

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

**La cultura estratégica:
factor clave del éxito empresarial**

Autor: Febles Acosta, Jaime

Director: Juan Ramón Oreja Rodríguez

Departamento de Economía y Dirección de Empresas

AGRADECIMIENTOS

Llegado el momento en que doy por finalizado este trabajo, sólo puedo tener palabras de agradecimiento para todas aquellas personas que a lo largo de los últimos años me han ayudado y estimulado, en los buenos y sobre todo en los malos momentos.

Como suele suceder en estos casos son tantas las personas a las que debo dar las gracias, que resulta difícil encontrar espacio suficiente para todas. Confío en que las personas que inevitablemente no aparecen reflejadas sabrán entenderlo.

Considero necesario destacar la ayuda que algunas personas me han prestado, no sólo en el desarrollo de la tesis, sino además en la vida. Debo dar las gracias en primer lugar al Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez por haber confiado en mí, por su paciencia, su sabiduría y constante magisterio. Estoy convencido de que sin su impulso para alcanzar esta meta esta investigación no habría sido posible.

También debo dar las gracias a los profesores del área de Organización de Empresas de la Universidad de Sevilla, que desde

mi estancia en dicho centro siempre me han transmitido su ánimo y su saber hacer. No debo olvidar tampoco a todos mis compañeros del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna, a quienes debo agradecer su apoyo y compañerismo. A mis alumnos debo agradecer lo mucho que he aprendido de ellos año tras año, que es sin duda mucho más de lo que yo humildemente les puedo enseñar.

Con el Dr. D. José Ángel Rodríguez Martín estaré siempre en deuda por sus valiosas enseñanzas, y por su capacidad para transmitir su profunda pasión por el trabajo universitario y su compromiso con Canarias. Al profesor José M^a Fons debo agradecer su estímulo y las experiencias aportadas desde mi estancia en la Universidad Politécnica de Cataluña. También debo dar las gracias a Pilar Gargallo por sus sugerencias, y a Juan Rojas por las muchas horas dedicadas y la ayuda prestada en la búsqueda de causalidades.

No podría terminar sin un recuerdo para los míos: para mi familia, a quien todo debo, y para mi gente, la de mi tierra... Desearía ser capaz de transmitir con estas simples líneas la intensidad de mis sentimientos, pero ante mi incapacidad para ello solo puedo decir: A todos, gracias.

INTRODUCCIÓN

Aunque el estudio de la cultura tuvo su mayor auge en los años ochenta, a raíz de trabajos como los de Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982), Davis (1984) y Schein (1985), entre otros, coincidimos con Smith y Peterson (1988) en que los conceptos que emplean no son radicalmente diferentes a los que adoptaron quienes buscaron comprender la noción de organización informal (Mayo, 1930; Barnard, 1938), o el concepto posterior de clima de la organización (Argyris, 1958; Halpin y Croft, 1963). Puede afirmarse, por lo tanto, que la cultura organizativa tiene una larga tradición investigadora, habiendo generado abundante literatura a respecto.

La cultura organizativa es hoy en día un concepto básico en administración de empresas, habiéndose constituido como una de las áreas más significativas en el campo del comportamiento organizativo (Kaufmann, 1993).

La cultura se ha estudiado tradicionalmente por diferentes disciplinas como son la Antropología, la Etnografía, la Sociología o la Psicología, por lo que su objeto de estudio es eminentemente

interdisciplinar. Por este motivo, todo investigador interesado en el análisis de la cultura ha de adoptar una perspectiva integradora hacia el fenómeno organizativo (Schein, 1985), que pueda contribuir al logro de una mayor comprensión de las organizaciones y a superar el estado de controversia que ha producido la gran proliferación de investigaciones sobre cultura habida en las últimas

En este sentido, el primer objetivo de la presente tesis doctoral consistió en realizar una revisión exhaustiva de la literatura que permitiera desarrollar un marco teórico que resultara integrador con la diversidad de enfoques existentes en el estudio de la cultura, y al mismo tiempo útil para futuras investigaciones.

Con esta finalidad se estructuró el marco teórico de la investigación en torno a cinco capítulos:

El primer capítulo (“Perspectivas en el estudio de la cultura”), presenta una síntesis de las principales aproximaciones en el estudio de la cultura. En el mismo se distingue a la Antropología, logía como las disciplinas que han asumido tradicionalmente la investigación sobre cultura. Además de estas perspectivas y sus postulados, se analizan los estudios sobre

cultura desde la aproximación interdisciplinar desarrollada por Meyerson y Martin (1988), que permite distinguir las similitudes y diferencias existentes entre las diferentes tradiciones de investigación. Por último se hace una incursión en el postmodernismo, que plantea la necesidad de llevar a cabo una revisión crítica de los estudios culturales desarrollados hasta el momento y que toma la cultura como un movimiento modernista dentro de la teoría organizativa que ha de ser perfeccionado.

El segundo capítulo (“El concepto de cultura organizativa”), hecha una revisión de las características de las principales perspectivas de estudio, nos introduce en el análisis del concepto de cultura organizativa. En primer término se distinguen los elementos comunes de algunas de las definiciones más representativas de cultura, para acto seguido poder delimitar sus funciones y elementos. La discusión sobre el alcance del concepto de cultura nos lleva a la necesidad de distinguirlo de términos afines como el de clima de la organización, y destacar la importancia que tienen las subculturas dentro de las organizaciones. El papel del líder también es destacado dada su importancia en la propia formación de la cultura. Para concluir el capítulo se ha hecho un esfuerzo de síntesis, para recoger en una definición los rasgos que según los principales estudiosos caracterizan el concepto de cultura.

El tercer capítulo (“Tipologías de cultura organizativa”), recoge algunas de las tipologías más representativas que los investigadores han usado para crear orden ante tal abundancia de literatura. Las mismas se han dividido siguiendo las aportaciones de Schein (1985, 1999), en dos grupos: las que destacan la función de adaptación externa ejercida por la cultura, y las que consideran a la misma como un mecanismo de integración interna.

El cuarto capítulo (“El cambio cultura importancia que adquiere la cultura en los procesos de cambio a los que toda organización ha de enfrentarse, asumiendo que en la actualidad el entorno es cada vez más dinámico y complejo. También se destaca la importancia que adquiere el cambio cultural, y en este sentido se hace una revisión de los principales modelos de cambio organizativo. Finalmente, se discute la problemática de la resistencia al cambio, ya que uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento de los individuos y las organizaciones es que unos y otros se resisten al cambio (Robbins, 1998).

El quinto capítulo (“El valor estratégico de la cultura”), destaca la importancia de que la estrategia sea congruente con la cultura de

la organización. Por este motivo, presenta la relación existente entre ambos conceptos y su necesario ajuste, revisa la discusión en torno a la posible influencia de la cultura en los resultados, y destaca la posibilidad de que la cultura se convierta en ventaja competitiva.

Afrontado como primer objetivo de investigación la necesidad de llevar a cabo una revisión exhaustiva de la literatura, el marco teórico resultante nos permite identificar el dominio del constructo “cultura organizativa”, y desagregarlo en una serie de variables que constituyen una muestra adecuada y representativa de los contenidos que se pretenden evaluar con ellas.

La necesidad de analizar las relaciones entre tales variables, nos lleva a plantear como primer objetivo empírico de investigación la identificación y posterior concreción en una tipología de las orientaciones culturales dominantes en las empresas estudiadas desde un punto de vista estratégico. Para alcanzarlo se ha llevado a cabo un análisis factorial exploratorio, con la finalidad de reducir la dimensionalidad de la escala utilizada. El diseño de la investigación y metodología se describe en profundidad en el capítulo sexto

Una vez distinguidas las culturas dominantes, procedemos al contraste de una serie de hipótesis de investigación y exploratorias, referidas al segundo objetivo de investigación: el análisis de los factores determinantes de la orientación estratégica de la cultura de las empresas, habiendo distinguido previamente como tales el sector de actividad, el tamaño de la empresa, la complejidad y el cambio del entorno, y la propiedad de la empresa. La información referida a dicho contraste se encuentra recogida en el capítulo séptimo (“Resultados del análisis estadístico”) de la presente tesis doctoral.

El último capítulo (“Conclusiones”) se dedica a la discusión de resultados, las implicaciones del estudio, el análisis de las limitaciones, y las posibilidades futuras de investigación. En el mismo se interpreta desde una perspectiva estratégica los resultados obtenidos y se evalúa si la cultura de las empresas estudiadas puede dar lugar a la obtención de una ventaja competitiva en el sentido de las aportaciones de Barney (1986, 1991) y Pümpin y García (1991).

ÍNDICE

Agradecimientos	X
Introducción	XII
<u>PRIMERA PARTE</u> : Aproximación Teórica	1
<u>Capítulo 1</u> . Perspectivas en el estudio de la cultura	2
1.1 Introducción	3
1.2 Estudio de la cultura desde el punto de vista antropológico	8
1.2.1 La cultura como variable	11
1.2.1.1 Administración comparativa: la cultura como variable externa	11
1.2.1.2 Cultura corporativa: la cultura como variable interna	13
1.2.2 La cultura como metáfora	15
1.2.2.1 Perspectiva cognitiva.....	15
1.2.2.2 Perspectiva simbólica	16
1.2.2.3 Procesos inconscientes de la organización	17
1.3 La cultura desde un enfoque sociológico	18
1.3.1 Perspectiva funcionalista	20
1.3.2 Teoría del conflicto	25

1.4 Aproximación etnográfica al estudio de la cultura	28
1.5 La cultura desde un enfoque psicológico	30
1.6 La cultura desde un enfoque interdisciplinar	33
1.6.1 Perspectiva de integración	38
1.6.2 Perspectiva de diferenciación	41
1.6.3 Perspectiva de fragmentación	45
1.7 Postmodernismo	49
<u>Capítulo 2.</u> El concepto de cultura organizativa	53
2.1 Introducción	54
2.2 La definición del término cultura	57
2.3 La proximidad de los conceptos de cultura y clima	65
2.4 Funciones de la cultura organizativa	71
2.5 Elementos de la cultura organizativa	79
2.6 Las subculturas dentro de la organización	99
2.6.1 Factores que favorecen la formación de subculturas....	99
2.6.2 Los grupos como base de las subculturas	104
2.7 El papel del líder en la formación de la cultura	105
2.8 Hacia una definición integradora de cultura	108
<u>Capítulo 3.</u> Tipologías de cultura organizativa.....	111
3.1 Introducción	112
3.2 Según cumplen la función de adaptación externa	113

3.2.1 Tipología propuesta por Ansoff	113
3.2.2 Tipología propuesta por Deal y Kennedy	117
3.2.3 Tipología propuesta por Cameron y Quinn	120
3.3 Según cumplen la función de integración interna	125
3.3.1 Tipología propuesta por Etzioni	125
3.3.2 Tipología propuesta por Jones	128
3.3.3 Tipología propuesta por Blake y Mouton	129
3.3.4 Tipología propuesta por Handy	135
<u>Capítulo 4.</u> El cambio cultural	139
4.1 Introducción	140
4.2 La naturaleza del cambio	143
4.3 El cambio cultural en la organización	149
4.4 Tipos de cambio cultural	160
4.4.1 Modelo de cambio en la organización de Daft y Steers	160
4.4.2 Modelo de cambio social de Lewin	163
4.4.3 Modelo de cambio organizativo de Moorhead y Griffin..	164
4.4.4 Aproximación de Daft a los cambios en la gente y en la cultura.	167
4.4.5 Aproximación de McCann al cambio para lograr ventajas estratégicas.....	169
4.5 La resistencia al cambio	171

<u>Capítulo 5.</u> El valor estratégico de la cultura	184
5.1 Introducción	185
5.2 La relación entre cultura y estrategia	186
5.3 La cultura y el éxito empresarial	196
5.3.1 La posible influencia de la cultura en los resultados	196
5.3.2 La cultura como ventaja competitiva	201
5.4 El ajuste entre cultura y estrategia	205
<u>SEGUNDA PARTE:</u> Metodología	210
<u>Capítulo 6.</u> Diseño de la investigación	211
6.1 La investigación en el campo de la cultura	212
6.2 Objetivo e hipótesis de la investigación	218
6.3 Marco de la investigación	228
6.3.1 El sector industrial en Canarias	228
6.3.2 El sector construcción en Canarias	231
6.3.3 Los sectores servicios y comercio en Canarias.....	233
6.4 Población y tamaño muestral	236
6.4.1 Número de empresas en Canarias por sectores de actividad. El Directorio Central de Empresas.....	236
6.4.2 Determinación del tamaño muestral	240

6.5 Identificación del dominio del constructo “cultura organizativa”	249
6.6 Diseño de la encuesta	259
6.7 Análisis de fiabilidad y validez	265
6.7.1 Test de fiabilidad	265
6.7.2 Test de validez	274
6.8 Técnicas de análisis estadístico empleadas	287
<u>TERCERA PARTE: Resultados de la Investigación</u>	293
<u>Capítulo 7. Resultados del análisis estadístico</u>	294
7.1 Aplicación del análisis de componentes principales a la reducción de la dimensionalidad de la escala cultural	295
7.1.1 Indicadores del grado de asociación entre las variables.....	295
7.1.1.1 Determinante de la matriz de correlaciones.....	295
7.1.1.2 Test de esfericidad de Bartlett	300
7.1.1.3 Índice de Kaiser-Meyer-Olkin	301
7.1.1.4 Correlación anti-imagen y medida de adecuación muestral	302
7.1.2 Evaluación del número de factores a conservar.....	304
7.1.3 Interpretación de los componentes	306
7.1.4 Reducción de la dimensionalidad de la escala	318

7.2 Análisis de diferencias en la orientación de la cultura	325
7.2.1 El sector de actividad como factor determinante de la orientación cultural	325
7.2.2 El tamaño de la empresa como factor determinante de la orientación cultural	328
7.2.3 La complejidad del entorno como factor determinante de la orientación cultural	332
7.2.4 El nivel de cambio del entorno como factor determinante de la orientación cultural	335
7.2.5 La propiedad de la empresa como factor determinante de la orientación cultural	337
<u>Capítulo 8. Conclusiones</u>	340
8.1 Introducción.....	341
8.2 Análisis de los factores determinantes de la orientación estratégica de la cultura de las empresas.....	343
8.3 Implicaciones, limitaciones y posibilidades futuras de investigación.....	352
BIBLIOGRAFÍA.....	363
ANEXO: Cuestionario.....	389

ÍNDICE DE CUADROS:

Cuadro 2.1 – Formas culturales.....	87
Cuadro 3.1 – Tipología cultural inducida por la evolución de la empresa.....	116
Cuadro 4.1 – Tipos y dimensiones del cambio cultural.....	153
Cuadro 5.1 – Congruencia entre cultura y estrategia.....	209
Cuadro 6.1 – Indicadores del sector industrial.....	229
Cuadro 6.2 – Indicadores del sector de la construcción.....	232
Cuadro 6.3 – Indicadores de los sectores comercial y servicios.....	233
Cuadro 6.4 – Participación sectorial en el valor añadido.....	234
Cuadro 6.5 – Distribución de empresas por sectores económicos en Canarias (1997-2001).....	237
Cuadro 6.6 – Tasa de variación de las empresas por sectores económicos en Canarias (1997-2001).....	241
Cuadro 6.7 – Distribución teórica y real de la muestra.....	248
Cuadro 6.8 – Ficha técnica.....	262
Cuadro 6.9 – Valores del coeficiente alfa de Cronbach para las escalas.....	270
Cuadro 7.1 – Matriz de correlaciones y su determinante.....	298
Cuadro 7.2 – Prueba de esfericidad de Bartlett y KMO.....	301
Cuadro 7.3 – Baremo para interpretar el índice KMO.....	301
Cuadro 7.4 – Matriz de correlación anti-imagen.....	303

Cuadro 7.5 – Resultados del análisis de componentes principales sobre la escala de cultura.....	306
Cuadro 7.6 – Matriz de Componentes Rotados.....	308
Cuadro 7.7 – Desagregación de los componentes de la escala de cultura.....	310
Cuadro 7.8 – Diferencias en la orientación cultural en función del sector de actividad.....	327
Cuadro 7.9 – Diferencias en la orientación de cultural en función del tamaño de la empresa.....	330
Cuadro 7.10 – Prueba de Kruskal-Wallis para la cultura de formación.....	331
Cuadro 7.11 – Diferencias en la orientación cultural en función de la complejidad del entorno.....	334
Cuadro 7.12 – Diferencias en la orientación cultural en función del nivel de cambio del entorno.....	337
Cuadro 7.13 – Diferencias en la orientación cultural en función de la propiedad de la empresa.....	339
Cuadro 8.1 Signo de la influencia en la orientación cultural.....	346

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 2.1 – Niveles de la cultura y su interacción.....	81
Figura 3.1 – Tipología cultural de Deal y Kennedy.....	118

Figura 3.2 – Modelo de valores competidores.....	122
Figura 4.1 – Modelo de cambio organizativo de Daft y Steers.....	161
Figura 4.2 – Modelo extendido de cambio organizacional.....	166
Figura 5.1 – Relación del entorno y la estrategia con la cultura.....	194
Figura 5.2 – Congruencia entre estrategia y cultura.....	207
Figura 7.1 – Modelo de factores culturales.....	317
Figura 7.2 – Decisiones en el análisis factorial.....	321

PRIMERA PARTE:
"APROXIMACIÓN TEÓRICA"

Capítulo 1

"PERSPECTIVAS EN EL ESTUDIO DE LA CULTURA"

1. Perspectivas en el estudio de la cultura:

1.1 Introducción:

En el análisis de cualquier campo científico hay que detenerse en un aspecto importante como es la constitución de disciplinas e interdisciplinas. En palabras de Piaget (1970), cada disciplina emplea parámetros que son variables estratégicas para otras disciplinas, lo que abre un vasto campo de investigación a las colaboraciones interdisciplinarias –si bien a menudo las colaboraciones se reducen a meras yuxtaposiciones.

Lo primero implica que la disciplina se constituye desde problemáticas específicas, a las cuales contesta con desarrollos teóricos, premisas y modelos diversos y procurando establecer límites a las otras disciplinas. Lo interdisciplinario se genera cuando el mismo objeto de estudio se constituye desde varias disciplinas, y se produce en dos niveles: en un primer grado, cuando se articulan dos disciplinas y, en segundo grado, cuando son más de dos disciplinas y el objeto de estudio es más completo.

La cultura ha sido estudiada tradicionalmente por diferentes disciplinas como son la Antropología, la Etnografía, la Sociología, o

la Psicología, por lo que su objeto de estudio es eminentemente interdisciplinar.

Podemos afirmar con Schein (1985) que lo que hace excitante el concepto de cultura es que su análisis fuerza al investigador a adoptar una perspectiva integradora hacia el fenómeno organizativo, una perspectiva que ofrece juntas ideas clave de la Psicología, Sociología, Antropología, Psicología Social, Teoría de Sistemas y Psicoterapia, entre otras.

En opinión de Trice y Beyer (1993), aunque las diversas aproximaciones han desarrollado muchas formas útiles de análisis de la cultura, cada una de ellas ofrece sólo una explicación parcial del fenómeno. En ocasiones, ello puede resultar erróneo dado que se puede estar ignorando valiosas aportaciones facilitadas por otras perspectivas de estudio.

Para dichos autores, aunque las aproximaciones culturales al estudio de las organizaciones tienden a ser cada vez más completas, la vida en las modernas organizaciones es demasiado variada y compleja, por lo que dichas aproximaciones no pueden abarcarlo todo. En consecuencia, una perspectiva cultural es más útil para el análisis de la organización cuando:

- 1) Ayuda a explicar varios aspectos de las organizaciones que son pasados por alto por otras aproximaciones.
- 2) Recoge y ayuda a integrar muchos conceptos desarrollados por esas otras aproximaciones con las propiamente culturales.

Uno de los principales problemas metodológicos en el estudio de la cultura es la dificultad para evaluar dicho concepto, ya que no existe un método que cuente con un consenso unánime (Reichers y Schneider, 1990), y la reciente proliferación de investigaciones sobre cultura ha producido una considerable controversia (Martin, 1992).

Para Frost et al. (1991), el verdadero problema estriba en que los investigadores no se han puesto de acuerdo sobre qué es la cultura o por qué debería ser estudiada debido a que no se aproximan desde los mismos puntos de vista teóricos, epistemológicos y metodológicos. En consecuencia, esta clase de desacuerdos fundamentales ha impedido el intercambio de ideas y la habilidad para avanzar en base a los trabajos empíricos de otros.

No obstante, como indica Muijen (1999), aunque no hay consenso sobre su naturaleza hay multitud de definiciones de

cultura. Ante tal abundancia de literatura sobre esta materia, los estudiosos han usado diversas tipologías para crear orden alrededor de lo que Smircich (1983a) denomina "un caos de cultura organizativa".

Las cuatro primeras tipologías presentadas en este capítulo, han sido clasificadas de acuerdo a las principales disciplinas en el estudio de la cultura: Antropología, Sociología, Etnografía y Psicología. Las dos últimas tipologías corresponden al enfoque interdisciplinar desarrollado por Meyerson y Martin (1992), y la aproximación postmodernista al estudio de la cultura.

