglutinante de los principales debiendo considerarse como motor de competitividad, como señala la literatura académica.

4. Metodología

El objeto de este estudio es analizar las políticas de RS en el sector del automóvil español, centrando la atención en su vertiente interna, la relacionada con la gestión del capital humano como garantía de la competitividad que estas organizaciones pueden llegar a alcanzar en el contexto en el que se desarrollan. En concreto, se trata de comprobar si aprovechan las ventajas que les proporciona una gestión eficiente de sus RRHH para competir en el mercado.

Para el análisis hemos seleccionado una metodología cualitativa. Según Rodríguez Gómez, Gil Flores y García Jiménez (1996, p. 32) la *“Investigación Cualitativa estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido del objeto de estudio, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales como, la entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”*. Consideramos que la metodología cualitativa es apropiada para extraer el contenido, sentido y alcance de las prácticas de RS interna y la vinculación con la competitividad.

La muestra seleccionada para el estudio, de los nueve grupos industriales asentados en España, está formada por Iveco, GM-Opel y Seat, que son las empresas productoras que nos proporcionan mayor información sobre su actividad industrial, y que muestran una mayor actividad e implicación industrial con la economía española. Se ha elegido este grupo porque acoge las dos ramas productivas más importantes del sector de la automoción, la producción de automóviles (turismos y comerciales ligeros) y la de vehículos industriales, camiones y autobuses, ya que no se puede tener en cuenta a cada

una por separada, puesto que conforman el mismo sector. El conjunto de empresas del sector que no han sido tenidas en cuenta (PSA Peugeot-Citroën, Renault, Ford, Mercedes, Volkswagen y Nissan) lo han sido por motivos varios, como la escasa información en materia de RS aportada por el fabricante, la pertenencia a un mismo grupo empresarial, una contenida producción industrial o una historia organizativa menos arraigada en la economía española.

SEAT tiene en Martorell y en la Zona Franca sus únicas plantas productivas y varios departamentos de las mismas, ya que, con la capacidad productiva instalada y las ventas de los mismos en su conjunto, no necesita de una tercera planta; aunque sí es cierto que algunos de sus modelos se producen en otras plantas del grupo Volkswagen. La capacidad productiva de la misma es de unas 500.000 unidades anuales, para lo cual cuenta actualmente con una plantilla de unos 11.000 trabajadores, repartidos en las diferentes áreas de negocio de la empresa.

Otro de los principales actores de la industria automovilística española se encuentra representado por GM-Opel, la cual comenzó a fabricar coches en 1899 en Alemania, pero su presencia en España se remonta al año 1982 cuando se decide la construcción de una nueva planta en la localidad aragonesa de Figueruelas para la fabricación del Opel Corsa. Figueruelas es la planta con mayor volumen de producción instalado de las que tiene General Motors en Europa (empresa matriz de Adam Opel S.A. desde 1929) con aproximadamente unas 500.000 unidades anuales. Actualmente, tiene más de 6.000 empleados, a los que hay que añadir los más de 4.000 trabajadores de 52 empresas proveedoras de primer nivel y el empleo generado por estas empresas en sus suministradores. Desde su inauguración en 1982 se han invertido en esta planta 4.138 millones de euros (de los cuales más de la mitad desde el año 2000). Adicionalmente a la fabricación de coches, produce juegos de componentes para otras plantas de GM; por ejemplo, piezas de Opel Corsa para la planta de Eisenach en Alemania.

Otro de los pilares fundamentales del sector del automóvil en España es la fabricación de vehículos industriales (derivados de turismos, comerciales ligeros y vehículos pesados –autobuses y camiones–).

Uno de los principales fabricantes asentados en España es Iveco, que opera desde 1990, cuando adquirió el 60% del capital de ENASA (Empresa Nacional de Autocamiones SA), teniendo actualmente dos plantas productivas, situadas en Valladolid y Madrid, donde se encuentra su sede corporativa. Iveco es un fabricante italiano de camiones, autobuses, vehículos comerciales y de transporte militar, establecido en Turín, Italia. Fue creada el 1 de enero de 1975 producto de la fusión de cinco compañías que operaban en Italia, Francia y Alemania: Fiat Veicoli Industriali (situada en Turín), OM (Brescia), Lancia Veicoli Speciali (Bolzano), Unic (Trappes) y Magirus (Ulm). En la actualidad, es una subsidiaria del Grupo Fiat Spa, concretamente del Grupo Fiat Industrial y produce alrededor de 200.000 vehículos comerciales. Hoy día es uno de los mayores constructores de vehículos industriales del mundo. Diseña, construye y comercializa una gama completa de vehículos industriales (desde 2,8 a 16 toneladas de peso total a tierra) de carretera, cantera, anti-incendios, protección civil y defensa.