Para la aproximación a la cultura desde el punto de vista antropológico, hemos tomado la tipología propuesta por Smircich (1983a), cuyo mayor interés reside quizá en la distinción propuesta entre cultura entendida como variable (interna o externa), y como metáfora. Hoy en día, la concepción de la cultura como variable interna es un concepto plenamente aceptado que tiene un papel predominante en la estrategia, en la adaptación y en el cambio organizativo (Leal, 1999).

Desde el punto de vista de la Sociología, hemos distinguido siguiendo a Ritzer (1993) dos enfoques: el Funcionalismo como

paradigma básico de la Sociología durante largo tiempo, y la Teoría del Conflicto, entendida como un desarrollo producido como reacción al Funcionalismo.

La aproximación al estudio de la cultura desde el punto de vista de la Etnografía, nos permite distinguir esta disciplina de otras afines como la Antropología o la Sociología, y compararla posteriormente con la aproximación “clínica” al estudio de la cultura, desarrollada desde el campo de la Psicología.

Desde el punto de vista psicológico, nos hemos basado en el enfoque propuesto por Schein (1985, 1991), fundamentado en su amplia experiencia como consultor de empresas y en la propia tradición psicológica desde la que ha desarrollado su carrera.

Como enfoque propiamente interdisciplinar, presentamos la perspectiva propuesta por Meyerson y Martin (1987), y desarrollada posteriormente por Martin (1992), en que se presentan una serie de enfoques que muestran la evolución del pensamiento sobre cultura.

El último estadio del pensamiento sobre cultura lo constituye lo que hemos denominado enfoque postmodernista, siguiendo las recomendaciones de Smircich y Calás (1987) y Martin (1992).

Llegados a este punto, debemos advertir con Frost et al. (1991), que la diferenciación de perspectivas en el estudio de la cultura no implica que los estudiosos de la misma necesariamente limiten su trabajo a una única perspectiva. En un momento dado o a lo largo del tiempo, cualquier investigador de forma consciente o inconsciente puede trabajar a la vez en más de una de estas perspectivas. La comprensión de los diferentes enfoques nos ayudará en último término a hacer una aproximación más consistente al estudio de la cultura organizativa.

1.2 El estudio de la cultura desde el punto de vista antropológico:

Para autores como Sackman (1991) o Czarniawska-Joerges (1992), la Antropología es el origen y dominio central del concepto de cultura.

La Antropología Social estudia las instituciones sociales, costumbres y valores de los pueblos así como la manera en que se relacionan entre sí, residiendo su principal interés en los sistemas de relaciones sociales. Pretende explicar las distintas conductas humanas mediante el estudio comparativo de las relaciones y

procesos sociales de las diversas sociedades, centrándose principalmente en aquellas relaciones sociales que están estandarizadas e institucionalizadas, como por ejemplo la familia, el matrimonio, el parentesco, organizaciones políticas y económicas, el control social, la moral, los rituales o la religión.

La Antropología Cultural es la rama de la Antropología dedicada al estudio de la cultura humana. Su campo es muy extenso, incluyendo prácticamente todos los aspectos no biológicos de la vida humana. La principal tarea de esta ciencia es el estudio de las diferencias y semejanzas entre los grupos humanos, los procesos de estabilidad, cambio y desarrollo que los caracterizan, y su relación con la cultura. Analiza cómo cada uno de los grupos humanos elabora una serie de diferentes pautas de comportamiento ante los mismos problemas con que todos han de enfrentarse, en función de las distintas culturas.

En palabras de Abercrombie, Hill y Turner (1986), los sociólogos y los antropólogos usan la "cultura" como un nombre colectivo para aspectos simbólicos y aprendidos de la sociedad humana, incluida la lengua, la costumbre y la convención, por las cuales se distingue la conducta humana de la de otros primates. La Antropología Cultural (frente a la Antropología Física), considera que

el análisis de la cultura de las sociedades humanas es su terreno específico. La Antropología reconoce que la conducta humana está culturalmente determinada, en gran medida, y no genéticamente determinada. Esto ha dado lugar a debates sobre la difusión cultural, la singularidad de las culturas y la relatividad cultural.

En el campo de la Antropología, quizá la más completa clasificación sea la realizada por Smircich (1983a), autora que se centra en las relaciones entre Antropología y cultura organizativa y desagrega las diferentes perspectivas de estudio de la cultura en cinco posibles aproximaciones teóricas: administración intercultural (*cross-cultural management*), cultura corporativa (*corporate culture*), perspectiva cognitiva (*organization cognition*), perspectiva simbólica (*organizational symbolism*) y procesos inconscientes de la organización (*unconscious processes o psychodynamics*).

En palabras de Smircich y Calás (1987), aunque difieren ampliamente, la administración comparativa y la cultura corporativa son compatibles en que ambos enfoques tratan la cultura como una variable, convirtiéndose así en objeto de investigación igual que cualquier otra variable organizativa como la estructura, el liderazgo, la eficacia, o la estrategia. Las otras tres cuestiones: cognición, simbolismo y procesos inconscientes, tratan las organizaciones

como culturas, por lo que la investigación desde estas perspectivas se desvía del enfoque contingente prevalente en los dos primeros enfoques. La cultura deja de ser una característica que las organizaciones tienen y representa lo que una organización es (Smircich, 1983a).

Evidentemente, este uso de la cultura como una metáfora profunda difiere de las concepciones de las organizaciones como instrumentos, herramientas y organismos que se adaptan a sus entornos. Las organizaciones son entendidas y analizadas no en términos económicos o materialistas, sino como procesos expresivos y simbólicos (Smircich, 1983a).

1.2.1 La cultura como variable:

1.2.1.1 Administración comparativa: la cultura como variable externa

La investigación organizativa comparte la visión funcionalista de la sociedad de la Antropología Comparativa, ya que trata la cultura como una variable externa e independiente importada dentro de la organización a través de sus miembros. Su presencia, por lo tanto, se revela en las actitudes y acciones de sus miembros individuales. En la práctica, sin embargo, la mayoría de la

investigación sobre administración comparativa falla al desarrollar el concepto de cultura, al convertirse en un factor que es a menudo sinónimo de país (Smircich y Calás, 1987).

El principal objetivo de esta clase de investigación es reflejar variaciones en las prácticas directivas y de los empleados, actitudes y percepciones entre países. Hay también interés en documentar diferencias entre culturas, localizando grupos de similitudes y obteniendo implicaciones para la eficiencia organizativa.

El propósito de la administración comparativa, es identificar las similitudes y diferencias entre dos o más culturas. Al preguntar en qué se diferencia una cultura de otra, se busca determinar qué aspectos de la teoría organizativa son universales y cuáles son específicamente culturales.

La importancia de la investigación intercultural es obvia para las organizaciones multinacionales, puesto que son el reconocimiento de la interdependencia global y los cambios simultáneos en el poder económico. Por este motivo esta clase de investigación es de interés creciente (Smircich y Calás, 1987).

Particularmente el declive de la posición económica de las empresas americanas frente al modelo cultural japonés, reflejado en trabajos eminentemente comparativos como los de Ouchi (1981), entre otros, unido a la creciente expansión de organizaciones multinacionales, ha estimulado la sensibilidad hacia las diferencias culturales y la necesidad de una administración intercultural.

1.2.1.2 Cultura corporativa: la cultura como variable interna

Una segunda perspectiva de investigación que relaciona la cultura y la organización es lo que se ha denominado cultura corporativa. Aunque las organizaciones están incluidas dentro de un contexto cultural más amplio, este enfoque enfatiza las cualidades socio-culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones (Smircich, 1983a). Por lo tanto, la cultura es concebida como un atributo interno más que un factor externo que envuelve a toda la organización.

Las organizaciones son tratadas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y como sistemas sociales que producen distintos artefactos culturales como rituales, leyendas y

ceremonias (Louis, 1985; Deal y Kennedy, 1982; Trice y Beyer, 1984).

Basándose en la concepción funcionalista de la cultura por parte de la Antropología, muchos de los trabajos sobre cultura corporativa implican que la dimensión cultural contribuye de algún modo al balance sistemático y la efectividad de la organización (Smircich y Calás, 1987). Por lo tanto, la cultura corporativa sería una posesión interna que daría a la organización una ventaja competitiva en el sentido de las aportaciones de Barney (1986).

Los investigadores han tomado la idea de cultura corporativa de diversas maneras. Algunos adoptan una aproximación de "ingeniería cultural " señalando la necesidad de emparejamiento entre componentes internos de la organización, como la cultura y los sistemas de recompensa, y cuestiones enfocadas externamente como la estrategia. Otros investigadores proveen formas de diagnosticar la cultura organizativa para ayudar al directivo a negociar a su manera a través del laberinto organizativo o para asistir a la dirección del cambio.

Como la estrategia y la estructura sirven como mecanismos de control y efectividad, los artefactos culturales de las historias, ritos

y ceremonias son tratados a menudo como herramientas directivas para la unificación organizativa y el control. Por ejemplo, algunos textos sobre cultura corporativa argumentan que las organizaciones con culturas "fuertes" son aptas para ser más exitosas (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982), mientras otros señalan a la relación crítica entre liderazgo y cualidades culturales (Schein, 1985).

1.2.2 La cultura como metáfora:

1.2.2.1 Perspectiva cognitiva:

Desde la perspectiva de la Antropología Cognitiva, la cultura consiste en un conocimiento compartido, esto es, un sistema de significados que acompaña a los comportamientos y prácticas de un grupo particular (Smircich y Calás, 1987). El investigador, para ganar el nivel de comprensión de la cultura que puede tener un miembro de la organización, necesita explorar el sistema conceptual y simbólico de los grupos, y analizar el lenguaje usado, para conseguir así hacerse una idea de su funcionamiento. La idea que subyace es que los campos semánticos contienen la visión de los miembros de la organización, de forma que lo que la gente hace está relacionado con lo que piensa.

Por lo tanto, esta perspectiva trata las organizaciones de forma comunicativa, es decir, centrándose en el lenguaje como el camino hacia la comprensión de las pautas de pensamiento mantenidas a través de la comunicación.

En palabras de Smircich y Calás (1987), esto viene a justificar en parte por qué los teóricos que estudian la cultura, adoptan visiones restringidas de la misma. Lo que hacen es buscar en el lenguaje especializado las historias fácilmente identificables, en lugar de todos los sistemas existentes para comprender lo que los miembros comparten y ayudan a crear.

1.2.2.2 Perspectiva simbólica:

Algunos antropólogos tratan las sociedades o las culturas como sistemas de símbolos y significados compartidos, y ven su propia tarea como interpretación de los elementos de la cultura, o de aquellas ideas explícitas o implícitas que subyacen en la actividad cultural.

Para conseguir este objetivo, los antropólogos estudian cómo los símbolos se entrelazan en relaciones cargadas de significado, y como éstas manan de las actividades de la gente en un contexto

particular (Smircich, 1983a). Cuando esta perspectiva se aplica al análisis organizativo, la propia organización, como la cultura, se concibe como un patrón de discursos simbólicos que han de ser interpretados.

La investigación en esta perspectiva proporciona descripciones de sucesos de la vida organizacional, relacionando el significado con las acciones. Normalmente compromete al investigador en periodos de participación y observación con el objetivo de obtener evidencias suficientes para ordenar una realidad compleja y de múltiples facetas de sistemas simbólicos y sus significados asociados. Conciernen a su vez al investigador la articulación de los temas recurrentes que especifican las relaciones entre valores, creencias, y acciones en la organización. De forma adicional, esta perspectiva de investigación se distingue por su atención a las interrelaciones entre las acciones que tienen lugar dentro de la organización y los símbolos culturales de toda la sociedad.

1.2.2.3 Procesos inconscientes de la organización:

Los investigadores también conciben las culturas como expresiones de procesos psicológicos inconscientes, una visión que

es el fundamento de la Antropología Cultural y aparece además en trabajos de teóricos que adoptan aproximaciones psicodinámicas al análisis de la organización.

Esta perspectiva entiende las formas y prácticas organizativas como proyecciones de procesos inconscientes, que han de ser analizados a través de su interacción con las manifestaciones conscientes. Esta línea de investigación no siempre se reconoce como parte de la literatura sobre cultura y está comparativamente menos desarrollada (Smircich y Calás, 1987).

En la aproximación a los procesos inconscientes, todas las manifestaciones culturales, incluidas las organizativas, se interpretan como manifestaciones de dinámicas inconscientes, y los propios investigadores están más interesados en lo que significa organizar, que en la efectividad o los resultados de las organizaciones.

1.3 La cultura desde un enfoque sociológico:

Las piedras angulares de la Sociología organizativa se colocaron en las primeras décadas de este siglo de forma inconexa y aún contradictoria. Mientras que para Weber la cuestión clave era el problema de la dominación, para Taylor y también para la Escuela

de Relaciones Humanas, la preocupación se orientaba hacia el aumento de la eficacia productiva de las organizaciones. En general, la opinión dominante en la actualidad es que, pese a sus aciertos de base, hay que ir más allá de estas tres líneas iniciales. La tendencia es a encontrar síntesis integradoras que permitan un conocimiento más completo de los fenómenos organizativos (Ritzer, 1993).

En palabras de Pizarro (1998), podemos distinguir dos significados de la expresión "sociología de las organizaciones": la más restringida designaría el estudio de los fenómenos sociológicos en las organizaciones; la más amplia designa una teoría de las organizaciones como objetos sociológicos. La mayoría de las teorías oscila entre esos dos polos, confiriendo mayor o menor importancia a los fenómenos económicos, políticos y culturales en la determinación de la realidad organizativa.

Como señala Ritzer (1993), no hace muchos años el Funcionalismo Estructural se erigió en la teoría sociológica dominante. La Teoría del Conflicto fue su principal reto y se convirtió con el paso del tiempo en la alternativa más adecuada para desplazarla de su posición.

El interés de los funcionalistas se centró en los sistemas sociales, los subsistemas, las relaciones entre los subsistemas y los sistemas, y el equilibrio o el cambio ordenado. La teoría del conflicto por contra se centra en el cambio en lugar del equilibrio, el conflicto en lugar del orden, y en estudiar cómo contribuyen las partes de la sociedad al cambio en lugar de la estabilidad. En consecuencia a esta teoría le interesa más el conflicto y la coerción que el constreñimiento normativo.

1.3.1 Perspectiva funcionalista:

Podemos afirmar con Ritzer (1993), que en todas las ciencias sociales, pero más característicamente en la Sociología, Antropología y Ciencia Política, los problemas de tratar con los fenómenos teleológicos –o de sistemas dirigidos hacia un objetivo–, surgen más intensamente en conexión con lo que frecuentemente se llama "funcionalismo" o "enfoque funcionalista".

Esta corriente ha constituido el paradigma básico de la Sociología durante largos años, sin embargo, ha retrocedido en el marco de la historia reciente de la teoría sociológica.

De acuerdo con Parsons (1951), todo sistema social es un conjunto de funciones cuya integración se realiza básicamente por medio de los valores que orientan y legitiman funcionalmente las actividades de sus partes. Siguiendo esta lógica, para Leach (1976), la esencia de la investigación funcionalista-estructural es atender la interdependencia de múltiples partes del sistema tal y como existe en su momento actual. Por lo tanto, las organizaciones son subsistemas especializados de una estructura institucional superior, donde la cultura, como la estructura, es una parte del sistema.

De este modo, se integran los fines específicos de la organización con los del sistema social, que es su verdadero entorno. La primacía de la orientación hacia la consecución de fines y metas es, en palabras de Parsons (1969), la característica definitoria de las organizaciones y que las diferencia de otros sistemas sociales. Pero estos fines específicos sólo cobran legitimidad por su integración en un conjunto más amplio o sistema superior.

Al subrayar con tanta fuerza este aspecto, Parsons no hace sino dar cauce a su antigua preocupación de que sean exclusivamente los valores económicos o los intereses los que regulen la actividad de los miembros de un sistema. Para él, esa

idea de la economía clásica no puede resolver en la práctica el problema del orden social, ni asegurar el funcionamiento de la propia organización. De ahí que insista en afirmar que ninguna organización es jamás totalmente independiente (Parsons, 1969).

En el sistema social, la cultura se encarna en normas y valores, y en el sistema de la personalidad es internalizada por el actor. Pero el sistema cultural no es simplemente una parte de los otros sistemas; también tiene una existencia separada, pues constituye el acervo social de conocimientos, símbolos e ideas.

Igual que con los otros sistemas, Parsons (1969) definió el sistema cultural en términos de su relación con el resto de los sistemas. Así, para el autor la cultura es un sistema pautado y ordenado de símbolos que son objeto de la orientación de los actores –componentes internalizados del sistema–, de la personalidad, y las pautas institucionalizadas del sistema social.

Por otro lado, uno de los principios básicos del Funcionalismo Estructural es que las sociedades requieren la estratificación para sobrevivir (Davis y Moore, 1945), ya que la sociedad debe disponer de una diferenciación adecuada de roles, así como de un mecanismo apropiado para asignar personas a estos roles.

En toda sociedad existen actividades que requieren ser llevadas a cabo, y la sociedad debe construir ciertos roles que permitan realizarlas. La forma más importante que adopta la diferenciación de roles es precisamente la estratificación social (Ritzer, 1993).

Otro requisito funcional de todo sistema social es según Ritzer (1993), la existencia de un sistema de comunicación adecuado. Sus elementos incluyen el lenguaje y las vías de comunicación, ya que una sociedad no existiría si las personas no pudieran interactuar y comunicarse. Sin embargo, también incluyen el interés por los sistemas simbólicos compartidos que las personas aprenden durante el proceso de socialización y que hacen posible la comunicación. Los sistemas simbólicos compartidos hacen posible a su vez la existencia de valores culturales.

En suma, una sociedad estable, de importancia crucial para los funcionalistas estructurales, es posible por el hecho de que los actores operan con orientaciones comunes (Ritzer, 1993).

Implícita en muchas de las cuestiones que acabamos de señalar encontramos la idea de que la sociedad necesita la

socialización de sus nuevos miembros para sobrevivir. Las personas deben aprender muchas cosas, entre ellas su lugar en el sistema, el sistema de valores comunes, las orientaciones cognitivas compartidas, las metas aceptadas, las normas que definen los medios apropiados para alcanzar esas metas y la regulación de los estados afectivos.

Finalmente, la metodología de investigación funcionalista enfatiza la idea de que sólo lo que es medible es investigable, que contrasta con la Etnografía.

En opinión de Smircich y Calás (1987), la cultura desde una perspectiva funcionalista es concebida como una herramienta de dirección, asumiendo que los directivos pueden controlar la cultura a través del control de las prácticas de comunicación, y por lo tanto influir en el desempeño de la organización. Esto se refleja en que algunas investigaciones buscan definir la relación entre ciertos aspectos culturales (como por ejemplo el relato de historias, los rituales o el lenguaje), y circunstancias objetivas como la productividad o el rendimiento.

No obstante, pese a haber sido la teoría sociológica dominante durante mucho tiempo, durante los años sesenta

comenzaron a aumentar de tal manera las críticas a esta teoría que llegaron a sobrepasar en opinión de Ritzer (1993) a los tradicionales elogios.

Una de las principales críticas argumenta que el Funcionalismo no es válido para tratar cuestiones históricas, ya que es intrínsecamente “ahistórico”. Otra de las críticas que se han formulado con mayor frecuencia es que el Funcionalismo Estructural es básicamente vago, ambiguo y poco claro. Además, se critica que el Funcionalismo dificulta el análisis comparado de una parte del sistema con otra similar de otro sistema, y no está claro qué herramientas pueden utilizarse para estudiar la contribución de una parte al sistema en su conjunto.

1.3.2 Teoría del conflicto:

La Teoría del Conflicto puede ser considerada un desarrollo que se produjo, al menos en parte, como reacción al Funcionalismo Estructural y como resultado de las muchas críticas existentes (Ritzer, 1993).

Como hemos visto, para los funcionalistas la sociedad es estática, o en el mejor de los casos se encuentra en equilibrio móvil. Para Dahrendorf (1958, 1959) y los teóricos del conflicto, cualquier sociedad está sujeta a procesos de cambio en todo momento. Allí donde los funcionalistas subrayan el orden de la sociedad, los teóricos del conflicto ven la presencia del conflicto en cualquier parte del sistema social.

Los funcionalistas (o al menos los primeros), afirman que todo elemento de la sociedad contribuye a su estabilidad. Por su parte, los exponentes de la Teoría del Conflicto identificaron muchos elementos de la sociedad que contribuyen a la desintegración y el cambio.

Los funcionalistas tienden a creer que la sociedad se mantiene unida mediante normas, valores y una moralidad común. Los teóricos del conflicto creen que todo orden en la sociedad nace de la coerción ejercida por quienes ocupan las posiciones más altas.

Mientras los funcionalistas se centran en la cohesión creada por los valores sociales comunes, los teóricos del conflicto acentúan el papel que desempeña el poder en el mantenimiento del orden de la sociedad.

Dahrendorf (1968), expone que la cultura de la sociedad tiene dos caras: el conflicto y el consenso. Por lo tanto, la teoría sociológica debería dividirse en dos vertientes: la teoría del consenso y la del conflicto. La tarea de los teóricos del consenso es examinar la integración de los valores en la sociedad, y la de los teóricos del conflicto consiste en estudiar los conflictos de intereses y la coerción que mantiene unida la sociedad frente a estas tensiones.