Como técnica de análisis se ha seleccionado el análisis de contenido de información secundaria que contuviese información sobre RS. Según Mayer y Quellet (1991), el análisis de contenido es un método que apunta a descubrir el significado de un mensaje, ya sea un discurso, una historia de vida, un artículo de revista, un informe anual, etc. Específicamente, se trata de un método que consiste en clasificar o codificar los diversos elementos que forman un mensaje en categorías, con el fin de hacer aparecer de manera adecuada su sentido.

La información analizada procede de fuentes secundarias que recogen datos sobre la RS de las empresas y sobre su gestión del capital humano. Se han seleccionado los siguientes:

- *Memorias de Sostenibilidad*, donde se recoge información acerca del desempeño económico, ambiental, social y de gobierno de una organización, siendo la plataforma clave para comunicar impactos de sostenibilidad positivos y negativos, y para capturar información que pueda influir en la política de la organización, su estrategia y sus operaciones de manera continua.
- *Informes Anuales*, que es el documento institucional más importante que publica una organización, el cual afecta directamente a su reputación corporativa, a su capacidad de mejorar su posición para hacer nuevos negocios o lograr financiación y, además, debe respetar la normativa financiera en vigor.
- *Códigos de Conducta*, que son los documentos que describen los derechos y estándares básicos que la empresa se compromete a cumplir en relación a los/as trabajadores y trabajadoras, la comunidad y el medio ambiente, nos facilitan la información que vamos a analizar. Según Fernández *et al* (2004), un código de conducta es la expresión formal de los valores y buenas prácticas de la empresa, con carácter orientador y normativo y con el rango de precepto a cumplir por todos los integrantes de la misma.
- *Webs corporativas*, tanto a nivel nacional, como a nivel internacional, ya que al pertenecer a grandes grupos industriales poseen políticas comunes relativas a los principales aspectos de su funcionamiento, como RS, RRHH y competitividad, aunque siempre adaptadas a cada región donde se establecen las filiales correspondientes.
- *Noticias en prensa*. Para realizar este estudio se ha tenido en cuenta la base de datos My News, presente en la biblioteca electrónica de la Universidad de Extremadura, con la finalidad de estudiar el conjunto de noticias económicas recogidas en la prensa nacional referentes a este sector y estas organizaciones seleccionadas como muestra del estudio, ya que, para llegar a resultados fiables, se ha de tener en cuenta no solo la información facilitada por la organización, sino también la que se recoge desde los medios de comunicación ajenos, con la finalidad de contrastar los datos encontrados. My News (o My News on-line) es un servicio de información de prensa que presenta a texto completo los contenidos de diversas publicaciones, en especial de medios de prensa escrita de ámbito nacional.

Esta serie de documentos, nos facilitan la información necesaria para situar a las empresas en el contexto económico actual y saber cómo se desarrollan y se relacionan empresarialmente con sus *stakeholders*.

Adicionalmente y con la finalidad de ordenar la información procedente de los documentos analizados, se ha utilizado la estructura de gestión de los RRHH en las organizaciones configurada por Dolan *et al.* (2007), donde se recogen los principales procesos llevados a cabo por los departamentos de RRHH, que se desarrollan en las organizaciones. En este trabajo el análisis se ha realizado en dos fases conformando así la información divulgada objeto de estudio.

En la Tabla 1, podemos encontrar los documentos que son susceptibles de ser analizados mediante un análisis de contenido conjunto y en profundidad de las empresas que se citan a fin de conseguir conclusiones relevantes. En el caso de Iveco proporciona un total de ocho documentos a analizar, GM-Opel aporta dos y Seat aporta tan sólo un documento. Realizar una comparativa con igualdad de información y recursos (relativa) es posible, puesto que aunque los documentos sean de diferente fecha o se denominen de diferente forma, cada organización tiene un ritmo de trabajo diferente pero la base de su trabajo es equiparable para poder obtener resultados.

Tabla 1. Información secundaria que la empresa proporciona voluntariamente

Documentos objeto de análisis*				
	Informes anuales gestión	Memoria de sostenibilidad	Código de conductas	Guías medioambientales
Iveco Fiat Industrial Group	Informe Anual Fiat Industrial 2012	Memoria de Sostenibilidad Grupo Fiat 2012	Código de conducta Grupo Fiat -Industrial- 2010.	Guía Medioambiental Grupo Fiat - Industrial- 2010.
	Informe Anual de Gobierno Corporativo del Grupo Fiat 2013	Memoria de Sostenibilidad Fiat Industrial 2012	Código de conducta contra la corrupción y ética empresarial Grupo Fiat - Industrial- 2010.	
			Código de conducta de RRHH Grupo Fiat - Industrial- 2010.	
GM-Opel		Memoria de Responsabilidad Social Corporativa GM-Opel España 2011.		Declaración ambiental GM-Opel España 2012.
Seat	Informe Anual 2012			

**Nota: Los documentos objeto de análisis han sido proporcionados por la organización o extraídos de sus páginas web)*

Fuente: Elaboración propia a partir de la información divulgada por las empresas.

En la Tabla 2, se han agrupado por volumen total las noticias relacionadas con cada fabricante utilizando como fuente de información la base de datos My News, que proporciona un compendio muy amplio de noticias nacionales e internacionales y que está disponible entre los servicios de la biblioteca de la Universidad de Extremadura,

realizando una búsqueda por palabras clave “Seat”, “Iveco”, “Opel” comprendidas en el periodo temporal de 2012 a 2013.

Tabla 2. Selección de noticias de prensa

Selección de Noticias de Prensa obtenida en My News		
Organización	Selección de Noticias por <i>Fabricante</i> (2012-2013)	Selección de Noticias referentes al <i>Sector del automóvil</i> en su conjunto (2012-2013)
Iveco (236 noticias)	<p><i>El Economista</i>: “El grupo Iveco si se fía de España e invertirá 500 millones”.</p> <p><i>Expansión</i>: “Iveco asegura el futuro de sus plantas españolas con 500 millones”.</p> <p><i>Cinco Días</i>: “Iveco garantiza carga de trabajo para sus dos plantas españolas hasta 2016”.</p> <p><i>Expansión</i>: “Iveco convierte a España en su centro industrial”.</p>	<p><i>Diario ABC</i>: “Anfac propone a los partidos 50 medidas para reactivar el sector del automóvil”.</p> <p><i>El Mundo</i>: “El milagro español es el automóvil”.</p> <p><i>El Economista</i>: “El motor mantiene el empleo gracias a la flexibilidad y la inversión en I+D+I”.</p> <p><i>La Vanguardia</i>: “El sector del automóvil hacia el 2020”.</p>
GM-Opel (525 noticias)	<p><i>El Economista</i>: “Opel mantendrá la producción este año”.</p> <p><i>Expansión</i>: “Opel quiere producir Chevrolet en Europa para no cerrar fábricas”.</p> <p><i>El Mundo</i>: “Figueroles, incluida en el plan de inversión de 4.000 millones de GM”.</p> <p><i>Cinco Días</i>: “Figueroles ofrece cinco años de moderación salarial por nuevos coches”.</p>	<p><i>El País</i>: “El sector del automóvil lanza un plan para fabricar un millón más de coches”.</p> <p><i>Diario ABC</i>: “El sector del automóvil precisa reorganizarse”.</p> <p><i>Actualidad Económica</i>: “Dentro y fuera, el Yin y el Yang de las fábricas de automóviles en España”.</p>
Seat (600 noticias)	<p><i>Expansión</i>: “Seat sitúa la competitividad de la planta de Martorell al nivel de las fábricas de Audi”.</p> <p><i>Expansión</i>: “Seat prescindirá de 700 empleados tras reducir previsiones”.</p> <p><i>Cinco Días</i>: “Seat elimina uno de los turnos de producción del Ibiza y suprime 400 empleos temporales”.</p> <p><i>El Economista</i>: “Seat forzará la flexibilidad de Martorell para lograr un 4x4”.</p>	<p><i>Cinco Días</i>: “Flexibilidad a cambio de futuro”.</p> <p><i>La Gaceta</i>: “La producción española, de las más competitivas”.</p> <p><i>La Razón</i>: “Las grandes empresas del automóvil aseguran la continuidad del sector”.</p> <p><i>Expansión</i>: “Un sector competitivo, a pesar de todo”.</p> <p><i>ABC</i>: “La industria del automóvil pisa el acelerador del crecimiento en España”.</p> <p><i>Expansión</i>: “Ford, PSA y VW usan las plantas españolas para conquistar los países emergentes”.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez realizada la búsqueda hemos obtenido que Iveco cuenta con 236 noticias, GM-Opel con 525 y Seat con 600, de las cuales, en la columna “Selección de Noticias por Fabricante (2012-2013)” sólo se han incluido las cinco más importantes de cada fabricante en el periodo referido porque, debido a la cantidad de noticias encontradas, debemos acotar el periodo temporal que vamos a estudiar. En la columna “Selección de Noticias referentes al Sector del Automóvil en su conjunto (2012-2013)” se han seleccionado las doce noticias más importantes del sector en su conjunto en España, en