El esfuerzo más importante para reconciliar el Funcionalismo Estructural con la Teoría del Conflicto, ha sido el realizado por Berghe (1963), al señalar una serie de puntos comunes en ambas teorías:

- En primer lugar, ambas perspectivas son "holistas", es decir, ven la sociedad como un conjunto de partes interrelacionadas y se ocupan de la integración entre las partes.
- En segundo lugar, los teóricos se centran en las variables que son pertinentes para la teoría que defienden e ignoran las de la perspectiva opuesta, cuando deberían reconocer

que el conflicto puede contribuir a la integración, y a la inversa, que la integración puede causar conflicto.

- En tercer lugar, señaló que las dos teorías compartían una idea evolucionista del cambio social: la idea de que la sociedad se mueve hacia adelante y hacia mejor.
- Finalmente, el autor consideraba ambas teorías como teorías de equilibrio, ya que la funcional acentúa el equilibrio social; y en la teoría del conflicto los procesos relacionados conducen inevitablemente a un nuevo estado de equilibrio en un tiempo futuro.

No obstante, debemos señalar que la obra de Berghe identifica puntos comunes en las dos teorías, pero no las reconcilia, ya que quedan aún numerosas y notables diferencias.

1.4 Aproximación etnográfica al estudio de la cultura:

La Etnografía se refiere a las descripciones de las sociedades humanas, pero generalmente más simples y a menor escala que las que han estudiado los antropólogos. En este sentido, la Etnografía sería la materia prima de la Antropología, dado que proporciona

exposiciones de primera mano sobre la cultura y la vida social de las comunidades humanas.

El etnógrafo se encarga de registrar y describir los comportamientos de una comunidad pequeña y bien definida, residiendo en ella y manteniendo contacto con los miembros del grupo, para de este modo, recopilar datos o rasgos que van a constituir un inventario de la cultura.

La cultura en este sentido, es un producto aprendido de la experiencia en grupo, una visión compartida, un conjunto de vivencias comunes; y estará localizado allá donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Finalmente, la aproximación etnográfica asume que hay estructuras profundas que no pueden ser descubiertas o comprendidas sin una observación intensiva y extensiva apoyada en información obtenida a través de entrevistas a los miembros de la cultura. Ello implica que la cultura no existe conceptualmente excepto en las manifestaciones del comportamiento observables, representadas por los miembros de la cultura. Así pues, dejan sin examinar los problemas conceptuales y definitorios del concepto de

cultura, tal y como es aplicado a las organizaciones y sus subunidades.

1.5 La cultura desde un enfoque psicológico:

La Psicología aborda el estudio de la cultura desde dentro del individuo, centrándose más en la persona individual que en el grupo para su análisis, aunque no dejen a un lado el estudio del comportamiento colectivo. Desde este enfoque, la cultura sería todo el conjunto de valores, creencias e ideas que el individuo interioriza, y que le ayuda a enfrentarse a su mundo externo. En consecuencia, la cultura es entendida como una especie de fuerza invisible que mueve a la persona a actuar de forma determinada. Por este motivo, es esencial en el proceso de socialización de los individuos.

Edgar H. Schein, psicólogo organizativo, ha dedicado su carrera precisamente a los estudios de los procesos de socialización. En opinión de Czarniawska-Joerges (1991), durante el dominio del paradigma positivista nunca estuvo claro qué era aquello que se enseñaba en el proceso de socialización; sin embargo, con la reintroducción por parte de Schein del concepto de cultura en la investigación organizativa, la respuesta era obvia: cultura.

Schein (1985) hace explícita la diferencia entre la Etnografía y lo que denomina, en base a su amplia experiencia como asesor externo en diversas organizaciones, "aproximación clínica en los estudios de la organización".

Para el autor, el etnógrafo obtiene información concreta para comprender la cultura en la que está interesado presumiblemente por razones científicas e intelectuales. Por ello, aunque el etnógrafo debe ser fiel a la información observada y experimentada, brinda a la situación una serie de conceptos de modelos que motivaron la investigación en un primer lugar. Los miembros del grupo estudiado están a menudo deseosos de participar pero normalmente no tienen particular interés en las cuestiones intelectuales que motivaron el estudio.

En contraste, la perspectiva clínica es aquella donde los miembros del grupo son clientes que tienen sus propios intereses y el principal elemento motivador para el compromiso de la persona de fuera, a menudo denominado consultor o terapeuta, es este contexto.

En palabras de Czarniawska-Joerges (1991), los etnógrafos están motivados por sus propios intereses –sea una búsqueda de carrera o noble curiosidad–, y los "clínicos" velan por los intereses de sus clientes. Si invertimos la interpretación, deberíamos decir que el cliente del etnógrafo es la "humanidad", mientras que el del "clínico" es una organización particular, aunque debería ser por sí un reflejo de la propia humanidad. En otras palabras, los etnógrafos, si lo desean, son libres de declarar la existencia de una organización como un problema en sí mismo, mientras que los clínicos, como los médicos, deben mejorar el desempeño de sus clientes. Esta obligación de mejorar el desempeño tiene que ver con el hecho de que en las aproximaciones clínicas contemporáneas, es extraño que nadie a excepción los dirigentes de las organizaciones sean los clientes.

Schein (1985) asumió una perspectiva de armonía, en que los conflictos eran debidos a defectos de comunicación, y por lo tanto la dirección era el cliente más obvio por definición, máxime cuando se considera que la dirección (el liderazgo) es quien crea cultura.

Finalmente para Schein (1985), esta clase de investigación favorece un análisis más profundo de la cultura como fenómeno (profundo en el sentido de su impacto en los miembros individuales

de la organización). Esta perspectiva lleva además inevitablemente a una visión más dinámica de cómo funcionan las cosas, cómo comienza la cultura, evoluciona, cambia y algunas veces se desintegra. Por último, esta perspectiva permite discernir claramente lo que los líderes y otros agentes de cambio pueden o no hacer para cambiar una cultura deliberadamente.

1.6 La cultura desde un enfoque interdisciplinar:

Siguiendo el esquema de Meyerson y Martin (1987), desarrollado posteriormente por Martin (1992), tres grandes perspectivas han dominado la investigación sobre cultura: de integración (integration perspective), de diferenciación (differentiation perspective) y de fragmentación (fragmentation perspective).

La perspectiva de integración describe la cultura predominante en términos de consistencia (a lo largo de las variadas manifestaciones de la cultura), amplio consenso en la organización sobre la apropiada interpretación de esas manifestaciones, y claridad. Desde este punto de vista, los miembros de la cultura están de acuerdo a cerca de lo que deben hacer y por qué.

Los estudios congruentes con la perspectiva de diferenciación, describen las manifestaciones culturales como predominantemente inconsistentes con las otras (así como por ejemplo las normas formales pueden verse socavadas de algún modo por las informales). A nivel de análisis de la organización, las subculturas diferenciadas deberían coexistir en armonía, conflicto o indiferencia entre ellas. Desde el punto de vista de la diferenciación, las subculturas son refugio de claridad; en consecuencia, la ambigüedad está situada fuera de sus límites.

La perspectiva de la fragmentación ve la ambigüedad como un aspecto inevitable y que lo impregna todo en la organización. Esta clase de estudios, por lo tanto, se enfocan hacia la experiencia y la expresión de la ambigüedad en las culturas de la organización. Así, cualquier manifestación cultural puede ser interpretada desde una miríada de enfoques.

Para Martin (1992), el objetivo perseguido al estudiar la cultura no es otro que contribuir a una mayor comprensión de la vida organizativa. Por ello, cuando una organización es vista en conjunto desde las tres perspectivas que señala el nivel de comprensión es mayor que haciendo la aproximación desde una única perspectiva.

Precisamente por esta razón, la autora propone en su obra el estudio de la cultura organizativa desde una perspectiva múltiple basada en la adecuada comprensión de las aproximaciones indicadas, a fin de superar la fragmentación y el estado de constante fluctuación, imbuido además de duda y paradoja.

En palabras de Martin (1992), las investigaciones organizativas han desarrollado aproximaciones radicalmente diferentes para estudiar la cultura. Algunas definen la cultura de diferentes formas y estudian fenómenos bastante diferentes; otros investigadores definen la cultura de forma casi idéntica (a menudo como un consenso sobre valores compartidos o asunciones), pero desde la evidencia que presentan, está claro que no comprenden igual el significado del término. Algunos son generalistas, escribiendo como si cualquier aspecto de la vida en la organización fuera parte de la cultura, mientras otros intentan definir la cultura más estrictamente, para distinguirla de conceptos relacionados como normas, clima o valores.

Dados los elevados costes de este vehemente conflicto (tanto para las empresas, -a quienes los intensos esfuerzos de cambio han costado dinero, tiempo y esfuerzo emocional-, como para los investigadores), no ha de sorprender que desde diversos sectores se

haya comenzado a preguntar por una solución, o cuando menos, una valoración definitiva o integradora de qué se ha aprendido de la proliferación de estudios sobre cultura.

Para Martin (1992), una respuesta tradicional podría ser clasificar los estudios sobre cultura en categorías claramente definidas y mutuamente excluyentes. Así podrían ser estudiadas las debilidades y fortalezas de cada categoría. Como culminación de este proceso tradicional de construcción de teorías, podría ser ofrecida una meta-teoría de cultura organizativa, abarcadora y presumiblemente superadora de todas las contribuciones anteriores. En su opinión, su estudio se aproxima al proceso de construcción de teorías en su estilo, que tiene algunas de esas características, pero difiere en cosas importantes, al asumir lo siguiente:

- Una perspectiva científica social es un sistema aclaratorio que es impuesto subjetivamente sobre el proceso de recolección y análisis de información cultural. Por lo tanto, una perspectiva social no es considerada aquí objeto de descripción de hechos empíricos (esto es así, en parte, porque “quién es” un investigador o “cómo es visto que es” por los miembros de la cultura puede afectar lo que estos dicen o hacen. Además, diferentes investigadores tienen

distintas ideas preconcebidas, así como sensibilidad y habilidades distintas).

- Por lo tanto, las tres perspectivas científico-sociales son utilizadas en este trabajo para describir el principal énfasis de un estudio tomado individualmente, asumiendo que otros estudios del mismo investigador pueden ser congruentes con otra perspectiva.
- Las tres perspectivas son categorías derivadas empíricamente, y captan algunas de las principales dimensiones de acuerdo y desacuerdo entre estudios sobre cultura.
- Estas perspectivas no son realmente paradigmas en el sentido atribuido por Kuhn (1975) al término, aunque Meyerson y Martin (1987, 1988) se refirieron inicialmente a las tres perspectivas como paradigmas. Algunos autores como Gagliardi (1991), se han referido al sistema de las perspectivas como un punto de transición en el desarrollo de estudios culturales desde un movimiento intelectual hacia un paradigma.

- En el último lugar, el estudio está alimentado por quiénes son sus autores, y lo que han decidido cubrir (algo que no está exento de sus valores).

1.6.1 Perspectiva de integración:

En palabras de Martin (1992), los estudios escritos desde la perspectiva de integración describen una unidad cultural donde no hay lugar para la duda, la incertidumbre o el desacuerdo colectivo. Muchos, aunque no todos, de los estudios de integración describen a los líderes como creadores de cultura y transformadores de la misma.

A muchos directivos les gustaría crear una cultura que reflejase sus propios valores, que pudiera generar tanto lealtad como productividad, y a veces incluso mayor rentabilidad. No extraña, pues, que la perspectiva de integración se haya vuelto tan popular entre los investigadores que escriben principalmente para una audiencia de dirección. Aunque sería erróneo, pese a todo, concluir que sólo los investigadores orientados a la dirección producen estudios escritos desde el punto de vista de la Integración (ya que

esta perspectiva tiene un amplio número de seguidores, particularmente en Estados Unidos).

Los estudios congruentes con la perspectiva de la integración tienen tres características:

- Consideran que los miembros de una cultura comparten un conjunto de valores o asunciones básicas, y existe un amplio consenso a este respecto en toda la organización (aunque conviene señalar que hay estudios que aceptan que el amplio consenso en la organización no es fácil de conseguir).
- Estos valores aparecen representados de forma consistente, en una amplia variedad de manifestaciones culturales.
- Los miembros de la cultura conocen lo que tienen que hacer y por qué es valioso hacerlo. Por lo tanto, no existe ambigüedad.

Para Martin (1992), un estudio de integración es una pieza específica de investigación que está conducida principalmente,

aunque no exclusivamente, de acuerdo con las premisas anteriores. La perspectiva de integración, como otras perspectivas científicas sociales, es característica de un producto escrito particular, no de un investigador particular.

Por otro lado, cuando la autora habla de consistencia, se refiere fundamentalmente a tres tipos:

- a) De acción: ocurre cuando los contenidos de la cultura son consistentes con las prácticas formales e informales de la organización.
- b) Simbólica: sucede cuando los significados simbólicos de las formas culturales (como organización física, historias, rituales y jerga), son descritos como congruentes con los contenidos.
- c) Contenido: ocurre cuando los contenidos de la cultura son consistentes unos con otros.

Las definiciones desde la perspectiva de integración generalmente coinciden en que la cultura debe ser definida como aquello que es compartido, pero las definiciones están en

desacuerdo sobre qué, exactamente, está siendo compartido. Así, por ejemplo, entre las múltiples definiciones que enumeramos en el capítulo segundo de esta tesis, la definición de Davis (1984), menciona las creencias y valores compartidos; mientras que la de Siehl y Martin (1984), incluye significados, valores, creencias y expectativas compartidas; la definición de Sathe (1985), enfatiza las ideas compartidas; la de Schein (1985) hace hincapié, en las asunciones básicas; y la de Schall (1983) se centra exclusivamente en las reglas de comunicación.

1.6.2 Perspectiva de diferenciación:

De acuerdo con la perspectiva de diferenciación, las unidades aparentemente unificadas de la perspectiva de integración enmascaran una serie de culturas organizativas solapadas y anidadas. Estas subculturas coexisten, a veces en armonía, a veces en conflicto, y a veces en indiferencia con las demás.

La perspectiva de diferenciación descubre el funcionamiento del poder en las organizaciones, reconoce los conflictos de interés entre grupos, y presta atención a las diferencias de opinión.

La perspectiva de diferenciación tiene tres características definitorias:

- Las interpretaciones de los contenidos, prácticas, y formas son a menudo inconsistentes.
- La perspectiva de diferenciación sospecha de las pretensiones de un amplio consenso en la organización. Si el consenso existe, es visto como localizado ante todo dentro de los límites de las subculturas.
- Dentro de los límites de las subculturas es donde reina la claridad, mientras que la ambigüedad es relegada a la periferia.

En opinión de Martin (1992), el proceso de valorar aquello que unifica y devaluar lo que diferencia, puede ser observado en todos los niveles de las organizaciones. Si la perspectiva de integración es congruente con el punto de vista de la dirección, la perspectiva de diferenciación lo es con el de los grupos que adolecen del poder y estatus de la alta dirección.

Los estudios de diferenciación normalmente no niegan la existencia de similitudes, consistencias y unión que constituyen el centro de atención de los estudiosos de la integración; pero van un paso más lejos al explorar el punto de vista de las subculturas, que ven las cosas diferentes.

Las perspectivas de diferenciación están caracterizadas por el reconocimiento de la inconsistencia, entendida como una forma de pensamiento opuesto. El caso más simple de inconsistencia ocurre cuando una misma manifestación es interpretada de dos formas distintas.

Los estudios de diferenciación han puesto atención en tres tipos de inconsistencia:

- De acción: ocurre cuando el contenido expuesto es visto como inconsistente con las prácticas reales, derivado de los conflictos de interés entre los empleados que tienen poder y aquellos que no lo tienen (por ejemplo, hablar de la necesidad de combatir el racismo y el comportamiento sexista, y no salir de esa retórica para llevarlo a la práctica, permitiendo la existencia real de esos comportamientos).

- Simbólica: existe entre los contenidos expuestos y las manifestaciones culturales. Las inconsistencias simbólicas pueden señalar a desviaciones de la política oficial de la organización, y a menudo describen las historias organizacionales como portadoras de interpretaciones conflictivas.
- Ideológica: ocurre cuando los contenidos entran en conflicto unos con otros (por ejemplo, la prioridad dada a la innovación puede entrar en conflicto con el valor expuesto de igualdad, ya que no todos los grupos contribuyen igual al fomento de la innovación; asimismo, hacer énfasis en el riesgo financiero puede amenazar la seguridad del empleo de los trabajadores).

En opinión de Martin (1992), los estudios de diferenciación definen la cultura en términos que son sorprendentemente similares, en determinados casos. En las definiciones utilizadas en los estudios de integración, la cultura es definida como algo que es compartido. En contraste, las definiciones de diferenciación especifican que es un grupo, más que la organización entera, el que está haciendo la compartición.

Esta idea es recogida en algunas de las definiciones de cultura que hemos recogido en el capítulo siguiente, como son las de Louis (1985a), Gregory (1983), Smircich (1983b), Barley (1983), y Van Maanen y Barley (1985).

1.6.3 Perspectiva de fragmentación:

La perspectiva de fragmentación lleva la ambigüedad al trasfondo, antes que excluirla o conducirla fuera del contexto de claridad cultural o subcultural del resto de aproximaciones.

Esta perspectiva explora la complejidad de las relaciones entre una manifestación cultural y otra. Más que ver el consenso dentro de los límites de una cultura o una subcultura, la perspectiva de fragmentación presenta una multiplicidad de interpretaciones que raramente, si no nunca, se combinan en un consenso estable.

Por lo tanto las características de la perspectiva de fragmentación quedan resumidas en su atención centrada en la ambigüedad, la complejidad de las relaciones entre manifestaciones culturales, y una multiplicidad de interpretaciones que no se combinan en un consenso estable.

En opinión de Martin (1992), quizá porque se centra en la ambigüedad, la perspectiva de fragmentación es difícil de discutir con claridad. Además, es la más nueva de las tres perspectivas y relativamente pocos estudios han sido conducidos desde esta perspectiva. Aunque estos estudios son escasos, parece ya claro que la perspectiva de fragmentación aumentará nuestro conocimiento del fenómeno cultural en formas que otras perspectivas no lo hacen.

Algunos estudiosos utilizan el término “postmodernismo” para caracterizar esta visión de la sociedad contemporánea. No obstante, como aclara Martin (1992), las pocas ideas postmodernas que pueden extraerse de este enfoque, pueden utilizarse sin constituir el postmodernismo en un fundamento necesario para trabajar con la perspectiva de fragmentación.

Para Martin (1992), la ambigüedad es algo percibido subjetivamente, por lo que su significado es interpretable. Algo es considerado ambiguo por ser poco claro, altamente complejo o paradójico. La ausencia de claridad ocurre porque algo parece oscuro o confuso, y por lo tanto difícil de descifrar. Un suceso es altamente complejo porque una gran cantidad de elementos y

relaciones hacen difícil comprenderlo de una única manera. Una paradoja es un argumento que aparentemente deriva en conclusiones contradictorias a partir de deducciones válidas de premisas aceptables.

Con todo ello, la ambigüedad es percibida cuando una ausencia de claridad, una elevada complejidad o una paradoja hace que sean plausibles múltiples explicaciones para un mismo hecho.

Siguiendo la misma línea que en las otras perspectivas, Martin (1992), distingue tres tipos de ambigüedad:

- La ambigüedad de acción: señala que los estudios de fragmentación a menudo comienzan con una visión idealizada de cómo deberían ser las cosas, que deriva en ambigüedad dada la complejidad de la información o la ausencia de información suficiente (cuando la retórica de cómo deberían ser las cosas no lleva emparejada una guía clara para llevarlo a cabo).
- Ambigüedad simbólica: desde el punto de vista de la fragmentación no hay relaciones claramente consistentes o inconsistentes entre los contenidos culturales y las

formas culturales (como la ubicación física o las historias de la organización). Algunos desde esta perspectiva interpretan las formas culturales en términos paradójicos (como por ejemplo propugnar el valor de igualdad en las oficinas, y que no se refleje de forma simbólica en la distribución física de las mismas, o la eliminación de barreras entre puestos).

- La ambigüedad ideológica, ve además ambigüedad en la relación entre contenidos culturales, ya que los valores y preferencias rara vez son consistentes o inconsistentes entre sí.

En contraste con lo que sucede en las perspectivas de integración y diferenciación, en la de fragmentación los estudios a menudo se abstienen por completo de definir la cultura, ante la dificultad para explicar, dado este nivel de ambigüedad, cómo la gente se une en acciones coordinadas y cómo existe una realidad social construida en lugar de una colección de visiones individuales.

1.7 Postmodernismo:

Ritzer (1993), califica el Postmodernismo como uno de los desarrollos intelectuales multidisciplinares más importantes de los últimos tiempos, en particular el que exponen las obras de pensadores como Baudrillard (1983), Lyotard (1984) y Jameson (1984).

Como señala el propio Ritzer (1993), un aspecto destacable del postmodernismo es su tendencia a "subvertir" y "hacer estallar" la frontera entre las disciplinas y las subdisciplinas, y crear una perspectiva multidisciplinar que sintetice ideas procedentes de una amplia gama de campos (por ejemplo la Filosofía, la Economía, la Teoría Cultural, la Historia, la Antropología y la Sociología), y de perspectivas dentro de una misma disciplina.