el mismo periodo temporal, ya que, el cómputo total de estas imposibilitaría un análisis adecuado de las mismas.

Es curioso observar que Iveco es la empresa que más información divulga voluntariamente en materia de RS y es la que menos noticias y citas tiene en su conjunto en los medios de comunicación, siendo superada por GM-Opel, cuya proyección periodística es superior y a la vez proporciona menor cantidad de información voluntaria. En el caso de Seat, es la que menos información voluntaria en materia de RS divulga, pero es la que obtiene un mayor número de noticias y citas en los medios de comunicación, pudiendo ser esta situación una influencia de la procedencia española de la organización en sus inicios.

5. Resultados del análisis exploratorio en Iveco, Seat y GM-Opel

A la hora de realizar este análisis, como se puede comprobar en la Tabla 3, se han tenido en cuenta el conjunto de empresas productoras de automóviles en España que mayor cantidad de documentación respecto a su RS presentan habiendo sido seleccionadas las empresas Seat, Iveco y GM-Opel. Esto se debe a que la heterogeneidad de la documentación que se ha obtenido en el conjunto de todas las empresas, a nivel nacional, no permite hacer una comparación de éstas de forma clara y en igualdad de condiciones, por lo que se ha optado por ofrecer primeramente una visión global de las políticas de RRHH puestas en marcha por estas organizaciones como parte de su RS interna, pasando seguidamente a realizar un caso de estudio sobre una de estas organizaciones, en concreto de Iveco.

En la Tabla 3, se recoge un resumen del grado de desarrollo de las prácticas de gestión de personas según la clasificación anteriormente presentada y teniendo en cuenta que hace referencia a la información divulgada, sea por la propia empresa, o sea por los medios de comunicación. Se ha utilizado como escala "bajo", "medio" y "alto" para cada uno de los subsistemas de RRHH en función de su menor o mayor presencia y relevancia, dando paso a continuación al comentario de los principales aspectos de cada empresa.

Tabla 3. Grado de desarrollo de las prácticas de gestión de personas

	PRH	ATP	CNRHO	APDI	EAE	RE	GSH	GEIRH
Iveco	Medio	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto	Alto
Seat	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto	Medio
GM-Opel	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a GM-OPEL, se puede decir que es una de las marcas más proactivas en la gestión de sus RRHH por lo que, a excepción de la adscripción al puesto de trabajo, es una organización que divulga mucha información de su gestión de personas, siendo en general medidas amplias y adecuadas al sector en el que se encuadra.

En el caso de IVECO, la fábrica que el Grupo Fiat Industrial posee en Madrid ocupa el tercer lugar, en cuanto a eficacia y eficiencia se refiere, de las 65 que posee en todo el mundo; en ella se fabrican vehículos especiales y es la única planta de camiones pesados en España. Su productividad y alto grado de desarrollo queda reflejado en la última auditoría de gestión industrial World Class Manufacturing (WCM) realizada a la factoría en la que se producen en exclusiva los camiones Stralis y Trakker. Gracias a los nuevos procesos productivos, de gestión de sus RRHH y la creación de la Universidad Corporativa "Unetversity Iveco" en sus instalaciones de Madrid, se ha logrado una rápida integración de los nuevos empleados que se han incorporado a la empresa tras la aprobación del Plan Industrial, concretamente 430 personas en 2012 y más de 170 en lo que va del año 2013.