En suma, el Postmodernismo presenta cuatro características sumamente relevantes:

- El rechazo de la anterior búsqueda de una única y gran teoría sintética.
- La aceptación de una gama de esfuerzos sintéticos de menor alcance.

- La destrucción de las fronteras disciplinarias y la idea de que las nuevas síntesis pueden inspirarse en ideas pertenecientes a varias disciplinas diferentes.
- Y la desmitificación de la retórica teórica, que permite a los investigadores tomar prestados libremente las ideas de otros para crear teorías sintéticas (Ritzer, 1993).

En palabras de Smircich y Calás (1987), el postmodernismo ocurre cuando un proyecto modernista falla. Por lo tanto, si la cultura representa el modernismo en el campo de la investigación organizativa, la "muerte" de la cultura indica que este campo está preparado para el postmodernismo. Para las autoras, esta muerte depende de la medida en que la retórica cultural haya sido apropiada o incorporada como "parte tradicional de la literatura especializada", ya que esto implicaría que la cultura puede ser un movimiento modernista en la teoría organizativa.

Para recuperar el concepto en los estudios de la organización, ha de efectuarse una transición del modernismo al postmodernismo, porque la literatura sobre cultura puede estar "muerta" (es decir, no ser capaz de aportar nada nuevo) como movimiento revolucionario, pero sus restos pueden señalar hacia nuevas formas de trabajar y nuevas tareas (Smircich y Calás, 1987).

En cualquier caso, como señalan dichas autoras, el postmodernismo es resistencia, no oposición. Podemos captar el significado de resistencia analizando el término postmodernista de "deconstrucción", que implica en palabras de Harvey (1989), releer y reanalizar a teóricos, teorías, paradigmas, etc., como "textos" que requieren una reinterpretación mediante el uso de perspectivas y herramientas contemporáneas.

El objeto de esta deconstrucción suele ser una mayor comprensión de lo que se reanaliza. La deconstrucción también puede utilizarse para realizar el propósito más constructivo de combinar diversos conjuntos de ideas derivadas de varias perspectivas para formar una nueva teoría (Ritzer, 1993). Por lo tanto, el postmodernismo es en más de un sentido pensamiento "postparadigma" (Smircich y Calás, 1987).

En opinión de Clegg (1990), el postmodernismo desde el punto de vista organizativo tiende a un tipo de organización más orgánica y menos diferenciada que aquellas dominadas por los diseños burocráticos de la modernidad.

Para el autor, donde la organización modernista era rígida, la organización postmodernista es flexible. Donde el consumo modernista estaba basado en formas de masas, el postmodernista está basado en nichos o segmentos. Donde la organización modernista estaba basada en el determinismo tecnológico, la postmodernista lo está en opciones tecnológicas hechas posibles a través del equipamiento microelectrónico. Donde la organización modernista y los trabajos estaban altamente diferenciados y demarcados, la organización postmodernista y los trabajos están altamente “de-diferenciados”, “de-demarcados” y basados en habilidades múltiples. Las relaciones con el empleo como una noción fundamental de las organizaciones, da paso cada vez más a relaciones formales más fragmentarias y complejas como la subcontratación y el teletrabajo.

Capítulo 2:

"EL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZATIVA"

2. El concepto de cultura organizativa:

2.1 Introducción:

El concepto de cultura no es nuevo en la bibliografía especializada, de hecho, aunque muchos de los investigadores recientes examinen los estudios de cultura de finales de los setenta y principios de los ochenta como si fueran totalmente novedosos, podemos afirmar con Smith y Peterson (1988), que los conceptos que emplean no parecen radicalmente diferentes a los que adoptaron quienes buscaron comprender la noción de organización informal (Mayo, 1930; Barnard, 1938) o el concepto posterior de clima de la organización (Argyris, 1958; Halpin y Croft, 1963).

No obstante, tal y como indica Schumacher (1997), es a raíz de trabajos como los de Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982), Davis (1984) y Schein (1985), entre otros, cuando el estudio de la cultura comienza a recibir amplia atención. Algo que posiblemente se haya debido a la utilización de unos conceptos que están delineados algo más claramente (Smith y Peterson, 1988), aunque quizá mucho más a un contexto internacional caracterizado por una etapa de turbulencia y dificultades para las empresas, que en el caso de las americanas

comenzaban a experimentar la competencia de países con culturas muy diferentes (Trice y Beyer, 1993).

En nuestros días, en palabras de Kaufmann (1993), aunque el entusiasmo inicial disminuye, la materia sigue siendo considerada importante y algunos de los conceptos que se han desarrollado en el análisis de la cultura organizativa se han tornado básicos en la administración de empresas, siendo hoy la cultura una de las áreas más significativas en el campo del comportamiento organizativo.

No obstante, la dificultad para definir la cultura organizativa es notoria, ya que el concepto en sí no posee un significado único y la proliferación de estudios sobre esta materia ha producido una considerable controversia (Nicholson, 1995).

El término cultura es complejo y se presta a múltiples interpretaciones. Los estudiosos de las organizaciones, en un esfuerzo por comprenderlas, han desarrollado otros conceptos complementarios, tales como el de "clima", el de "reglas del juego", el de "valores", el de "filosofía", y el de "carácter de la organización" (Rodríguez Porras, 1994), que lejos de esclarecer la cuestión han contribuido si cabe a una mayor confusión.

Aunque no hay consenso sobre la naturaleza de la cultura (Muijen, 1998), y los analistas no se han puesto de acuerdo en todos sus aspectos (Trice y Beyer, 1993), esto no ha sido impedimento para que se haya formulado multitud de definiciones desde diversas perspectivas. Como acertadamente anota Sackman (1991), hay casi tantas definiciones de cultura como personas que escriben sobre ella.

Tal y como señala Muijen (1998), no debe sorprender que exista una gran variedad de definiciones de cultura, ya que en este sentido, sólo Kroeber y Kluckhohn (1952), identificaron 164 definiciones diferentes propuestas por eminentes antropólogos.

En este sentido, la proposición de una definición de cultura de ambición integradora podría ser objeto en sí de la elaboración de una tesis doctoral.

En esta primera aproximación a la cultura no podemos hacer un análisis exhaustivo de todas las definiciones formuladas en los últimos años; no obstante, resulta conveniente reseñar algunas de las definiciones de cultura que a nuestro entender son más representativas.

2.2 La definición del término cultura:

Muchas han sido las definiciones ofrecidas por diversos estudiosos del tema, entre las más usuales, merece la pena mencionar las siguientes:

Para Pettigrew (1979), la cultura se manifiesta por los símbolos, lenguaje, ritos, mitos, etc. que crean y difunden los directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa.

Ouchi (1981), define la cultura como “un conjunto de símbolos, ceremonias, y mitos que comunican los valores y creencias subyacentes en una organización y de sus empleados”.

Peters y Waterman (1982), definen la cultura como “un conjunto dominante y coherente de valores compartidos, vehiculizados por medios simbólicos tales como: historias, mitos, leyendas, eslóganes, anécdotas y relatos diversos”.

Schall (1983), entiende que “una organización debería ser estudiada como una cultura mediante el descubrimiento y síntesis de sus normas de interacción e interpretación social, tal y como se

revelan en el comportamiento que desarrollan. La interacción social y la interpretación son actividades de comunicación, por lo tanto, la cultura podría ser descrita mediante la articulación de normas de comunicación”.

Gregory (1983), conceptualiza la cultura como “un sistema de significados que acompañan a la miríada de comportamientos y prácticas reconocidas como una clara forma de vida”.

Para Smircich (1983b), "en una situación particular el conjunto de significados que se desarrolla da a un grupo su propio "ethos", o carácter distintivo, que es expresado en modelos de comportamiento (ideología), actividad (normas y rituales), lenguaje y otras formas simbólicas a través de las cuales los miembros de la organización crean y mantienen su visión del mundo y la imagen de ellos mismos en él. El desarrollo de una visión del mundo con su modo compartido de entender la identidad del grupo, su propósito y dirección, son productos de una historia única, interacciones personales y circunstancias ambientales del grupo".

Davis (1984), define la cultura como "el modelo de creencias y valores compartidos que dan a los miembros de una organización

significado, y les provee con las normas de comportamiento en su organización".

Siehl y Martin (1984), consideran que "la cultura organizativa puede ser entendida como el pegamento que mantiene una organización unida gracias a los modelos y significados compartidos. La cultura se centra en los valores, creencias y expectativas que los miembros comparten".

Para Schein (1985), la cultura es "un modelo de suposiciones básicas compartidas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado mientras aprende a desenvolverse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado a lo largo del tiempo lo suficientemente bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto, son enseñadas a los nuevos miembros de un grupo como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas".

Maanen y Barley (1985), interpretan que "sólo cuando los miembros de un grupo asignan similares significados a facetas de su situación pueden los colectivos desarrollar, a través de la interacción, respuestas únicas a problemas que más tarde se convierten en elementos de las normas, rituales y valores".

Para Louis (1985b), la cultura es "un conjunto de ideas o significados compartidos por un grupo de personas. Los significados, en gran parte tácitos entre los miembros, son ciertamente relevantes para un grupo particular, y son distintivos del grupo".

La cultura, en opinión de Robbins (1998), "incluye supuestos y normas que gobiernan los valores, las actividades y las metas; y al hacer esto, dice a los empleados cómo deben hacerse las cosas y qué es importante".

Thèvenet (1991), define la cultura como "un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales, compartidas por los miembros de una organización, que operan de forma inconsciente, han permitido resolver problemas y aún los están resolviendo y deben ser transmitidas a los nuevos".

Para Koontz y Weirich (1991), "la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizativo. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un periodo de tiempo, lo que

significa que la cultura organizativa es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la empresa y establece reglas implícitas de la forma en que se debe comportar la gente. Muchas dan una idea de aquello que apoya la empresa en particular".

Leal (1991), define la cultura organizativa como "el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencian de otras organizaciones".

Menguzzato y Renau (1991), definen la cultura de una empresa como "el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes, etc., comunes a todo o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección a la base operativa) y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de trabajo. Es implícita, invisible e informal. Resulta de la integración de varias culturas confluyentes en la empresa, como las culturas externas o macroculturas recibidas del entorno (nacionales,

regionales, sociales) y las subculturas internas o microculturas de los distintos grupos de la empresa, con un "modus vivendi" específico, caracterizado por símbolos, mitos, ritos y tabúes, o sea, por un universo simbólico".

Trice y Beyer (1993), consideran que "la cultura es un fenómeno colectivo que envuelve las respuestas de la gente a las incertidumbres y el caos que son inevitables en las experiencias humanas. Estas respuestas se engloban en dos categorías: La primera es la substancia de la cultura -sistemas de valores compartidos y dotados de una carga emocional que es lo que llamamos ideologías-, la segunda son las "formas culturales" -entidades observables que incluyen las acciones a través de las cuales los miembros de la cultura expresan, afirman y comunican la esencia de sus culturas de unos a otros-. (...) Las culturas son la consecuencia natural de las interacciones sociales que constituyen lo que llamamos organizaciones".

Claver (1995), propone la siguiente definición de cultura: "un conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de los

problemas gerenciales internos y de los relacionados con clientes, proveedores y entorno”.

Una vez transcritas algunas de las principales definiciones, podemos destacar siguiendo a Kaufmann (1993), algunos de los rasgos comunes a las propuestas hasta el momento:

- En primer lugar, la mayoría de las definiciones aluden a un conjunto de creencias compartidas por los individuos en una organización. Estos valores definen cuál es el comportamiento adecuado y aceptable, y su contrapartida.
- Un segundo atributo es que a menudo los valores que conforman la cultura organizativa se dan por supuestos. Esto significa que más que estar escritos o explicitados en un programa de formación, son supuestos básicos compartidos por los miembros de una organización. La acción más efectiva de los valores culturales es que sus miembros los dan por supuestos.
- Un tercer atributo compartido es su dimensión simbólica a través de los cuales estos valores se comunican.

El propio Schein (1985, 1991a), examina y explica su definición de cultura señalando cuáles son sus líneas básicas:

- En primer lugar, la cultura, en cualquiera de sus acepciones es una propiedad de un grupo humano, por lo que si no se puede definir un grupo, no se puede definir su cultura.
- En segundo lugar, si definimos un grupo como "todas las personas que comparten algún comportamiento o actitud habitual", sólo lo que es compartido es por definición cultura.
- En tercer lugar, cuando se observan nuevos grupos o se estudia la historia de nuevas organizaciones, se extrae que los mismos han de enfrentarse a problemas de adaptación externa e integración interna. En consecuencia, la cultura de un grupo dado reflejará lo que ha aprendido al resolver sus problemas particulares a lo largo de su historia, de tal modo que un grupo diferente que haya tenido diferentes problemas y experiencias, tendrá, por definición, una cultura con contenido distinto.

- Finalmente, la definición hace hincapié, en que si las suposiciones básicas no son transferidas a los nuevos miembros no se las puede considerar como integrantes de la nueva cultura, ya que no se trataría de una característica compartida por el grupo. Sólo adoptando suposiciones básicas sobre diferentes aspectos de la realidad, los mismos influenciarán las percepciones, pensamientos y sentimientos, así como el comportamiento de los miembros.

2.3 La proximidad de los conceptos de cultura y clima:

En la literatura especializada, a menudo se confunden los conceptos de cultura y clima (Trice y Beyer, 1993), por lo que coincidimos con Silva (1992) en que es necesario dilucidar si clima y cultura son conceptos que se solapan o son diferentes y, si esto último, en qué medida prevalece o influye sobre el otro, o si incluso "cultura" es otro término para designar el clima (Erickson, 1987).

Como señala Silva (1992), son diversos los posicionamientos sobre la relación entre cultura y clima, sus nexos y diferencias. Desde quienes afirman la supremacía de la cultura como más

estable que el clima, hasta los que admiten la proximidad de los conceptos y la relación entre ellos aunque no averigüen si existe primacía, e incluso quienes admiten la influencia mutua.

No obstante, en opinión de Denison (1990), el debate sobre cultura organizativa y clima es en muchos sentidos un ejemplo clásico de diferencias metodológicas (y epistemológicas) oscureciendo una similitud básica sustantiva. De este modo, el argumento del debate no está centrado tanto sobre "qué" estudiar, sino más bien en "cómo" estudiarlo.

En opinión de Trice y Beyer (1993), aunque en la literatura especializada los conceptos de cultura y clima son a menudo confundidos, ambos tienen orígenes claramente distintos que les dan significados dispares. Las diferencias señaladas por los autores pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Tal y como fue conceptualizado originalmente, el clima organizativo se refirió a los ambientes psicológicos en que el comportamiento de los individuos ocurría. Los estudios se centraban en las experiencias bastante inmediatas, individualmente percibidas de los miembros de la organización. Las diferencias en las actitudes o

percepciones eran medidas por ítems de cuestionarios. En consecuencia, se centraba en medir las percepciones de los individuos sobre sus organizaciones, antes que creencias, valores o normas compartidas por grupos de personas. Aunque las técnicas estadísticas pueden descubrir grupos de personas manteniendo percepciones similares, por sí solas no pueden decir cómo los individuos que perciben sus climas de forma similar llegan a sus percepciones compartidas.

- Otra diferencia básica entre clima y cultura es que las técnicas principales usadas para medir el clima fueron desarrolladas para medir actitudes. Si las actitudes reflejan la cultura de alguna manera lo hacen sólo en su nivel más superficial. Por buenas razones, las tradiciones de investigación cultural apelan por la recolección intensiva de información utilizando principalmente métodos de observación durante largos periodos de tiempo.
- Otra diferencia más entre los conceptos de clima y cultura es que el clima carece de indicadores únicos. Tal número de variables diferentes han sido subsumidas bajo el concepto de clima por varios investigadores que se

solapan con muchos constructos del comportamiento organizativo como la estructura, la tecnología o la efectividad. En contraste, la cultura tiene muchos indicadores únicos como los mitos, símbolos, ritos e historias.

Trice y Beyer (1993) consideran inadecuados los intentos recientes de relacionar clima y cultura que asumen que las percepciones de los empleados acerca de los procedimientos y prácticas, equivalen de algún modo a las ricas manifestaciones culturales.

En este sentido, Rousseau (1990) argumenta que el clima se centra en creencias que los individuos tienen respecto de las condiciones organizativas, y que están influidas por la posición de los individuos en la organización. Dichas creencias contrastan en opinión del autor con las creencias normativas, que son más estrictamente producto de procesos culturales.

Para Rousseau (1990), la cultura se refiere más a asunciones profundas, creencias y valores que se dan por hechos, esto es, no son directamente observables y a menudo preconscientes.

Muijen (1998) distingue entre percepciones compartidas (clima) y asunciones compartidas (cultura), y considera que ambas están relacionadas conceptualmente:

- Ambas se refieren a la lógica percibida del ambiente social interno de una organización humana. Los nuevos miembros aprenden a percibir e interpretar las condiciones organizativas mediante procesos de socialización e interacciones simbólicas con otros miembros. A través de estos procedimientos de aprendizaje se internalizan importantes asunciones y valores de la organización.
- Otra similitud entre clima y cultura es que ambos conceptos tratan de explicar el impacto de la organización en los individuos. Además, ambos conceptos son multidimensionales.

A su vez, Muijen (1998) distingue las siguientes diferencias entre los conceptos de clima y cultura:

- El clima trabaja con percepciones individuales del comportamiento organizativo y de otras condiciones

observables, mientras que la cultura se refiere a asunciones invisibles y valores –si incluimos el clima en el concepto de cultura, podemos considerar el clima como una manifestación de la cultura–.

- Desde el punto de vista metodológico el concepto de clima está arraigado en la Psicología, con énfasis en la percepción de los individuos. Tradicionalmente estas percepciones se miden con cuestionarios y están relacionadas con otras variables como desempeño y absentismo. El énfasis se hace en generalizar resultados a la población. En cambio la cultura, al estar más arraigada en la Antropología, normalmente se estudia a través de métodos de investigación hermenéuticos. Aquí los resultados se interpretan desde el objeto de investigación.

A pesar de la similitud conceptual entre clima y cultura, Denison (1990) sugiere mantener las diferencias metodológicas. Las percepciones pueden medirse fácilmente mediante cuestionarios. Para poder describir las asunciones básicas y los valores, para clasificar los símbolos y para desdoblar el significado a una imagen más rica, completa y válida, se necesita métodos cualitativos.

Para Denison (1990) la ventaja de tales métodos puede ser usada en un diseño híbrido. Por ejemplo, usar cuestionarios para evaluar el clima de una organización rápidamente, y métodos cualitativos para validar los resultados y obtener una visión más completa de los significados dentro de la organización.

2.4 Funciones de la cultura organizativa:

En palabras de Peiró (1991), la empresa es una formación social compleja y su consideración como sistema permite una conceptualización en la que se toman en cuenta las diversas dimensiones que la componen. Se trata de un sistema de roles, de toma de decisiones, con redes de comunicación, con grupos funcionales diferenciados según la tarea y coordinados entre sí. Presenta aspectos estructurales y procesos internos de funcionamiento. Junto a ello, su interacción con el medio ambiente, su necesidad de intercambiar materia, energía e información con ese entorno y su integración como subsistema en sistemas sociales más amplios, pone de relieve la necesidad de considerar la organización en sus relaciones con el exterior.

Coincidimos con Peiró (1991) en que uno de los autores que ha sintetizado de forma más adecuada todas las dimensiones de la

organización es Schein, cuya referencia a los problemas de integración interna y adaptación externa, unido a la afirmación de que la cultura en cualquiera de sus acepciones es propiedad de un grupo humano, caracteriza a la empresa como un sistema social abierto.

Como acertadamente señalan Trice y Beyer (1993), las empresas no existen en el vacío. Los analistas usan el término entorno para referirse a todo lo que rodea a las organizaciones pero no es parte de ellas. Sus entornos incluyen muchas entidades susceptibles de tener culturas que puedan afectar a las culturas internas de las empresas. Pues, como apunta Kaufmann (1993), la cultura es un producto de doble proceso: de importación cultural desde el entorno social de la empresa y de construcción "desde dentro".

No obstante, para Trice y Beyer (1993) las empresas no son receptores pasivos de influencias culturales desde el exterior. Por medio de sus actividades, las organizaciones afectan las culturas de otras entidades de su entorno a través de la exportación de elementos de sus propias culturas. En consecuencia, podemos afirmar con Casado (1994), que la cultura de una organización no puede aislarse de la cultura de su medio externo.

En este sentido, afirma Weinert (1985) que es fácil comprender que el concepto de organización abierta es mucho más amplio que el de sistema cerrado de organización, y que mediante la incorporación del mayor número posible de variables, sobre todo las que provenientes del ambiente tienen influencia sobre el devenir de la organización, aumenta nuestro conocimiento de las decisiones que tienen lugar dentro de la organización. No obstante, son evidentes las limitaciones que siguen existiendo pese a la adopción de un enfoque sistémico, ya que a la hora de realizar una investigación no se puede incluir en el modelo todas las variables relacionadas, por lo que cualquier modelo aplicado es en esencia reduccionista.

No obstante, debemos tener en cuenta, tal y como afirman Lawrence y Lorsch (1986), que resulta apropiado contemplar la empresa como un sistema social abierto no sólo por las posibles interacciones con su medio externo, sino también en el sentido de que los comportamientos de sus miembros están interrelacionados.