En cuanto al estudio realizado sobre SEAT (que se encuentra englobada en el Grupo Volkswagen), tienen un potente órgano de RRHH que sabe gestionar correctamente su capital humano, realizando un excelente reclutamiento y selección de sus trabajadores, así como llevar a cabo una excelente labor a la hora de formarlos, para exportar de esta forma al resto de marcas que integran el grupo empresarial los conocimientos que tienen, mejorando las sinergias internas. Muestran también alguna debilidad, como el hecho de no hacer público el control sobre la evaluación y el desempeño de sus trabajadores que, aunque sí se hace, no se conoce la realización de éste y los métodos que utilizan para el mismo, por lo que debería hacer pública esta información.

6. El caso de la empresa Iveco

Para analizar la gestión de RRHH en las empresas del sector del automóvil y su vinculación con la RS interna hemos seleccionado el caso Iveco. Ante la imposibilidad de analizar varias empresas con una metodología sistemática, debido a la heterogeneidad de la información divulgada, nos hemos decantado por aquella empresa que a día de hoy disponía de más información divulgada.

El análisis del caso Iveco ha consistido en una selección previa de los documentos publicados relativos a su gestión, su RS y su gestión medioambiental. En concreto, los documentos objeto de análisis han sido sus informes anuales de gobierno corporativo, sostenibilidad y códigos de conducta.

La técnica utilizada ha sido el análisis de contenido empleando el software NVivo 10. Partiendo de la estructura en ejes estratégicos de gestión de RRHH de Dolan *et al.* (2007) hemos codificado los documentos con la intención de conocer qué ejes son predominantes en la empresa e intentando inferir el grado de utilización de las políticas de RRHH en la competitividad de la empresa, teniendo como soporte los documentos vinculados a la RS.

Mediante el uso del software NVivo, se establece la codificación que se ha utilizado para conocer la relación que existe entre los documentos analizados y los nodos acotados para realizar la codificación de los mismos, con el fin de estudiar el grado de implementación de las políticas en materia de RRHH.

La codificación de los documentos que se observa en la Tabla 4, se ha llevado a cabo, siguiendo los Nodos o familias recogidas en la Tabla 5, y de la combinación de ambos se ha obtenido un número total de referencias que ascienden a 203, repartidas por el conjunto de documentos analizados. De la combinación de las mismas, se extraen las siguientes gráficas que explican la relación que se establece entre los nodos de análisis y los documentos que se han estudiado.

Tabla 4. Elementos utilizados para la codificación con NVivo 10

Elementos Internos		
Nombre	Nodos	Referencias
Annual Report on Corporative Governance Fiat Group 2013	8	49
Annual Report Fiat Industrial 2012	1	1
Código Conducta Fiat Industrial 2010	8	27
Fiat Industrial Group Human Rights Guidelines	8	13
Sustainability Report Fiat Group 2012	8	73
Sustainability Report Fiat Industrial 2012	8	40

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Familias o Nodos de análisis

Nodos		
Nombre	Recursos	Referencias
Análisis de puestos	5	36
Evaluación del rendimiento	5	15
Formación y desarrollo	6	29
Gestión estratégica	5	16
Planificación	5	18
Reclutamiento y selección	5	27
Retribución	5	34
Salud e higiene	5	28

Fuente: Elaboración propia.

Comenzando por el *Análisis de puestos* de trabajo, podemos observar que la mayor cobertura de este aspecto se trata desde *Fiat Industrial Group*. Ello es debido a que desde la matriz industrial del grupo se establecen las directrices que se deben seguir a la hora de establecer los requisitos necesarios y cómo se llevará a cabo el análisis de puestos a cubrir, para que el departamento de RRHH realice las gestiones necesarias para conocer las habilidades y destrezas que se necesitan a la hora de cubrir un puesto de trabajo en la organización. En este caso, el mayor grado de cobertura se alcanza en el documento "*Fiat Industrial Group Human Rights Guidelines*" con un 10,75%. Por contra, en el que

menor grado de cobertura se alcanza, no llegando al 0,18%, es en el *"Sustainability Report de Fiat Group y Fiat Industrial"*.

En la *Evaluación del rendimiento*, es en el *"Fiat Industrial Group Human Rights Guidelines"* donde mayor cobertura se tiene, con un 6,41%, no alcanzando en el extremo contrario el 0,10%, localizándose nuevamente en el *"Sustainability Report de Fiat Group y Fiat Industrial"*.