En cualquiera de sus acepciones, la dificultad de este enfoque surge a la hora de delimitar conceptualmente el entorno, y demarcar los límites entre la empresa y el ambiente que la rodea; pues la

empresa es en cierto modo independiente de su entorno, ya que está más o menos claramente delimitada en relación con él, pero al mismo tiempo es interdependiente de él.

En consecuencia, aceptando como orientación metodológica el enfoque de sistemas estamos llamados a adoptar un modelo en el sentido de las aportaciones de Evan (1976), tomando la empresa como un sistema abierto que busca mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internos.

Como hemos visto anteriormente, para Schein (1985), la cultura está constituida por aquellas soluciones a problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven por tanto para enseñar en los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

La cultura viene a resolver, por tanto, los problemas básicos de una organización o de un grupo. Estos problemas según Schein (1985), pueden clasificarse en:

- a) Problemas de supervivencia y adaptación al ambiente externo o entorno de la organización.

b) Problemas de integración de sus procesos internos.

Para solucionar estas dos tipologías de problemas, Schein considera que la cultura interna proporciona un conjunto de manifestaciones que él denomina funciones de la cultura y que pueden ser divididas en:

a) Funciones de adaptación externa.

b) Funciones de integración interna.

Desde el punto de vista de las funciones de adaptación externa, siguiendo a Leal (1999) la cultura origina un consenso:

a) Sobre la misión fundamental, los riesgos básicos y las tareas manifiestas, es decir, una razón para existir.

b) Sobre los objetivos operacionales derivados de la misión

c) Sobre los medios a utilizar para conseguir estos objetivos

d) Sobre los criterios a utilizar a la hora de medir los resultados.

- e) Sobre los medios y estrategias apropiados para corregir procesos y estructuras si estos objetivos no son alcanzados.

Desde el punto de vista de las funciones de integración, de acuerdo con Leal (1999) la cultura proporciona:

- a) Un lenguaje común y categorías conceptuales compartidos. Sin esto los miembros del grupo no podrían comunicarse con los demás y, por definición, el grupo no existiría.
- b) Una vía de creación de las fronteras del grupo y de sus barreras o mecanismos protectores, así como los criterios compartidos de inclusión y exclusión del grupo. Esta función se materializa en los procesos de selección, reclutamiento, socialización, perfeccionamiento, etc.
- c) Los criterios para asignar la autoridad, el poder, estatus y otros recursos. Esta cultura dispone de reglas y normas de funcionamiento y de relación, así como los criterios para ganar o perder influencia en la organización o grupo.

- d) Normas para regular las relaciones interpersonales, creando aquello que a menudo se denomina el "estilo o clima" de la organización.

- e) Criterios compartidos de cómo distribuir las recompensas y las sanciones en la organización o el grupo. A los nuevos miembros se les transmite un conjunto de señales que pueden indicarles el camino del éxito y del ascenso en la organización o el estancamiento, incluso la puerta de salida.

- f) La forma de enfrentarse a sucesos imprevisibles y de dirigir o manejar los sucesos turbulentos e incontrolables. En este sentido, crea una especie de religión, de ideología e incluso de supersticiones dirigidas a resolver los problemas de ansiedad que tales sucesos provocan en las personas.

Una última función que apunta Schein de la cultura es la de "reducción de la ansiedad". Ansiedad que experimentamos cuando nos enfrentamos a la incertidumbre o cuando estamos expuestos a la sobrecarga de informaciones, objetivos, medios, instrumentos, conductas, normas, etc., que nuestro trabajo diario nos depara en

las organizaciones de hoy en día. La cultura nos ofrece una salida para reducir toda esta presión e incertidumbre a la que estamos sometidos (Leal, 1999).

Finalmente, para Robbins (1998) la cultura cumple varias funciones en la organización:

- La primera es que define los límites, es decir, que distingue entre una empresa y otras.
- La segunda es que transmite a los miembros un sentimiento de unidad.
- La tercera es que facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos.
- La cuarta es que aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es así el aglutinante que mantiene unida a la organización al proveer las normas adecuadas a los empleados sobre qué deben decir y hacer.

- Por último, la cultura sirve como mecanismo de significado y control que conduce y moldea las actitudes y el comportamiento de los trabajadores.

2.5 Elementos de la cultura organizativa:

Podemos afirmar con Leal (1999), que los elementos que vamos a analizar actúan como mecanismos a través de los cuales la cultura desarrolla las funciones descritas en el apartado anterior.

Para Schein (1985), la cultura organizativa existe en dos niveles. En la superficie hay artefactos visibles y comportamientos observables (las formas en que la gente viste y actúa, y los símbolos, anécdotas y ceremonias que los miembros de la organización comparten). Sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura real.

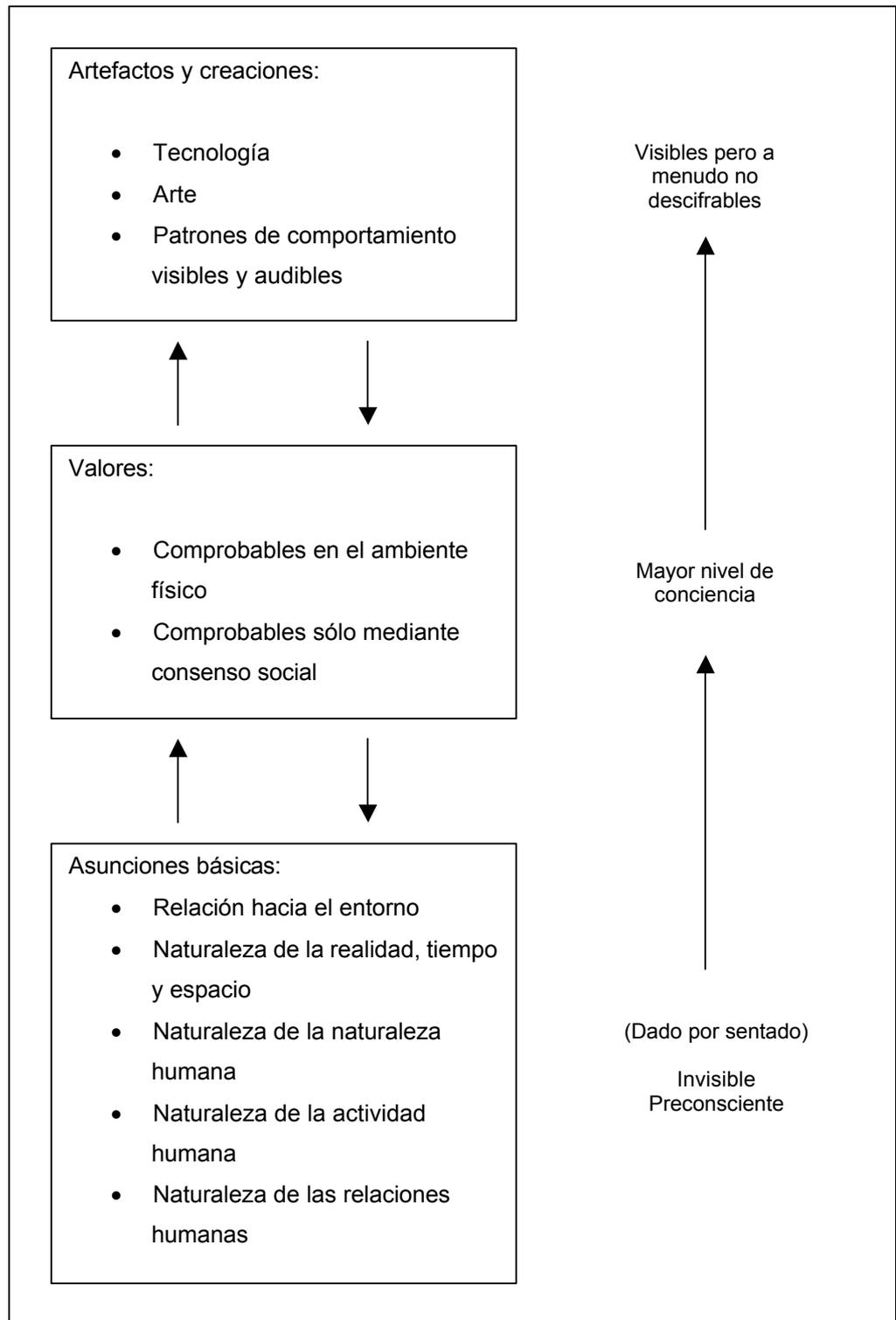
Esta idea es simbolizada por Daft (1998), en la imagen de un iceberg cuya parte superior, la punta que emerge del agua, es siempre mucho más pequeña que la parte que queda sumergida. En

la punta del iceberg sitúa los símbolos observables como las ceremonias, anécdotas, refranes, comportamiento, indumentaria y ambiente físico, y la parte sumergida sitúa los valores subyacentes o supuestos, creencias, actitudes y sentimientos.

La forma en que Schein (1985) distingue entre esos elementos consiste en tratar las asunciones básicas como la esencia ("lo que la cultura es realmente"), y los valores y comportamientos como manifestaciones observables de la esencia de la cultura. Para el autor, los "niveles" de la cultura y sus interacciones, y necesitan ser distinguidos cuidadosamente para evitar confusión conceptual (véase Figura 2.1).

La idea comúnmente aceptada es que los atributos de la cultura se exhiben de numerosas formas, pero por lo general evolucionan en un conjunto de actividades que se realizan mediante interacciones sociales (Daft, 1998).

Figura 2.1 Niveles de la cultura y su interacción.



Fuente: Schein (1985) (Elaboración propia)

Para identificar el contenido de la cultura, se requiere, en palabras de Daft (1998), que los investigadores hagan inferencias con base en artefactos observables, teniendo en cuenta que aunque se pueden estudiar es difícil descifrarlos con precisión. En palabras de Schein (1985), muchos de los análisis de cultura publicados se limitan al análisis de los artefactos visibles, como las historias y los credos organizativos.

No obstante, tal y como señalan Davis y Newstrom (1999), todo intento por medir la cultura organizativa sólo puede producir una evaluación imperfecta, ya que la medición y comparación de las culturas es difícil en el mejor de los casos. Casi todos los primeros intentos de los investigadores a este respecto se basaron en el análisis de anécdotas, símbolos, rituales y ceremonias con el propósito de obtener indicios que permitieran elaborar una descripción completa.

En similares términos se expresa Daft (1998), al afirmar que algunos de los aspectos observables, típicos e importantes de la cultura, son los ritos, las ceremonias, las anécdotas, los símbolos y el lenguaje.

Tal es el caso de Deal y Kennedy (1982), que hablan de ritos y rituales de la vida corporativa, y diferencian los siguientes elementos de la cultura:

a) Entorno de los negocios:

Cada empresa afronta una realidad diferente en el mercado dependiendo de su producto, competidores, clientes, tecnología, influencias gubernamentales y así sucesivamente. Para triunfar en su mercado, cada empresa debe llevar a cabo cierto tipo de actividades muy bien. En algunos mercados esto significa vender; en otros, inventar; en otros, control de costes. En resumen, el ambiente en que una empresa opera determina lo que tiene que hacer para tener éxito. Este ambiente de negocios es la mayor influencia individual a la hora de desarrollar una "cultura corporativa".

Por ejemplo, las empresas que dependen para su éxito de su habilidad para vender un producto indiferenciado tiende a desarrollar un determinado tipo de cultura -que denominan "cultura de jugar duro"-, que mantiene vendiendo a la fuerza de ventas. Las empresas que gastan una gran cantidad de dinero en investigación y desarrollo antes de saber si su producción tendrá éxito o no, tienen que desarrollar una cultura diferente -que denominan de "batir a tu

empresa"-, diseñada para asegurar que las decisiones son pensadas en profundidad antes de que las acciones sean tomadas.

b) Valores:

Los valores son los conceptos y creencias básicas de una organización, ya que forman el corazón de la cultura corporativa. Los valores definen el "éxito" en términos concretos para los empleados - "si haces esto, tendrás éxito"- y establecen estándares de logro dentro de la organización.

Las empresas de cultura fuerte que investigaron Deal y Kennedy (1982), tenían todas un único y complejo sistema de valores que eran compartidos por sus empleados. Los directivos en estas empresas hablaban de estas creencias abiertamente y sin miedo, y no admitían desviaciones respecto a los estándares de la empresa.

c) Héroe:

Estos individuos personifican los valores culturales y proveen modelos de comportamiento tangibles para los empleados que los

siguen. Algunos héroes nacen y otros se hacen por hechos memorables que ocurren en el día a día de la empresa.

Para los autores las empresas inteligentes son aquellas que se molestan en elegir a la gente que ha de jugar este rol heroico, sabiendo perfectamente que los otros tratarán de emular su comportamiento. Concretamente las empresas con culturas fuertes tienen muchos héroes.

d) Ritos y rituales:

Los ritos y rituales son rutinas sistemáticas y programadas del día a día en la empresa. En sus manifestaciones cotidianas -que es lo que denominan propiamente rituales-, muestran a los empleados la clase de comportamientos que se espera de ellos. En sus manifestaciones, lo que llamamos ceremonias, proveen ejemplos visibles y potentes de lo que la empresa defiende.

e) Red cultural:

La red cultural es definida como el medio de comunicación principal dentro de la organización, ya que es la "portadora" de los valores, comportamientos y mitología heroica. Trabajar la red

eficazmente es la única forma de hacer que las cosas se hagan y comprender qué está sucediendo realmente.

Como hemos visto, Schein (1985), distingue una serie de niveles en la cultura. En el nivel más superficial, están los artefactos visibles, que sirven para identificarla e interpretarla con el fin de comprender los elementos más profundos que constituyen propiamente la cultura.

Entre estos artefactos visibles que sirven para inferir conclusiones o hipótesis de la cultura real, Schein (1985) distingue:

- La estructura de la organización
- El sistema formal de información y sistema de control.
- Los mitos, leyendas, historias, etc.

A nivel más profundo, los elementos de la cultura a descubrir o descifrar son los siguientes:

- Relación de la organización con su entorno.
- La naturaleza de la realidad, tiempo y espacio.
- Naturaleza de la naturaleza humana.
- Naturaleza de la actividad humana.

Trice y Beyer (1993), distinguen cuatro categorías de lo que denominan "formas culturales" (véase Cuadro 2.1), que debemos entender como manifestaciones concretas de la cultura, y que consisten en entidades observables a través de las cuales los miembros de una cultura exponen, afirman y comunican la substancia de la cultura de unos a otros:

Cuadro 2.1 Formas culturales

Categoría	Ejemplos
Símbolos	<ul style="list-style-type: none"> - Objetos, naturales y manufacturados - Colocación - Actos, funciones
Lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> - Jerga, argot - Gestos, señales, signos - Canciones - Humor, chistes, charlas, chismes y rumores - Metáforas - Proverbios, eslóganes
Narrativas	<ul style="list-style-type: none"> - Historias y leyendas - Sagas - Mitos
Prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Rituales, tabúes - Ritos, ceremonias

Fuente: Trice y Beyer (1993) (Elaboración propia)

1) Símbolos:

Los símbolos son la primera categoría de formas culturales porque constituyen las unidades más básicas y pequeñas de expresión cultural. Además, otras formas culturales normalmente incorporan símbolos, haciendo de ellos las formas de expresión cultural encontradas con más frecuencia.

El símbolo puede definirse como "algo que sugiere algo más de lo que es visible". Las organizaciones usan todos los tipos de símbolos enumerados en el cuadro anterior, para transmitir ideas abstractas (por ejemplo, los uniformes del personal de un hospital son de diferentes colores según su responsabilidad, por lo que denotan las habilidades y estatus de quienes los llevan).

2) Lenguaje:

Las organizaciones emplean deliberadamente muchas de las formas de lenguaje enumeradas en la tabla para crear ciertas representaciones culturales.

El lenguaje es un sistema compartido de sonidos vocales, signos escritos, o gestos usados por los miembros para transmitir o comunicar unos a otros significados categorizados. Así, el lenguaje escrito consiste en una serie de símbolos que son sólo una forma limitada de transmitir la totalidad de su mensaje. Ello se debe a que las categorías y normas incorporadas o expresadas por el lenguaje proveen más significados explícitos para símbolos escritos, que los posibles por la mera agrupación de objetos físicos.

Esto hace el lenguaje más maleable y flexible que cualquier otra agrupación de símbolos descritos, al permitir a las palabras y gestos combinarse en un número infinito de formas para transmitir muchos significados diferentes. Además, aunque los símbolos son básicos y están contenidos en otras formas culturales, el lenguaje le transfiere significados en una forma más compleja y refinada que los símbolos. El lenguaje, por lo tanto, hace posible diferentes de formas culturales.

3) Narrativas:

Este tipo de forma cultural es más complejo, y emplea tanto símbolos como lenguaje. Los miembros de las organizaciones, como otras personas generalmente, usan multitud de narraciones para dar

sentido a sus experiencias y para expresar sus sentimientos y creencias. Dentro de las narrativas, Trice y Beyer, distinguen los siguientes:

- Los mitos: son narraciones dramáticas, bastante vagas, e incuestionadas de situaciones imaginarias, normalmente utilizadas para explicar los orígenes o transformaciones de algo.
- Las sagas: difieren de los mitos en que están basadas en hechos ocurridos realmente. Son narraciones históricamente arraigadas que describen los únicos triunfos y creencias de las organizaciones y sus líderes sobre un periodo de tiempo -normalmente en términos heroicos o románticos-.
- Las leyendas: son también narraciones históricas, pero difieren de las sagas e historias en que incorporan algunos elementos literalmente fantásticos.
- Las historias de la organización son simples y más corrientes, y relativos a situaciones diarias u ordinarias dentro de las organizaciones. Su propósito es transmitir importantes connotaciones culturales. Muchas historias son enormemente distorsionadas y humorísticas,

referentes a hechos reales -aunque a veces totalmente inventados.

4) Prácticas:

La siguiente y más compleja categoría de formas culturales incluye prácticas específicas y comportamientos que expresan significados culturales. El comportamiento de las personas dice y hace cosas; por lo tanto, muchas actividades de la organización que se acometen con propósitos instrumentales, acarrear además importantes mensajes culturales para los miembros y otros observadores.

Entre las prácticas podemos diferenciar:

- La más pequeña y simple unidad de práctica cultural es el ritual. Los rituales son grupos de técnicas y comportamientos estandarizados y detallados que la cultura prescribe para mejorar las ansiedades y expresar identidades comunes.

- Mientras los rituales son comportamientos que se supone que la gente debe tener, los tabúes son comportamientos que están prohibidos.
- Los ritos y ceremonias, son los más complejos y elaborados de las formas culturales porque típicamente consolidan múltiples formas culturales discretas en un hecho o serie de acontecimientos. Los ritos son grupos de actividades dramáticas y planeadas llevadas a cabo para el beneficio de una audiencia, mientras que las ceremonias son sistemas de muchos ritos que están conectados con una ocasión particular. Probablemente los ritos más generalizados son los usados para señalar los ascensos del personal.

Finalmente, como advierten Trice y Beyer (1993), aunque todas las "formas culturales" transmiten significados propiamente culturales, los significados recibidos estarán firmemente influidos por el contexto cultural en que concurre la forma, la previa socialización de los receptores, así como otros factores. Los analistas de las culturas organizativas se remiten a los procesos por los que los agentes derivan significado de la forma cultural como "creadores de identidad".

Por otro lado, para Daft (1998), algunos de los aspectos observables, típicos e importantes de la cultura son los enunciados a continuación:

a) Ritos y ceremonias:

Los ritos y ceremonias son importantes elementos para la cultura. Son actividades elaboradas y planeadas que forman parte de un acto especial y que a menudo se presentan delante de un auditorio. Los ejecutivos pueden sostener ritos y ceremonias para ofrecer ejemplos dramáticos de lo que aprecia la compañía. Se trata de ocasiones especiales que refuerzan valores específicos, crean un vínculo entre la gente al compartir un conocimiento importante, y "ungen" y festejan a héroes y heroínas que simbolizan creencias y actividades importantes.

En las organizaciones suelen darse cuatro tipos de ritos:

- Los ritos de paso facilitan la transición de los empleados hacia nuevas funciones sociales.
- Los ritos de mejoramiento crean identidades sociales más fuertes y elevan el estatus de los empleados.

- Los ritos de renovación reflejan actividades de capacitación y desarrollo que mejoran el funcionamiento de la organización.
- Los ritos de integración crean vínculos comunes y sentimientos positivos entre los empleados y estrechan su compromiso con la organización.

b) Las anécdotas:

Las anécdotas son narraciones basadas en hechos reales que frecuentemente se comparten entre los empleados de la organización y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarles de la empresa. Las anécdotas mantienen vivos los valores primarios de la organización y aportan un conocimiento que comparten los empleados. Entre ellas podemos distinguir:

- Las muchas anécdotas acerca de héroes de la compañía que sirven como modelos o ideales para cumplir normas y valores culturales.
- Algunos se consideran leyendas, porque los hechos son históricos y pueden estar embellecidos con detalles ficticios.

- Otras anécdotas son mitos, esto es, son consistentes con los valores y creencias de la organización, pero no están apoyados en hechos.

c) Los símbolos:

Otra herramienta para interpretar la cultura son los símbolos. Un símbolo es algo que representa otra cosa. En cierto sentido, las ceremonias, las historias, los refranes y los ritos son símbolos. Simbolizan valores más profundos de una organización. Otro tipo de símbolo es un elemento físico de la organización.

d) El lenguaje:

La última técnica para influir en la cultura es el lenguaje. Muchas empresas emplean una expresión, refrán, metáfora y otra forma de lenguaje para transmitir un significado especial a los empleados.

Finalmente, como hemos señalado con anterioridad, Schein (1985), distingue una serie de niveles en la cultura:

- Nivel 1: Artefactos

El nivel más visible de la cultura son sus artefactos y creaciones en su ambiente físico y social construido. A este nivel se puede observar el espacio físico, el output tecnológico del grupo, y el lenguaje escrito y hablado, las producciones artísticas, y el comportamiento observable de sus miembros. Dado que los miembros de la cultura no están necesariamente enterados de sus propios artefactos, no se puede siempre preguntar sobre ellos, pero el investigador puede observarlos por sí mismo.

Pese a todo, mientras que es fácil observar estos artefactos visibles -incluso los más sutiles, como la manera en que el estatus se demuestra a sus miembros-, la parte difícil es entender qué significan, cómo se interrelacionan, y qué patrones más profundos, si los hay, representan.

- Nivel 2: Valores.

Todo el aprendizaje cultural representa en último término los valores originales de alguien, su sentido de lo que "debería" ser, como algo distinto de lo que realmente se es. Cuando un grupo hace frente a una nueva tarea, cuestión o problema, la primera solución

propuesta para manejarla sólo puede tener el estatus de un valor porque no hay aún unas bases compartidas para determinar lo que es objetivo y real.

Alguien en el grupo, normalmente el fundador, tiene convicciones a cerca de la naturaleza de la realidad y cómo tratar con ella, y propondrá una solución basada en esas convicciones.

El individuo podría considerar la solución propuesta como una creencia o principio basado en hechos, pero el grupo no puede sentir el mismo grado de convicción hasta que este ha sido compartido colectivamente como una solución exitosa a un problema.

Si el líder propone una solución que funciona, y el grupo tiene una percepción compartida de ese éxito, el valor generalmente comienza un proceso de "transformación cognitiva" en una creencia y en último término en una asunción. Si esta transformación ocurre (que ocurrirá sólo si la solución propuesta sigue funcionando), los miembros del grupo tenderán a olvidar que originalmente no estaban seguros de su éxito y que los valores fueron por lo tanto debatidos y confrontados.

Como los valores comienzan a ser dados por hechos, gradualmente se convierten en creencias y asunciones que se separan de la conciencia, y se transforman en hábitos en inconscientes y automáticos.

- Nivel 3: Asunciones básicas subyacentes.

Cuando una solución a un problema funciona repetidas veces, comienza a darse por hecho, y lo que era en principio una creencia apoyada por sólo una corazonada o un valor, comienza gradualmente a ser tomada como una realidad.

Las asunciones básicas en el sentido en que Schein las concibe encuentran pocas variaciones dentro de una unidad cultural. Por ello si una asunción básica se comparte fuertemente en un grupo, los miembros pueden encontrar inconcebible el proceder basado en cualquier otra premisa.

Mientras que es posible determinar cómo las historias sobre los fundadores y los credos de las compañías refuerzan sus asunciones, no se puede inferir estas asunciones de esta información sola. No se puede asumir que lo que hay en las

historias y reglas de conducta es algo más que los valores expuestos, y que éstos deberían o no corresponderse con las asunciones reales que operan (Schein, 1985).

2.6 Las subculturas dentro de la organización:

2.6.1 Factores que favorecen la formación de subculturas:

En palabras de Margulies y Wallace (1985), no se debe suponer que todas las organizaciones muestren un sistema homogéneo de creencias, valores aprendidos, y reglas de comportamiento. Aunque algunas organizaciones pueden acercarse a tal uniformidad cultural, la variación es más característica. Como han observado diversos estudiosos de la materia, la mayoría de las organizaciones tienen múltiples culturas (Riley, 1983; Louis, 1985b; Gregory, 1983; Dalton, 1959).

En este sentido Van Maanen y Barley (1985), señalan que las culturas no son necesariamente fijas e inmutables y que sería extraño, aunque no imposible, que una organización tuviera una cultura unificada. La situación más usual sería que con el paso del tiempo los departamentos o grupos de trabajo desarrollaran subculturas características.

Trice y Beyer (1993), consideran que ciertas condiciones sociales tienen más probabilidades de desarrollar subculturas que otras. Por ello diferencian tres condiciones facilitadoras:

1. Interacción diferencial:

Las organizaciones crean condiciones estructurales y otras condiciones que producen diferentes proporciones de interacción entre sus miembros. El grado en que algunas personas encajan en las interacciones con unos individuos más frecuentemente que con otros proporciona las bases de las subculturas.

En las organizaciones numerosos factores facilitan las interacciones entre algunos miembros de la organización y las inhiben entre otros: el tamaño de la organización, su dispersión geográfica, el número de departamentos, la jerarquía de autoridad, los flujos de trabajo y los procesos tecnológicos, los canales establecidos para la comunicación lateral y vertical, la localización física de los trabajadores, las normas y regulaciones, la sindicalización, las características demográficas de los trabajadores, etc.

Como señalara Homans (1950), tal asociación diferencial es importante porque cuanto más gente interactúa, más tiende a desarrollar sentimientos e ideas similares.

2. Experiencias compartidas:

La cultura no se desarrolla de forma rápida o fácilmente. Necesita periodos relativamente largos de estrecha asociación para desarrollar las ideologías distintivas que marcan las subculturas, y también experiencias compartidas que estimulan la identidad colectiva.

Cuando la gente vive o trabaja en estrecha proximidad unos con otros, se pueden comunicar frecuentemente cara a cara sobre cómo ven su mundo y cómo se enfrentan a él. Pueden interactuar para alcanzar objetivos compartidos y para manejar problemas compartidos e incertidumbres. Por lo tanto, los problemas compartidos y la incertidumbre, así como las situaciones que requieren una estrecha coordinación de actividades y comportamientos, pueden estimular reacciones y soluciones compartidas.

Como las personas interactúan a lo largo del tiempo en un contexto común, desarrollan patrones de comportamiento y creencias compartidas que se funden en subculturas.

3. Características personales similares:

El desarrollo de ideologías distintivas en su grupo se facilita si además la gente comparte características personales asociadas con diferencias culturales (edad, etnia, formación, educación y clase social). Las similitudes alientan la formación de ideologías subculturales, porque los miembros no necesitan desplazar mucho sus viejas creencias y valores para encontrar rasgos comunes entre ellos.

Todas estas condiciones contribuyen al desarrollo de la cohesión social, que proporciona suelo fértil para el nacimiento de subculturas a lo largo del tiempo.

Los psicólogos sociales han identificado un elevado número de factores adicionales que tienden a producir cohesión entre grupos de personas que interactúan: acuerdo sobre los objetivos del grupo, tamaño reducido, tareas que requieren interdependencia,

aislamiento físico de otros grupos, éxitos en el desempeño, fallos de resultados o crisis, amenazas desde fuera del grupo, similitud de las características de los miembros, intereses, valores y personalidad.

Cuando los grupos están cohesionados los miembros tienden a ajustarse entre sí, pasan tiempo juntos fuera del trabajo, y en muchas formas influyen unos a otros. Especialmente relevante para la formación de subculturas es que los grupos cohesivos tienden a desarrollar normas fuertes para gobernar el comportamiento de los miembros.

No es lo mismo y no es suficiente, que determinados grupos se cohesionen temporalmente hasta producir subculturas, porque cuando las circunstancias que los juntó temporalmente terminan, la influencia mutua y los fuertes lazos emocionales que los unían también terminan. Las subculturas son más duraderas, y como todas las subculturas, se forman para proporcionar cierta medida de continuidad a la vida social.

2.6.2 Los grupos como base de las subculturas:

Los grupos en las organizaciones a menudo se clasifican en formales e informales, en una distinción que se refiere a los orígenes de los mismos. Como señalara Mayo (1945), ambos tipos de grupos son comunes en todas las organizaciones de trabajo, tienen importantes influencias en sus miembros y, por lo tanto, en el funcionamiento de la organización. En consecuencia, la dirección no se relaciona con trabajadores individuales sino que lo hace siempre con grupos de trabajo.

Los grupos informales surgen de forma espontánea sin dirección de las autoridades formales. Los grupos formales son aquellos que surgen porque la dirección agrupa a la gente en determinadas formas. Los directivos, por lo tanto, tienen más control sobre la formación de grupos formales que los informales (Trice y Beyer, 1993).

Siguiendo a Davis y Newstrom (1999), la formación de grupos está determinada por dos grandes series de condiciones:

- Primeramente, las diferencias y semejanzas relacionadas con el trabajo (creadas por la organización), tales como el tipo de trabajo, el rango que se ocupa en la organización y la proximidad física entre empleados, provoca en ocasiones que las personas se congreguen en grupos.
- Una segunda serie de condiciones no relacionadas con el trabajo (y relacionadas en cambio con la cultura, factores étnicos, elementos socioeconómicos, sexo y raza), son producto en esencia de los antecedentes personales de los individuos.

2.7 El papel del líder en la formación de la cultura:

Habitualmente, los fundadores tienen un gran efecto en el establecimiento de las primeras etapas de la cultura. Tienen la visión de lo que debe ser la empresa, y no están constreñidos por hábitos de hacer las cosas o ideologías. El tamaño reducido que suele caracterizar a las empresas nuevas facilita que los fundadores impongan su visión a todos los miembros. Como tienen la idea original, también suelen tener prejuicios sobre cómo realizarla. La cultura de la organización procede de la interacción de los prejuicios

y supuestos de los fundadores y de lo que los primeros miembros aprenden entonces por experiencia propia. Como señalan, entre otros Schein (1985), Schwartz y Davis (1986), y Blake y Mouton (1987), los dirigentes son los principales creadores de cultura.

Para Martin (1992), en muchas organizaciones las culturas se desarrollan a partir de las filosofías de la alta dirección y son mantenidas a partir de la aceptación de esas filosofías por los miembros de la organización.

Aunque no aparezca reflejado explícitamente en su definición de cultura, en opinión de Schein (1985, 1991b), resulta necesario distinguir entre creencias, actitudes y valores, ya que son cuestiones que operan de forma muy diferente en la vida de un individuo. Para superar ese problema conceptual, el autor propone un modelo dinámico de cómo se llevan a cabo los procesos de aprendizaje en cualquier nuevo grupo y organización, que destaca el papel del liderazgo en la formación de la cultura.

El fundador del nuevo grupo comienza con unas creencias, valores y suposiciones sobre cómo proceder y las enseña a los nuevos miembros a través de toda una variedad de mecanismos. El grupo entonces se comporta de una determinada manera basada en

las creencias y valores del fundador, que pueden tener éxito o fracasar. Si fallan, el grupo puede disolverse eventualmente y no se forma cultura. Sin embargo, de tener éxito, y este proceso se repite, o que eran originalmente creencias, valores y suposiciones del fundador vienen a convertirse en las experiencias compartidas del grupo.

Este proceso siempre empieza con creencias y valores que representan predicciones de lo que las cosas son (creencias) y afirmaciones de lo que las cosas deberían ser (valores). Según son validadas por el grupo, lo que era originalmente un valor viene a transformarse gradualmente de forma cognitiva en una suposición o asunción (una creencia de cómo son las cosas, basado en una experiencia presente, y que por lo tanto no necesita ser contrastada por más tiempo). A su vez, cuanto más experiencia común atesora, el grupo gradualmente transforma sus valores y creencias en suposiciones.

A su vez, las creencias, valores y normas de comportamiento de los directivos, así como su forma de llevar a cabo las tareas vienen influidas por la propia cultura.

Además, en la formación de la cultura adquiere un papel importante la forma en que las empresas se enfrentan a sus problemas de integración interna y de adaptación externa. Ello permite explicar la existencia de diferencias culturales entre empresas, como ya hicieron los trabajos de Ouchi (1981) y Peters y Waterman (1982). Estos últimos añaden a la visión una proposición significativa: las culturas de las distintas empresas no sólo difieren entre sí, sino que además pueden influir notablemente en su desempeño.

2.8 Hacia una definición integradora de cultura:

A partir de lo enunciado en estos primeros dos capítulos, podemos intentar a enunciar una definición de cultura de ambición integradora:

La organización es un sistema social orientado a la consecución de fines y metas, que por su naturaleza abierta está en constante evolución, y que fruto de las relaciones que establecen entre sí sus miembros genera una cultura que la diferencia de otras organizaciones y define cuál es el comportamiento adecuado y aceptable.

En consecuencia, la cultura proporciona una identidad a los miembros de la organización, que la perciben como distinta a las demás, generando así un sentimiento de unidad que hace de la cultura algo común a todos los miembros.

De esta forma, los miembros de la organización comparten el conjunto de valores que conforman la cultura y los transfieren a los nuevos miembros a través de las diversas manifestaciones cotidianas de la cultura que alimentan el proceso de socialización. Esto significa que los valores culturales no están explicitados, sino que son deducidos y asumidos por los individuos a partir de la interpretación que hacen de las manifestaciones visibles de la cultura.

Conforme aumenta el tamaño de la organización, fruto de la división del trabajo y la distribución de los miembros por áreas, suelen existir subgrupos con objetivos particulares que contribuyen a la consecución de los generales, y que pueden desarrollar su propia cultura, que es reflejo de lo que han aprendido al resolver sus problemas particulares.

Cuando la cultura de un subgrupo está en conflicto con los valores culturales de toda la organización, podemos denominarla contracultura; mientras que cuando coexiste en armonía, hablaremos propiamente de subcultura. Si el conflicto se produce entre las culturas de diferentes grupos de la organización, hablaremos de conflicto entre subculturas.

Capítulo 3

"TIPOLOGÍAS DE CULTURA ORGANIZATIVA"

3. Tipologías de cultura organizativa:

3.1 Introducción:

La cultura de una organización viene determinada por la interacción de numerosos factores. Por ello podemos encontrar diferentes tipologías de cultura en función de cuáles sean los parámetros culturales que cada autor ha considerado más relevantes.

Aunque resulta difícil encontrar una organización con un determinado tipo de cultura en sentido estricto, los diferentes puntos de referencia de cada clasificación son importantes a la hora de estudiar y determinar las principales características de una cultura.

Aunque ninguna clasificación por sí sola puede considerarse como válida y única para catalogar una cultura, la importancia de todas ellas estriba en que ayudan a conocer la cultura de una organización, al fundamentarse en diversos parámetros culturales, tales como tipo de poder, grado de compromiso de los miembros de la empresa, estructura organizativa, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa, etc.

En consecuencia, dependiendo de la perspectiva desde la que se contemple una organización podrá catalogarse su cultura en un tipo u otro.

Siguiendo la experiencia de Edgar H. Schein, que caracteriza la cultura como un factor de adaptación externa e integración interna, hemos decidido agrupar las tipologías de cultura seleccionadas para ilustrar este capítulo según cumplen su función de adaptación externa e integración interna.

3.2 Según cumplen la función de adaptación externa:

3.2.1 Tipología propuesta por Ansoff:

Ansoff (1985) establece una tipología cultural atendiendo a la mayor o menor estabilidad de una cultura en función de su adaptación a las nuevas condiciones del entorno, según sea más o menos propensa al cambio.

Para Ansoff (1985), la cultura viene caracterizada por los siguientes atributos:

- La perspectiva temporal en la que la empresa ve a su entorno y a ella misma.

- El conjunto de alternativas en las que centra sus posibilidades de acción.
- El centro de atención de la empresa, tanto interno como externo.
- La propensión al cambio, medida a través de la fuerza de la señal necesaria para provocar un cambio estratégico.
- El grado de ruptura con las actuaciones pasadas aceptable en las estrategias de acción.
- La propensión al riesgo en la elección de las estrategias.

De acuerdo con estos atributos, identificó cinco tipos de cultura (véase Cuadro 3.1):

1. La cultura estable: es una cultura introvertida, centrada en el pasado, en el que busca los precedentes en los que basar futuras actuaciones. Es conservadora en el sentido de no aceptar cambios y ser adversa al riesgo.

2. La cultura reactiva: es también introvertida, se centra en el presente, si bien busca en el pasado los fundamentos de posibles actuaciones. Como su denominación deja entender, es una cultura que acepta cambios mínimos -los imprescindibles-, y acepta también la asunción de un riesgo mínimo.
3. La cultura de previsión, que es extravertida/introvertida, acepta el cambio incremental, es decir, siempre y cuando signifique seguir una trayectoria semejante a la llevada hasta el presente y se centra en el futuro, pero basando sus acciones futuras en extrapolaciones.
4. La cultura exploratoria es esencialmente extravertida, en continua búsqueda del cambio, sin miedo a posibles rupturas, propensa al riesgo pero sólo si existe una adecuada relación riesgo-ganancia.
5. Finalmente, la cultura creativa, fundamentalmente extravertida, busca cambios que impliquen situaciones nuevas, y muestra preferencia por riesgos no corrientes.

Cuadro 3.1 Tipología cultural inducida por la evolución de la empresa

ATRIBUTO	NIVEL DE CULTURA				
	Estable	Reactivo	De previsión	Exploratorio	Creativo
Perspectiva temporal	Pasado	Presente	Futuro habitual	Futuro inhabitual	Nuevos futuros
Conjunto de alternativas	Precedentes pasado	Experiencia pasado	Posibilidades extrapoladas	Posibilidades globales	Posibilidades creativas
Foco de atención	Introvertida	Introvertida	Introvertida / extravertida	Extravertida	Extravertida
Propensión al cambio: señal del mismo	Crisis	Actuación insatisfactoria	Previsión de descenso en actuación	Búsqueda continua del cambio	Búsqueda continua del nuevo cambio
Aceptación de la ruptura del cambio	Nula: status quo	Desviación mínima del status quo	Incremental	Ruptura	Novedad
Propensión al riesgo	Aversión al riesgo	Riesgo mínimo	Riesgo habitual	Equilibrio riesgo / ganancia	Preferencia por el riesgo inhabitual
Lema	"No perturbar la calma"	"Estar preparado para todo"	"Planificar el futuro"	"Estar allí donde la acción esté"	"Inventar el futuro"
Cultura preferida por	Producción Contabilidad	Producción Finanzas	Marketing Planificación	Producto / mercado Desarrollo Diversificación	Investigación Nuevas iniciativas

Fuente: Ansoff (1985) (Elaboración propia)

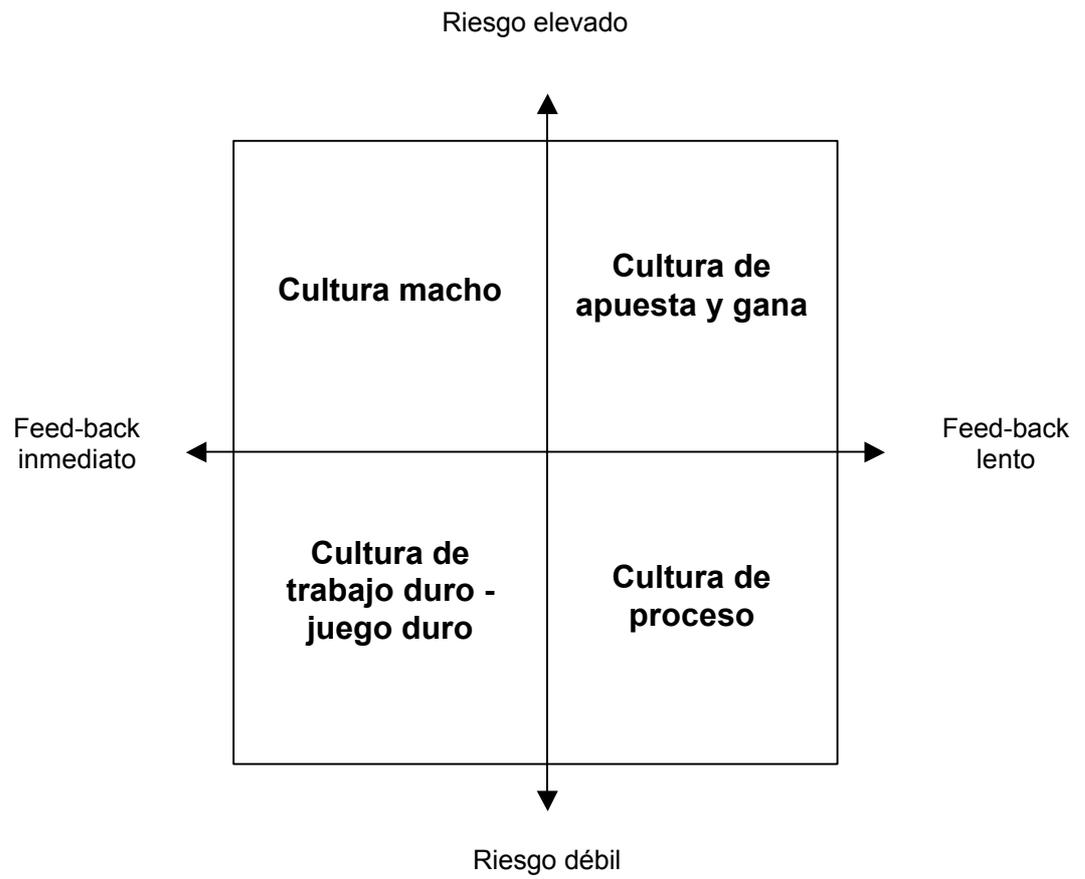
3.2.2 Tipología propuesta por Deal y Kennedy:

Deal y Kennedy (1982), después de estudiar varias empresas y su entorno económico, se dedicaron a unir valores, héroes, ritos, rituales y demás elementos culturales en cuatro tipos de culturas (véase Figura 3.1): cultura macho; cultura de trabajo duro - juego duro; cultura de apuesta y gana; y cultura de proceso.