En el caso de la *Formación y desarrollo*, el mayor grado de cobertura se sigue obteniendo en el *"Fiat Industrial Group Human Rights Guidelines"* con un 7,35% del mismo. Sin embargo, el documento donde menor grado de cobertura se observa es el *Annual Report Fiat Industrial*, con una cobertura de un 0,02% sobre el total, modificándose, por tanto, el patrón de conducta anterior.

Siguiendo con la *Gestión estratégica*, el mayor grado de cobertura vuelve a obtenerse en el *"Fiat Industrial Group Human Rights Guidelines"* donde se alcanza un 4,07% del mismo. Por su parte, el menor grado de cobertura de tan solo un 0,10%, vuelve a encontrarse en el *"Sustainability Report de Fiat Group y Fiat Industrial"*, continuando con las mismas pautas de conducta de la mayoría de los nodos o familias estudiadas.

En la *Planificación* de los RRHH en la organización podemos observar que se repite el mismo modelo de conducta a la hora de establecer la cobertura del elemento. Así el mayor grado de cobertura se vuelve a obtener, en el *"Fiat Industrial Group Human Rights Guidelines"* con un 6,41%, y la menor cobertura la obtenemos nuevamente en el *"Sustainability Report de Fiat Group y Fiat Industrial"*, con un porcentaje del 0,14%.

El caso del *Reclutamiento y selección*, se cuantifica en un mayor número de veces en el *"Fiat Industrial Group Human Rights Guidelines"* donde se alcanza un 10,75% de cobertura, y de nuevo, en el documento que menos se ha cuantificado vuelve a ser el *"Sustainability Report de Fiat Group y Fiat Industrial"* con un porcentaje similar, un 0,18%.

Con respecto a la *Retribución*, al igual que ha ocurrido en los Nodos anteriores, el documento que más cobertura proporciona a este aspecto vuelve a ser el *"Fiat Industrial Group Human Rights Guidelines"*, donde se alcanza un 9,10%. Por el contrario, en el documento que menor cobertura se obtiene es en el *"Annual Report on Corporate Governance Fiat Group 2013"*, con una cobertura de un 0,05% sobre el total. En este nodo se modifica, por tanto, el patrón de conducta que venimos observando en los nodos previos, ya que aunque sigue la línea marcada por los precedentes a la hora de recoger el mayor valor de cobertura en el mismo documento, no se asimila al único nodo o familia que también rompe este esquema, que es *Formación y desarrollo*, ya que tampoco coinciden en el documento que menor cobertura presenta.

Por último, en la *Salud e higiene*, se repite el mismo modelo anterior, mostrando una mayor importancia en el *"Fiat Industrial Group Human Rights Guidelines"* donde se alcanza un 1,99% de cobertura, y una importancia menor en el *"Sustainability Report de Fiat Group y Fiat Industrial"* con un porcentaje semejante, un 0,13%. Se puede extraer de los diferentes documentos de la organización que es un factor importante, a excepción

de las Memorias de Sostenibilidad, que centran su atención en factores medioambientales y sociales más que en aspectos empresariales.

Como podemos advertir, a excepción de la Retribución y la Formación y el desarrollo, todos los aspectos tenidos en cuenta repiten el mismo patrón de comportamiento, evidenciando que a medida que bajamos a niveles inferiores de la organización estos temas se tratan con menor intensidad. Ello se debe a que normalmente las políticas en materia de RRHH se establecen en la matriz de la organización, Fiat Chrysler Automobiles, y de esta forma, ésta permite a las filiales, en este caso Iveco, que se encarguen de ponerlas en práctica, que adapten las mismas a las variables que afecten en cada momento a la empresa, y se encarguen de su corrección, medición de sus efectos y mejoras de las mismas.

Como se puede observar en este caso de estudio, la documentación que hemos estudiado no pertenece a un mismo espacio temporal, es decir, no pertenecen a un mismo año. No obstante, la hemos tenido en cuenta debido a que la no modificación de los mismos, supone una prórroga de los contenidos que en ellos se recogen, encontrándose plenamente vigentes en su contenido y en su uso, sin que por parte de la organización se haya sentido la necesidad de realizar cambios en su contenido y estructura.

Por otra parte, el Grupo Fiat Chrysler Automobiles en su afán de perfeccionamiento, desarrollo y divulgación de las prácticas en las que se apoya su gobierno corporativo realiza constantes reelaboraciones y correcciones de su Informe Anual de Gobierno Corporativo.

En este caso, y aunque a la hora de realizar este estudio en profundidad no se han tenido en cuenta los factores medioambientales de la organización, por ser un elemento externo a la misma, sí se ha tenido en cuenta este hecho para mencionar que el Grupo Fiat Spa y por extensión Fiat Industrial –Iveco– pertenecen al *Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)*.

7. Conclusiones

Una vez que se ha analizado en profundidad el sector del automóvil en España, que se han revisado los documentos en los que las distintas empresas divulgan sus políticas de RS y que se ha profundizado en el análisis concreto del caso IVECO podemos concluir que este sector tiene una gran potencialidad para desarrollar sus estrategias competitivas basadas en una gestión más responsable que se apoye en su capital humano.

Se ha comprobado cómo el sector automovilístico en España se ha convertido en un motor de crecimiento importante para la economía española, generando una abundante riqueza y atrayendo capital financiero y humano hacia las organizaciones del sector en el país, mostrando de cara al futuro una gran potencialidad de crecimiento, con la finalidad de seguir siendo un sector estratégico para la economía y riqueza de España.

Además, hemos podido observar que existe un vínculo teórico entre la RS y la competitividad, ya que la teoría relacionaba a las empresas más responsables con las empresas más competitivas. Así mismo, también se ha visto que existe un vínculo teórico entre la gestión eficiente y eficaz de los RRHH y la RS, concretamente en las acciones internas. En la práctica y en este sentido, las estrategias de RRHH evidencian que, de la combinación óptima de éstas, uno de los factores determinantes de la competitividad de las organizaciones reside en la congruencia que se establezca entre estas estrategias formuladas por la organización con respecto a la fuerza laboral que tienen. Por ello, la organización debe conocer en profundidad las fortalezas y debilidades de la misma, para la adecuada toma de decisiones estratégicas.

En el caso del sector del automóvil, podemos concluir que la información de carácter voluntario que las diferentes organizaciones proporcionan en materia de RS es heterogénea, y en ocasiones escasa, aunque sí se desprende del análisis el enfoque estratégico de estas empresas hacia la RS y en concreto hacia su dimensión interna, los empleados.

Analizando en profundidad el caso de Iveco hemos encontrado algunas medidas que pueden ser objeto de **benchmarking** para otras empresas del sector, como por ejemplo, la universidad corporativa que la organización tiene en su sede de Madrid, denominada "Unetiversity Iveco", donde forman a ingenieros en automoción, concretamente en el diseño, desarrollo y construcción de vehículos industriales, autobuses y camiones.

También debemos tener en cuenta, que Iveco ha superado satisfactoriamente la auditoría de gestión industrial World Class Manufacturing (WCM) certificándola como una de las organizaciones con mejor competitividad, productividad y alto grado de desarrollo dentro de su sector, gracias a los nuevos procesos productivos y de gestión de sus RRHH. Por lo que este hecho, puede ser seguido por las empresas del sector, para mejorar su imagen corporativa, pública y empresarial.

Otra de las medidas que pueden ser imitadas por las organizaciones del sector, y que también repercute directamente en su imagen corporativa de cara a la sociedad y comunidad empresarial, es la pertenencia del Grupo Fiat Spa y por extensión Fiat Industrial –Iveco– al *Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)*, certificando de esta forma su compromiso con la sociedad, el medio ambiente y un desarrollo organizativo eficiente y coherente con las necesidades sociales y laborales.

Por lo que para finalizar, debemos reconocer el esfuerzo que están realizando las diferentes organizaciones del sector del automóvil en España para mantener sus cotas de competitividad, apoyándose en políticas en gestión de RRHH, y reconociendo a Iveco como una organización responsable y ejemplar en su sector.