Para ello se basaron en dos dimensiones, el nivel de riesgo del entorno (que puede fluctuar entre riesgo elevado y riesgo débil), y la velocidad de "feed-back" o de conocimiento de los resultados (que puede ser inmediata o lenta).

Las empresas donde impera la "cultura macho", se caracterizan por un riesgo elevado y una respuesta inmediata a la acción llevada a cabo. Los héroes de estas empresas serán agresivos e individualistas, destacando por su actitud dura y de lucha. A pesar de que a primera vista da la impresión de ser una auténtica cultura de éxito, tiene la desventaja de que al importarle sólo lo inmediato, no concede valor a los planes y estados futuros, con los consiguientes problemas estratégicos que ello puede conllevar.

Figura 3.1 Tipología cultural de Deal y Kennedy



Fuente: Deal y Kennedy (1982) (Elaboración propia)

La cultura de "trabajo duro, juego duro", tiene lugar en un entorno con pocos riesgos y con una respuesta inmediata, lo cual propicia el trabajo en equipo y la acción. Los héroes en la mayoría de las ocasiones son grupos, más que el individuo estrella, tratándose siempre de personas tenaces. El principal inconveniente de este tipo de cultura es que puede ir en detrimento de la calidad, dándosele la máxima importancia a la cantidad, lo cual puede acarrear un fracaso en el futuro.

La cultura de "apuesta y gana", se desarrolla en un entorno de alto riesgo y gran lentitud en el conocimiento de los resultados. Las decisiones a tomar serán cruciales, pero sus consecuencias no se verán hasta pasado un tiempo considerable, de ahí que sus héroes sean personas obstinadas y constantes con una gran madurez, y se manifiesta en un comportamiento conservador y jerarquizado, respetándose enormemente la antigüedad y la experiencia. La desventaja estriba en su vulnerabilidad ante entornos que cambian con gran rapidez, no pudiéndose anticipar ni adaptarse a éste.

La cultura de proceso es una cultura de empresa cuyo entorno no presenta ningún tipo de riesgo y con un feed-back muy lento, siendo la predictibilidad y la continuidad sus principales características. Esta cultura se puede considerar sinónimo de

burocracia, adoleciendo de todos los inconvenientes y desventajas de la misma.

3.2.3 Tipología propuesta por Cameron y Quinn

Para Cameron y Quinn (1999), la cultura de una organización se refleja en lo que es valorado, los estilos de liderazgo dominantes, el lenguaje y los símbolos, los procedimientos y rutinas, y las definiciones de éxito que hacen a una organización única.

Para diagnosticar la cultura organizativa, dichos autores han desarrollado un instrumento de medida que identifica y trata de valorar seis dimensiones clave de la cultura a partir de las puntuaciones que los miembros entrevistados asignan a la cultura actual y a la que creen que debería tener la organización en el futuro para tener más éxito:

1. Características dominantes
2. Liderazgo organizativo
3. Dirección de los empleados
4. Lo que mantiene unida la organización
5. Énfasis estratégico
6. Criterio de éxito

Cada dimensión de las mencionadas tiene cuatro alternativas que el entrevistado debe puntuar repartiendo 100 puntos entre ellas con un simple cálculo aritmético, de tal modo que la suma de las puntuaciones de las cuatro alternativas sumen 100.

El instrumento de medida está basado en un modelo teórico denominado “Competing Values Framework” (“Modelo de Valores Competidores”), que según los autores es útil para organizar e interpretar una amplia variedad de fenómenos organizativos. Este modelo fue desarrollado inicialmente para investigar la efectividad de las organizaciones por Campbell, Brownas, Peterson y Dunette (1974), que identificaron una lista de treinta y nueve indicadores de la efectividad. Posteriormente, esta lista fue analizada mediante análisis clúster por Quinn y Rohrbaugh (1983), en un intento de hallar un medio más parsimonioso de identificar factores clave de la efectividad. Dichos investigadores definieron cuatro clusters principales, que agruparon gráficamente en cuatro cuadrantes en función de su énfasis en la flexibilidad frente a la estabilidad, y en la orientación interna frente a la externa (véase Figura 3.2). Cada cuadrante recibió una denominación a fin de distinguir sus características más notables: Clan, Adocracia, Jerarquía y Mercado

Figura 3.2 Modelo de valores competidores



Fuente: Cameron y Quinn (1999) (Elaboración propia)

- Cultura de clan:

Una organización con cultura de clan es un lugar donde las personas comparten mucho de sí mismos, y es como una extensión de la familia. Los líderes o quienes la encabezan, son como mentores o quizá incluso como figuras paternas. La organización se mantiene unida mediante lealtad y tradición, y el compromiso es alto. Se hace énfasis en el beneficio a largo plazo del desarrollo de los recursos humanos y se da gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito es definido en términos de sensibilidad hacia los clientes y preocupación por las personas. La organización hace además énfasis en el trabajo en equipo, la participación y el consenso.

- Cultura de adocracia:

Una organización con cultura de adocracia es un lugar dinámico, emprendedor y creativo para trabajar. Las personas se juegan el cuello y asumen riesgos. Los líderes son considerados innovadores y tomadores de riesgos. El pegamento que mantiene unida la organización es el compromiso con la experimentación y la innovación. El

énfasis se pone en estar a la cabeza. El objetivo a largo plazo de la organización es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa ganar productos o servicios nuevos y únicos, ya que tener un producto o servicio líder es importante. La organización estimula la iniciativa individual y la libertad.

- Cultura de jerarquía:

Una organización con esta cultura es un lugar de trabajo muy formalizado y estructurado. Los procedimientos dirigen lo que las personas hacen. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores, con mentalidad eficiente. Mantener una organización de funcionamiento estable es lo más importante. Las normas formales y las políticas mantienen la organización unida. La preocupación a largo plazo reside en la estabilidad y el desempeño con operaciones tranquilas y eficientes. El éxito es definido en términos de seriedad en las entregas, planificación estable, y bajos costes. La dirección de los empleados está comprometida con un empleo seguro y predecible.

- Cultura de mercado:

Una organización con cultura de mercado se caracteriza por estar orientada a los resultados, y su mayor preocupación consiste en conseguir que el trabajo se haga. Las personas son competitivas y orientadas por objetivos. Los líderes son dirigentes productivos y competitivos, además de duros y exigentes. Lo que mantiene la organización unida es el énfasis que se hace en ganar. La reputación y el éxito son preocupaciones comunes. El enfoque a largo plazo se hace en las acciones competitivas y el logro de objetivos medibles. El éxito es definido en términos de cuotas de mercado y penetración. Los precios competitivos y el liderazgo del mercado son importantes. El estilo organizativo es el de la competitividad.

3.3 Según cumplen la función de integración interna:

3.3.1 Tipología propuesta por Etzioni:

Etzioni (1961), intentó clasificar las culturas de las organizaciones en base al desempeño, es decir, de la coordinación e integración en el comportamiento de los miembros de la empresa.

Este desempeño se fundamenta, según el autor, en el tipo de poder y en el tipo de compromiso de los individuos con la empresa.

En este sentido, señaló tres bases para la autoridad, que también se podrían denominar tipos de poder:

- Poder coercitivo, mediante la aplicación de sanciones y amenazas.
- Poder remunerativo, basado en recompensas materiales como comisiones, subida salarial, etc.
- Poder normativo, a través de recompensas inmateriales, como por ejemplo la estima y el prestigio social.

La otra dimensión en su análisis es el grado de compromiso de los componentes con ésta:

- Compromiso alienador: El individuo no se siente en absoluto identificado ni integrado en la organización, prefiriendo no estar relacionado con ésta (por ejemplo, los prisioneros de una cárcel).

- Compromiso calculador: A la persona le atrae o repele ligeramente la empresa, basándose su pertenencia a ésta principalmente en motivos materiales, por lo que en cualquier momento podrá separarse de ésta (por ejemplo, por encontrar una empresa que le pague más).

- Compromiso moral: El individuo se siente motivado e integrado en la organización, identificándose con sus líneas de acción y planteamientos (por ejemplo, los miembros de una ordenación religiosa).

Combinando estas tres dimensiones con sus diferentes estadios, resultarían nueve tipos de culturas, aunque para Etzioni, sólo serían congruentes las siguientes:

1. Cultura alienadora-coercitiva
2. Cultura calculadora-remunerativa
3. Cultura moral-normativa.

Las demás clases resultan incongruentes y tendentes a moverse hacia la congruencia y de este modo estabilizarse (resultaría contradictorio, por poner un caso, un compromiso moral con un poder coercitivo).

3.3.2 Tipología propuesta por Jones:

Para Jones (1983), los diferentes derechos de propiedad de cada miembro de la organización respecto de los demás miembros, da lugar a distintos tipos de cultura:

1. La cultura de la producción: se da cuando el proceso de producción se basa en el uso de una tecnología intensiva en capital y en la estandarización de los procesos de trabajo. Las habilidades requeridas son bajas y en consecuencia las inversiones especializadas en factor humano no son necesarias. Por ello el comportamiento de los miembros de la empresa no será difícil de guiar y los derechos de propiedad serán débiles.
2. La cultura burocrática: se corresponde con la situación en la que existe una disminución de las actividades rutinarias, con lo cual la complejidad aumenta y se incrementan las dificultades para dirigir al factor humano; y por otra parte, si el proceso de producción es intensivo en mano de obra, las habilidades requeridas del personal se hacen mayores y más especializadas. En esta cultura, la especificación de

los derechos y obligaciones, el establecimiento de áreas de autoridad y de procedimientos para el reclutamiento, selección y formación de los miembros de la organización, confiere a los empleados unos fuertes derechos de propiedad.

3. La cultura profesional: tiene lugar cuando el volumen de tareas no rutinarias, tanto en términos de variedad como en grado de dificultad, es alto y cuando además la función de producción depende esencialmente de las habilidades de un personal especializado. Aquí los derechos de propiedad están más bien relacionados con la persona que con el puesto.

3.3.3 Tipología propuesta por Blake y Mouton:

Otro de los muchos criterios para clasificar las culturas de las organizaciones, es el estilo de liderazgo imperante en ellas, con todo lo que ello conlleva desde el punto de vista de planificación, organización, dirección, control, etc.

Para reconocer el tipo de liderazgo, Blake y Mouton (1987), distinguen tres características de las empresas que parecen ser universales:

- El tener un fin u objetivo específico, que generalmente será obtener resultados positivos de producción.
- La presencia del elemento humano, con las correspondientes relaciones entre los distintos miembros.
- El poder o la función de mando, con su correcta manipulación para el mejor logro de la producción a través de las personas de la empresa.

Los autores centran su análisis en la consideración de dos dimensiones:

- En el eje vertical se refleja la preocupación por las personas: condiciones de trabajo, estructura salarial, motivación, comprensión, ayuda a los empleados etc.
- En el eje horizontal se refleja la preocupación por la producción, los resultados o los beneficios obtenidos.

La forma en que estos dos intereses o preocupaciones son entrelazados por un gerente, define su estilo personal de ejercer las funciones de mando o poder, pudiéndose identificar cuatro extremos de estilos básicos:

- a) Estilo 1.1: Mínima preocupación por parte de los directivos tanto por las personas como por la producción, lo que dará como resultado una cultura pobre.
- b) Estilo 9.9: Máxima dedicación de los directivos tanto a las personas como a la producción, dando lugar a una cultura rica o equilibrada.
- c) Estilo 9.1: Los líderes se preocupan casi exclusivamente de las operaciones, prestando poca o ninguna atención al factor humano, lo cual originaría una cultura árida y fría.
- d) Estilo 1.9: Los líderes tienen poco o ningún interés en la producción, ocupándose sólo de las personas, pareciendo una cultura confortable y cálida.

Evidentemente, aunque existan estas cuatro culturas extremas, cualquier organización se podría situar en algún punto o

coordinada interior (así por ejemplo, una empresa cuyos líderes muestren una preocupación media por las personas y por la producción, quedaría situada en el punto 5.5).

El directivo 9.1 posee importantes dotes de control, maestría y dominación, pero como contrapartida, tiene un temor exagerado al fracaso, por lo que en ocasiones trata de defender e imponer sus ideas aunque las cosas no vayan bien de este modo, actuando con prudencia e incluso de forma hiriente con el resto del personal.

El directivo 1.9 tiende a fomentar buenas relaciones por encima de todo, evitando o suavizando los conflictos en la medida de lo posible. Acepta las opiniones de los demás, apoyando a los otros antes de actuar por su cuenta. Esta cultura curiosamente queda reflejada en la distribución del espacio de forma abierta, frente a la distribución fuertemente jerarquizada del caso anterior.

El gerente 1.1 se caracteriza por su indiferencia y neutralidad en las actuaciones. Pondrá sólo lo indispensable para salir adelante, evitando tomar partido en cuestiones determinantes en la medida de lo posible.

El estilo 9.9 destaca por la valoración de las ideas y decisiones creativas bien fundadas. Este directivo escuchará e incluso buscará opiniones diferentes a las suyas, aceptándolas en el caso de ser mejores, pero tiene una entidad propia y convicciones firmes. En resumen, reuniría las mejores cualidades de la razón y el corazón.

El estilo 5.5 intentará mantener un ritmo uniforme y bueno de trabajo, pero siempre procurando agradar a los demás. Suele tratarse de un gerente inseguro, que bajo tensión se sentirá angustiado pensando en cómo poder satisfacer los deseos de los demás.

Para los autores, el más deseable es el líder 9.9, que muestra una preocupación tanto por las personas como por la producción. Pero dado que cada organización es diferente, hay evidencias de que los mejores líderes no muestran estas dos preocupaciones en todas las situaciones.

Leal (1991), basándose en estos estilos de liderazgo identificados por Blake y Mouton, ha distinguido cuatro tipos de culturas:

1. Cultura confortable y cálida: Relacionada con el estilo de liderazgo 1.9, está caracterizada por prestar gran atención a las necesidades de las personas, creando un clima amistoso y cómodo.

2. Cultura rica o equilibrada: Relacionada con el estilo de liderazgo 9.9, que se caracteriza por tener una elevada preocupación tanto por las personas como por la producción, respirándose un clima de participación de los trabajadores, propósito común, confianza y respeto.

3. Cultura pobre: Relacionada con el estilo de liderazgo 1.1, está caracterizado por una preocupación baja tanto por las personas como por la producción, realizándose el mínimo esfuerzo para realizar el trabajo y mantener la moral.

4. Cultura árida y fría: Está relacionada con el estilo de liderazgo 9.1, que hace énfasis en la eficiencia, mostrando poco interés por las personas.

3.3.4 Tipología propuesta por Handy:

Handy (1986), distinguió cuatro tipos de culturas, basadas respectivamente en el poder, la función, la tarea y la persona, y en la idea de que en cada organización se encuentran unas formas peculiares de organizarse y ejercer la autoridad.

1. La cultura de poder:

El núcleo de este modelo es la centralización del poder, que se irradia hacia la periferia en forma de tela de araña. Se tiene más poder mientras mayor sea la proximidad al centro. El miembro trabaja anticipándose a los deseos y decisiones del "jefe", la burocracia y las reglas.

Las decisiones tienen siempre un matiz político, es decir, son tomadas por equilibrio de influencias más que sobre bases lógicas o por su propio contenido y valor.

El éxito individual depende de la orientación al poder, del talante político propio, de la capacidad para aceptar riesgos y de la infravaloración de la seguridad psicológica individual. Se juzgan los resultados y se es tolerante con los medios empleados.

El control se ejerce mediante la selección y la colocación de las figuras clave. Esta cultura es aconsejable en entornos amenazadores, pese a que tiene tantas oportunidades de triunfar como de fracasar.

2. Cultura de rol o de las normas de la burocracia:

Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Sus operaciones y procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y para resolver conflictos.

Los individuos se seleccionan por el satisfactorio desempeño de sus roles, a cuya descripción responden adecuadamente. Suscitan lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida y la influencia se ejerce a través de las reglas y procedimientos. La eficacia de este modelo depende de la racionalidad en la asignación de tareas y responsabilidades. Es una cultura bien adaptada a entornos estables.

3. Cultura de las tareas y los resultados:

En este modelo la meta es la tarea realizada, los medios fundamentales son: reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles seguir su camino. La influencia reside en los expertos más que en la posición o el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto que tiende a borrar las diferencias individuales de estatus y de estilo. Los individuos poseen gran control sobre su trabajo y la evaluación se realiza por resultados, pero el control global plantea notables dificultades y se ejerce desde la dirección mediante la asignación de proyectos, recursos y miembros al equipo encargado. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

4. Cultura de la persona:

Poco frecuente en las organizaciones aunque, y de forma reciente, perceptible en individuos que se orientan en su trabajo a su propia autorrealización y satisfacción. Se basan en el consenso mutuo y en un contrato psicológico, de tal modo que la organización está subordinada al individuo, que puede seguir en ésta sus propias metas y dejar la empresa cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación, se puede encontrar en ciertos despachos de

abogados y arquitectos, en equipos de consultoría, y más fácilmente en grupos primarios: familias, comunas, etc.

Capítulo 4

"EL CAMBIO CULTURAL"

4. El cambio cultural:

4.1 Introducción:

Las organizaciones encuentran en su camino muchas fuerzas que inducen al cambio, y que provienen tanto del exterior como de su ámbito interno. El cambio es, pues, consustancial a la naturaleza sistémica de las organizaciones.

Como señalan Porter, Lawler y Hackman (1975), las organizaciones que emplean personas nunca son completamente estáticas, dado que son sistemas sociales abiertos interactuando con sus entornos.

Para Daft y Steers (1992), las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y las tendencias del entorno, y debe responder a las presiones tanto internas como externas.

El entorno a su vez es cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado, y en este contexto la empresa, como organización, se encuentra en la obligación de cambiar para garantizar su propia supervivencia.

No obstante, el cambio organizativo está cargado de complejidades, en la medida en que depende de multiplicidad de factores. Entre ellos, podemos destacar la importancia de las relaciones de poder, las estructuras y las culturas a la hora de afrontarlo.

El cambio en la organización a menudo implica variaciones en la distribución de poder, que pueden ser aceptadas, favoreciendo el proceso de cambio, o bien pueden generar un conflicto que afecte a la flexibilidad de la empresa y su capacidad de adaptación. En este sentido, el adecuado diseño de las estructuras juega un papel fundamental para que se logre un equilibrio de poder en la empresa.

La estructura debe servir, además, para dar una respuesta adecuada a las nuevas exigencias del entorno, por lo que el cambio también puede exigir cambiar la estructura organizativa. La tendencia actual es hacia la reducción de las estructuras mediante aplanamiento y descentralización, y la adopción de diseños en red, aplanados y descentralizados.

La estructura influye además de forma importante sobre los valores, las motivaciones y las reacciones de las personas en el

proceso de cambio. En consecuencia, el cambio organizativo exige análisis y transformación de la cultura, por lo que en último término el éxito dependerá de la implantación de la cultura adecuada.

No obstante, lo normal en la organización no es la existencia de una cultura uniforme y un sistema homogéneo de valores y patrones de comportamiento. En la mayoría de organizaciones, es posible identificar al menos un sistema cultural formal y otro informal, o diferentes culturas desarrolladas en cada grupo o departamento, por lo que lo normal en cualquier proceso de cambio es la existencia de algún grado de conflicto entre las diversas culturas existentes en la organización.

Llegados a este punto, podemos afirmar que el cambio organizativo no es sólo un proceso complejo que está condicionado por multiplicidad de factores, sino que además está sujeto a la aparición de conflictos que pueden menoscabar e incluso arruinar los esfuerzos a favor del cambio y la adaptación al entorno.

Como veremos a continuación, a menudo los conflictos están relacionados con las implicaciones que el proceso de cambio tiene en el interior de la empresa -alteración del estatus quo-, y que genéricamente hemos llamado resistencia al cambio.

4.2 La naturaleza del cambio:

En la actualidad las empresas llevan a cabo sus actividades en un ambiente cada vez más inestable, dinámico, complejo e interrelacionado. Por ello es común entender el cambio como un proceso de permanente adaptación a las exigencias del entorno (Nicholson, 1995). La empresa ha dejado de concebirse como un mecanismo autorregulado en el que las variables contextuales se consideran constantes. En lo que podemos llamar “paradigma actual del cambio” (Mayoral, 1994), el entorno ha pasado a formar parte del modelo organizativo y estratégico.

En consecuencia, podemos afirmar con Casado (1994), que estamos hablando de un sistema en cambio permanente, no sólo por la inevitable dinámica de cualquier sistema social, sino también porque la idea de cambio está presente en las estrategias y objetivos de la mayoría de organizaciones. En el marco organizativo actual, tal y como advierte Leal (1999), la enseñanza es clara: en un contexto de cambio rápido y no planificado, una organización estática no puede sobrevivir.