Referencias

- Álvarez, S.A. y Molloy, J.C. (2006). Why human resource management differs in entrepreneurial and established firms: Theoretical foundations. En J.W. Tansky and R.L. Heneman (Eds.), *Human resource strategies for the high growth entrepreneurial firm* (pp. 1-12). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Aragón Sánchez, A. y Rubio Bañón, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*, (8), 38-51.
- Barney, J.B. y Wright, P.M. (1998). On becoming a strategic Partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Bonache Pérez, J. y Cabrera Izquierdo, A. (2004). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Pearson Alhambra.
- Cabrera Valle, R.J. (1995). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. Buenos Aires: Addison-Wesley.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas 18.07.2001.
- Curós Vilá, M.P., Díaz Cuevas, C.A., Oltra Comorera, V., Rodríguez-Serrano, J.C., Teba Nuez, R. y Tejero Lorenzo, J. (2005). *Desarrollo del factor humano* (1ª ed.). Barcelona: Editorial UOC.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. <http://lema.rae.es/drae/?val=competitividad>.
- Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* (3ª ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Echevarría García, S. (2006). *Corporate social responsibility: Corporate social responsibility as an orientation of business management*. Conferencias y Trabajos de Investigación del Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá de Henares.
- Etapé-Triay, S. (2001). *La industria española del automóvil en el primer tercio del Siglo XX: una oportunidad desaprovechada*. Proyecto DIGES PB 96-0301. Universidad Pompeu Fabra.
- Fernández Sánchez, E., Montes Peón, J.M. y Vázquez Ordás, C. (1997). *La competitividad de la empresa: Un enfoque basado en la teoría de recursos*. Oviedo: Servicio de Publicaciones, Universidad de Oviedo.
- Fernández, J.L., Lozano, J.M., Fernández, M., Trujillo, E., Carrasco, F., Royo, J.M., Castilla Mª L. y Areizaga, M. (2004). *Marco conceptual de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- Gallardo Vázquez, D. y Sánchez Hernández, Mª I. (2012). *La responsabilidad social empresarial en Extremadura*. Badajoz: Fundación La Caixa.
- Hayton, J.C. (2006). Human capital management practices. En J.W. Tansky and R.L. Heneman (Eds.), *Human resource strategies for the high growth entrepreneurial firm* (pp. 51-68). Greenwich, CT: Information Age Publishing.

- Heneman, R.L., Tansky, J.W. y Camp, M. (2008). Human resource strategies of high-growth entrepreneurial firms. In R. Barret y S. Mayson (Eds.), *International handbook of entrepreneurship and HRM*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Heneman, R.L. y Tansky, J.W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity. En J.A. Katz and T.M. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organization: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management* (pp. 54-81). Boston: JAI Press.
- Heneman, R.L. y Tansky, J.W. (2003). Introduction to the especial inssue on human resource management in SMEs: A call for more research. *Human Resource Management*, 42(4), 299-302.
- Lage, M. y Feliú, J. (2014). *Atlas ilustrado. El automóvil en España* (1ª ed.). Madrid: Susaeta.
- Lebrancón Nieto, J. (2009). Los depósitos francos en España, 1914-1930. *Investigaciones de Historia Económica*, 5(5), 107-122.
- Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de *prevención de Riesgos Laborales*. Boletín Oficial del Estado nº 269, de 10 de noviembre de 1995. Disponible en <http://www.boe.es>.
- Martínez Sánchez, A., Vela Jiménez, Mª.J., Pérez Pérez, M. y de Luis Carnicer, P. (2009). Human resource flexibility and innovation: Competitiveness in the automotive industry. *Universia Business Review*. (24), 30-43.
- Mayer, R. y Quellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les interventants sociaux. Boucherville*. Montreal-Paris-Casablanca: Gáetan Morin Editeur.
- Mondy, R.W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson.
- Nelson, R. (1992). *Recent writings on competitiveness: Boxing the compass*. *California Management Review*, 35(4), 107-122.
- Patricio Jiménez, D. (2011). *Manual de recursos humanos* (2ª ed.). Madrid: Esic.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Prior Ruiz, J.C. y Martínez, R. (2000). *Trabajo y organizaciones: Análisis social de las organizaciones*. Granada: Método.
- United Nations (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development* (Informe Brundtland).
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.
- Rodríguez Porras, J.M. (2005). *El factor humano en la empresa*. Barcelona: Deusto.
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José, Costa Rica: IICA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.

Senado (2006). Libro Blanco: *Informe de la Subcomisión para potenciar y promover la responsabilidad social de las empresas*. Disponible en: http://www.senado.es/legis8/publicaciones/pdf/congreso/bocg/D_424.PDF.

Schuler, R.S. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.

Werther, B. y Davis, K. (1991). *Administración de personal y recursos humanos* (3ª ed.). Mexico: McGraw-Hill.