Kreitner y Kinicki (1997), plantean los beneficios del desarrollo de lo que denominan “cultura adaptativa”, destacando el papel del liderazgo en la creación de una infraestructura que mantenga la adaptabilidad de la empresa. En idéntico sentido, Hodge, Anthony y Gales (1998), destacan que la cultura de las organizaciones es por naturaleza dinámica, esto es, cambia de manera natural y evoluciona en respuesta a los cambios que se producen en la organización, los miembros de la misma o su entorno.

Coincidimos con Casado (1994), en que el cambio se ha visto tradicionalmente como algo necesario ante situaciones de conflicto a resolver, a veces exigido para superar una situación de crisis o incluso para responder a una estrategia de mejora de la organización, pero en ningún caso se considera como algo que forma parte de la “esencia” de la organización, de su cultura, de sus procesos estructurales y de las motivaciones de los miembros de la organización. Para conseguir una organización centrada en el cambio, ha de pasarse de la gestión del cambio a la cultura del cambio, a la modificación de los procesos psicosociales que son contrarios al cambio y al ofrecimiento del cambio a las personas como algo motivador y enriquecedor y no como algo peligroso y arriesgado.

Como señala Daft (1998), en el pasado la estabilidad era la norma y el cambio era paulatino y esporádico. Hoy día, sin embargo, el cambio organizativo es a menudo drástico y constante.

Mayoral (1994), sitúa a finales de los años setenta el punto de inflexión a partir del cual el paradigma de cambio organizativo “tradicional” decae, emergiendo en su lugar una nueva aproximación que paulatinamente irá cobrando fuerza y vigor, dejando considerablemente restringido el ámbito de aplicación de su antecesor.

Podemos afirmar con Leal (1999), que nuestra realidad actual es fugaz, y vivimos en una era donde la mayoría de las organizaciones están en continua evolución. Como indican Pümpin y García (1990), las crecientes turbulencias, cada vez más intensas, obligan a una adaptación rápida y flexible que tienen que tener en cuenta las empresas.

Para Kotter (1990), las organizaciones de hoy deben someterse a la innovación y al cambio, no sólo para prosperar sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia.

Siguiendo a Mayoral (1994), puede decirse que el modelo de cambio organizativo que rigió de forma generalizada hasta no hace demasiado tiempo, posee las siguientes características:

- a) Episódico
- b) Discontinuo
- c) De origen interno
- d) Parcial o fragmentario
- e) Anormal
- f) Planeado racionalmente y luego implementado
- g) Restaurador del equilibrio
- h) De única racionalidad
- i) Con generación de información en la cima
- j) Una sola fuente de poder

Para dicha autora, las nuevas ideas que se observan en la literatura gerencial en materia de cambio, lo caracterizan como:

- a) Procesal
- b) Continuo
- c) De origen externo
- d) Sistémico
- e) Normal

- f) Modelado
- g) Creador de equilibrios y desequilibrios
- h) De múltiples racionalidades
- i) Con creación de información en distintos ámbitos
- j) Bajo la existencia de una pluralidad de fuentes de poder

Estas ideas aparecen sintetizadas en Mintzberg (1987), para quien “el cambio ya no es acto, sino proceso; no es discontinuo, sino continuo; su origen no es el análisis de discrepancias entre metas racionales y logros, sino que se cambia merced al impulso de una corriente de cambio externo. No se trata de un cambio en algunas áreas, que no atiende ni se interesa por el impacto en otros puntos del “adentro” o del “afuera” de la organización, sino que por el contrario es un cambio que incorpora las características particulares que hacen de un sistema una esencia singular. Es un cambio normal, pues no cabe imaginar el cambio de otra forma. No es un cambio pensado y luego implementado, sino que es un cambio donde en todo caso, se piensa implementando, donde no hay dos momentos, sino uno”.

Además, como acertadamente advierte Mayoral (1994), visualizar el cambio como un hecho extraordinario y anormal es olvidar que administrar es “administrar en cambio”. Si el cambio no

existiera no sería necesario tener un administrador sino que bastaría con autómatas. Por otro lado, el cambio no restaura equilibrios, pues el cambio es en sí mismo tan irreversible como el tiempo, y no hay cambio que permita retrotraernos a la situación anterior.

Coincidimos con Mayoral (1994), en que el cambio organizativo tiende a generarse cada vez en mayor medida a través de las turbulencias y cambios en el entorno de la organización. En idéntico sentido se expresan Daft y Steers (1992), para quienes la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el medio ambiente externo.

En palabras de Daft (1998), los cambios que se utilizan para adaptarse al ambiente pueden evaluarse de acuerdo con su alcance, en la medida en que son incrementales o radicales para la organización.

El cambio incremental representa una serie de circunstancias continuas que mantienen el equilibrio general de la organización y a menudo afecta solo a una parte de la misma. En contraste, el cambio radical rompe el marco de referencia de la organización y a menudo crea un nuevo equilibrio porque toda la organización se transforma (Daft, 1998).

Para el autor, hoy se hace hincapié en la necesidad del cambio radical, a causa del entorno turbulento e impredecible de la actualidad. Algunos expertos sostienen que las empresas deben cambiar de forma constante sus estructuras y procesos de administración en respuesta a las demandas cambiantes.

4.3 El cambio cultural en la organización:

En palabras de Margulies y Wallace (1985), los agentes de cambio que intentan modificar programas mientras ignoran el contexto de la organización, pueden encontrarse así con que pierden su tiempo y energías.

Collerette y Deslisle (1988), definen el cambio organizativo como toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizativo y que posee un carácter relativamente perdurable.

En opinión de Kilmann et al. (1985b), la cultura es una variable controlable, y dirigir las “culturas corporativas” es hoy posible. En idéntico sentido se expresan más recientemente Hodge,

Anthony y Gales (1998), para quienes la cultura de las organizaciones es por naturaleza dinámica; esto es, cambia de manera natural en respuesta a cambios que se producen en la organización, los miembros de la misma y su entorno. Por lo tanto, la administración de una organización implica la idea de que los directivos pueden cambiar una cultura o parte de esta para que la misma sea consistente con los objetivos estratégicos de la empresa.

Podemos afirmar con Leal (1999), que el cambio cultural es perfectamente posible. No obstante, coincidimos con Trice y Beyer (1993) en que no es un proceso fácil; más bien al contrario, es difícil complicado y demanda un esfuerzo que puede no tener éxito. De hecho, la mayoría de expertos coinciden hoy en que el cambio cultural normalmente toma varios años para llevarse a cabo.

En opinión de Trice y Beyer (1993), discutir el cambio cultural puede ser muy confuso a no ser que definamos qué entendemos por cambio. Por eso, reservan el término "cambio cultural " para referirse a tipos de cambios planificados, más amplios y sustanciales que aquellos que se producen espontáneamente dentro de las culturas o como parte de esfuerzos conscientes para mantener viva una cultura existente.

Esto se fundamenta en que la mayoría de autores conciben el cambio como algo más deliberado, drástico y profundo que los cambios incrementales o los ajustes culturales.

Como indica Daft (1998), las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que establecen entre sí. En consecuencia, los cambios en estrategia, estructura, tecnología y productos no suceden solos, y las modificaciones en estas áreas también implican cambios en la gente.

En opinión de Daft, el cambio de la cultura afecta de manera fundamental la forma en que el trabajo se realiza; asimismo, suele conducir a un compromiso renovado, a la delegación de facultades en los empleados, y a un vínculo más fuerte entre la empresa y sus clientes.

Como también señala Daft (1998), algunas tendencias recientes que normalmente conducen a cambios significativos en la cultura son la reingeniería, el paso a formas horizontales de organización y la implantación de programas de administración por calidad total, ya que requieren que los empleados piensen en formas distintas de hacer el trabajo.

Siguiendo a Trice y Beyer (1993), los estudios describen al menos tres tipos diferentes de cambio cultural en las organizaciones, cuyas descripciones parecen caer en tres tipos básicos (véase Cuadro 4.1):

1. Esfuerzos revolucionarios y completos para cambiar la cultura de toda la organización.
2. Esfuerzos confinados en su mayor parte a cambiar subculturas en su mayor parte, o subunidades dentro de las organizaciones.
3. Esfuerzos que son graduales e incrementales, pero que con todo derivan en una completa reforma de la cultura de la organización.

Como se observa en el Cuadro 4.1, Trice y Beyer (1993) distinguen cuatro dimensiones del cambio:

- a) Generalización u omnipresencia: La omnipresencia de un cambio cultural previsto es la proporción de las actividades dentro de una organización que se verán afectadas por éste. Esta proporción está determinada por al menos dos factores: cuántos miembros se espera que cambien su comprensión y sus comportamientos, y con qué frecuencia estos cambios reclamarán de ellos comportarse de forma diferente a la hora de hacer su trabajo.

Cuadro 4.1 Tipos y dimensiones del cambio cultural

Tipos de cambio cultural	Dimensiones			
	Generalización	Magnitud	Innovación	Duración
1. Revolucionario, completo	ALTA	ALTA	VARIABLE	VARIABLE
2. Subunidad o subcultura	BAJA	MODERADAMENTE ALTA	VARIABLE	VARIABLE
3. Reforma acumulativa completa	ALTA	MODERADA	MODERADA	ELEVADA

Fuente: Trice y Beyer (1993) (Elaboración propia)

- b) Magnitud: La magnitud del cambio implica la distancia entre viejas creencias y comportamientos, y las nuevas que se espera que adopten los miembros. Evaluar la magnitud del cambio cultural implica comprobar si los miembros de la organización ven las nuevas ideologías y valores existentes muy diferentes o distantes de ellos; si las ideologías y valores existentes son tan incompatibles con la cultura deseada que los miembros deben abandonarlos y sustituirlos por otros comportamientos; y si partes de las culturas existentes deben ser destruidas o sólo desplazadas algo.
- c) Nivel de innovación: El nivel de innovación se refiere al grado en que las ideas y comportamientos requeridos por una cultura deseada no tienen precedentes o tienen alguna similitud con los que ya han sucedido en alguna parte. Si la cultura deseada es similar a la usada por otros grupos u organizaciones, directivos y demás miembros pueden adaptarse a lo que otros han aprendido sobre cómo funciona esa cultura. En particular, quizá puedan imitar alguna de las formas culturales que ayudan a comunicar y afirmar tal cultura. Si no es similar,

inicialmente se requerirá dotar las formas culturales con nuevo contenido. También es relevante si algunos grupos dentro de la organización tienen una subcultura similar a la cultura deseada.

d) Duración: Finalmente, la duración se refiere a cuánto tiempo es probable que dure un esfuerzo de cambio, y cómo de permanente será ese cambio. Mientras que todos los cambios culturales radicales de toda la organización toman años, algunos serán más largos que otros. Puede esperarse que el cambio cultural en organizaciones o entornos rápidamente cambiantes, se procederá más rápido que en otras organizaciones.

Kanter (1999), en relación con el cambio distingue tres clases de movimientos en la organización, que asocia con tres formas de cambio y tres tipos de roles en el proceso de cambio. Kanter considera estos tres tipos de grupos como aspectos interconectados de las organizaciones: las fuerzas, externas e internas, que agrupan las distintas situaciones en movimientos; los principales tipos de cambio que corresponden a cada una de las presiones de cambio internas y externas, y las principales tareas implicadas en desarrollar el proceso de cambio.

Las tres clases de movimientos son:

1. El movimiento de la organización en relación con el movimiento del entorno.
2. El movimiento de las partes de la mientras ésta crece, madura y progresa a través de su ciclo de vida.
3. Las luchas por el poder y control entre individuos y grupos con intereses en la organización.

Cada una de estas clases de movimiento está relacionada con su correspondiente forma de cambio:

1. Cambios de identidad en las relaciones entre la organización como entidad y su entorno.
2. Cambios de coordinación, que involucran la formación de partes o grupos de actividad que constituyen la organización. El resultado es la reorganización o revitalización.

3. Cambios en el control con respecto a la coalición dominante, grupos de intereses o propiedad.

Estos tres tipos de movimientos también corresponden a tres roles activos en el proceso de cambio, dos fases en la secuencia de cambio y en los niveles organizativos tradicionales:

1. Estrategias de cambio que se producen por la conexión entre la organización y su entorno, y por la dirección de la empresa en su conjunto. Este rol es asumido en el comienzo de la secuencia de cambio por los máximos dirigentes.
2. Implementadores de cambio, que son responsables de la estructura y coordinación internas mientras la organización se mueve a través de su ciclo de vida. Actúan en medio de una secuencia de cambio o en los niveles medios de la organización.
3. Los receptores del cambio normalmente están involucrados hacia el fin de una secuencia de cambio en la base de la organización. Están frecuentemente afectados por el cambio y su implementación, pero sin mucha

oportunidad para influir en sus efectos. Su posición refleja las dimensiones políticas y de control de las organizaciones, tales como beneficios y qué intereses están servidos. La tensión puede hacer aparición entre aquellos que dirigen el cambio y los menos poderosos, receptores pasivos. Para un cambio más efectivo, los receptores deberían estar incluidos entre los implementadores y estrategas.

La dirección, según Hodges, Anthony y Gales (1998), puede utilizar dos enfoques básicos para cambiar la cultura: cambio de arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba.

En el cambio de arriba hacia abajo, la alta dirección ejerce el rol de líder en el cambio de la cultura. La cultura puede así cambiarse mediante "decretos" o qué normas y conductas van a ser observadas (orientación a la calidad o atención al cliente, por ejemplo). La ventaja de este sistema es que los cambios pueden implantarse de forma rápida, si bien su principal desventaja reside en que los cambios pueden no ser consistentes con los valores y normas de los puestos inferiores, por lo que se puede producir resistencia (y provocar que los cambios no sean duraderos).

En los enfoques de abajo hacia arriba (o cambio participativo), los miembros de la organización están implicados en el proceso. Este cambio puede ser más lento, pero es probable que sea más duradero debido a que los empleados están implicados y comprometidos.

La tendencia actual es hacia la reducción de las estructuras mediante aplanamiento y descentralización. Las empresas están adoptando estructuras aplanadas y descentralizadas. Esto necesariamente implica cambios en la división y coordinación del trabajo, por lo que las reestructuraciones han de ser congruentes con otros aspectos de la organización, especialmente con la cultura. En este contexto, los cambios de estructuras suelen significar que los empleados necesitan aprender nuevas habilidades y procesos de toma de decisiones, por lo que la cultura de la organización debe apoyar la nueva autonomía e iniciativa de los empleados.

Podemos afirmar con McKenna (1994), que para una organización no es suficientemente bueno reaccionar a los cambios, por lo que también debería intentar adelantarse. Esto requerirá la planificación del cambio como una parte de la estrategia. Las descritas a continuación son aproximaciones que adoptan un movimiento de una posición actual a un futuro estado deseado.

4.4 Tipos de cambio cultural:

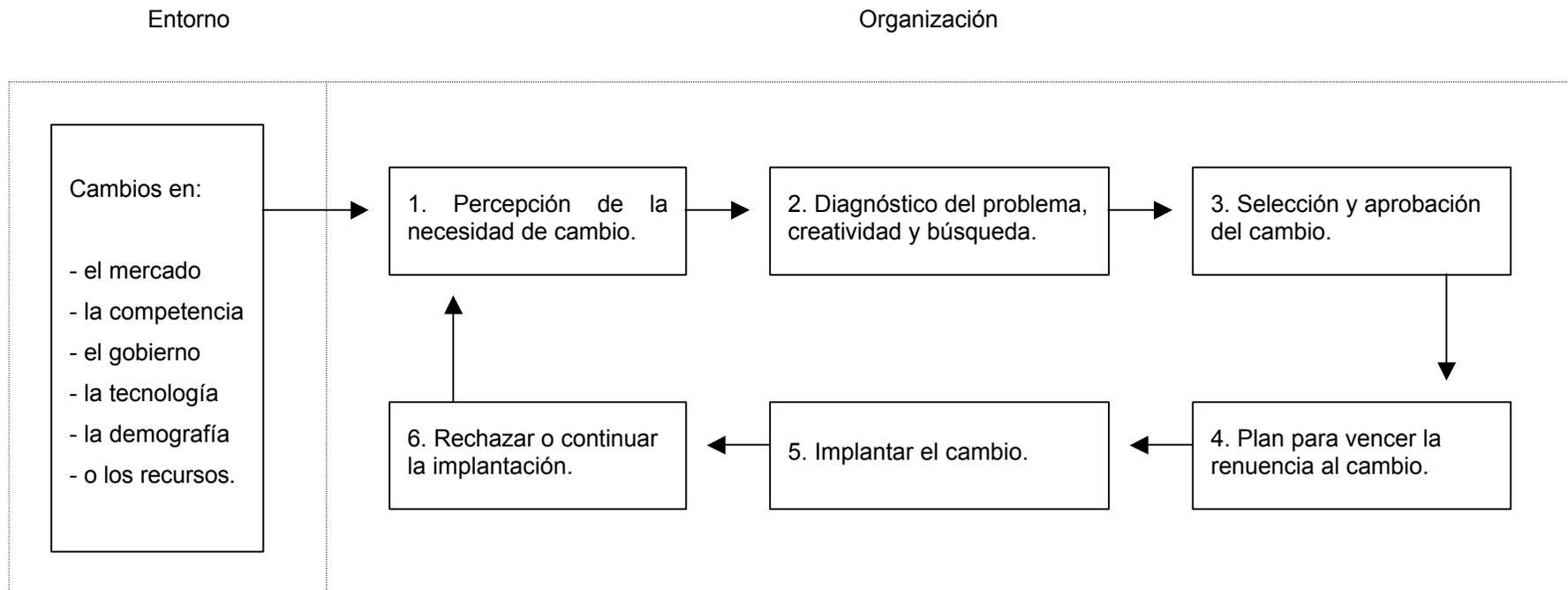
4.4.1 Modelo de cambio en la organización de Daft y Steers:

Para Daft y Steers (1992), el proceso de cambio sigue un ciclo que comienza con la percepción de una necesidad y termina con la instrumentación de una nueva idea, cubriendo seis etapas (véase Figura 4.1):

- La primera etapa en el proceso interno de cambio es la percepción de la necesidad de cambio, que ocurre cuando los gerentes detectan un problema o un desempeño inferior al aceptable. La necesidad percibida activa las etapas subsecuentes del proceso de cambio, que ayudan a la organización a responder al entorno.

- La segunda etapa consiste en diagnosticar cuidadosamente tanto el problema como el cambio potencial. Si la organización está experimentando un problema, entonces es adecuado realizar un cuidadoso diagnóstico del mismo y buscar soluciones dentro de la organización. Es posible que ésta quiera crear una innovación para resolver el problema.

Figura 4.1 Modelo de cambio organizativo de Daft y Steers



Fuente: Daft y Steers (1992) (Elaboración propia)

- La tercera etapa consiste en seleccionar y adoptar el cambio específico. Esta etapa se relaciona con la innovación propuesta y la autorización formal para proceder. Generalmente la alta dirección interviene en este punto.

- La cuarta etapa es la planificación sistemática de la implantación del cambio. Todo cambio requiere nuevas técnicas, diseño de labores o conductas por parte de los miembros de la organización. Se requiere una planificación exhaustiva para lograr la instrumentación eficiente de los cambios importantes.

- La quinta etapa consiste en la implantación del cambio. Esta es la etapa activa más importante del proceso de innovación. Se adquieren los materiales, se fabrican los productos, se capacita a los trabajadores y se adoptan todas las acciones necesarias para realizar el cambio.

- La sexta y última etapa en el proceso de cambio es la implantación constante, la modificación o rechazo del mismo. Una implantación continuada significa que la

innovación ha tenido éxito y que está resolviendo la desigualdad de desempeño para la cual fue adoptada. En ocasiones, los cambios no funcionan y la organización debe estar preparada para modificar o rechazar el cambio.

4.4.2 Modelo de cambio social de Lewin:

Lewin (1951), describió un proceso de cambio que aún es citado ampliamente. Este proceso, de acuerdo con la terminología original del Lewin, distingue tres etapas:

1. Descongelamiento:

"Descongelar" significa crear una motivación y una disposición favorables para el cambio. Así, una clave del proceso de descongelamiento es informar a la gente de la importancia de cambiar y cómo afectará a sus trabajos. En este sentido, es importante hacer ver a la gente que las actuales actividades organizativas a las que ellos están quizá acostumbrados no son suficientemente efectivas y el cambio propuesto es adoptado para transformar la situación.

2. Cambio:

El "cambio" es el movimiento real de la antigua situación a la nueva, e implica un proceso que atrae las dos relaciones o actividades existentes.

3. Nuevo congelamiento:

El "recongelamiento" es parte del proceso que arraiga el cambio que se ha producido en el espacio vital y psíquico de la persona, y en sus diversas relaciones con otras personas importantes. Esta fase hace que el comportamiento adquirido por los miembros sea relativamente sólido y no fácilmente reversible.

Sin recongelamiento, la antigua forma de hacer las cosas podría desplazar los nuevos conocimientos adquiridos.

4.4.3 Modelo extendido de cambio organizativo de Moorhead y Griffin:

Este modelo propuesto por Moorhead y Griffin (1992), incorpora facetas del modelo de Lewin, pero está considerado más

realista porque examina el cambio organizativo desde la perspectiva de la alta dirección (McKenna, 1994).

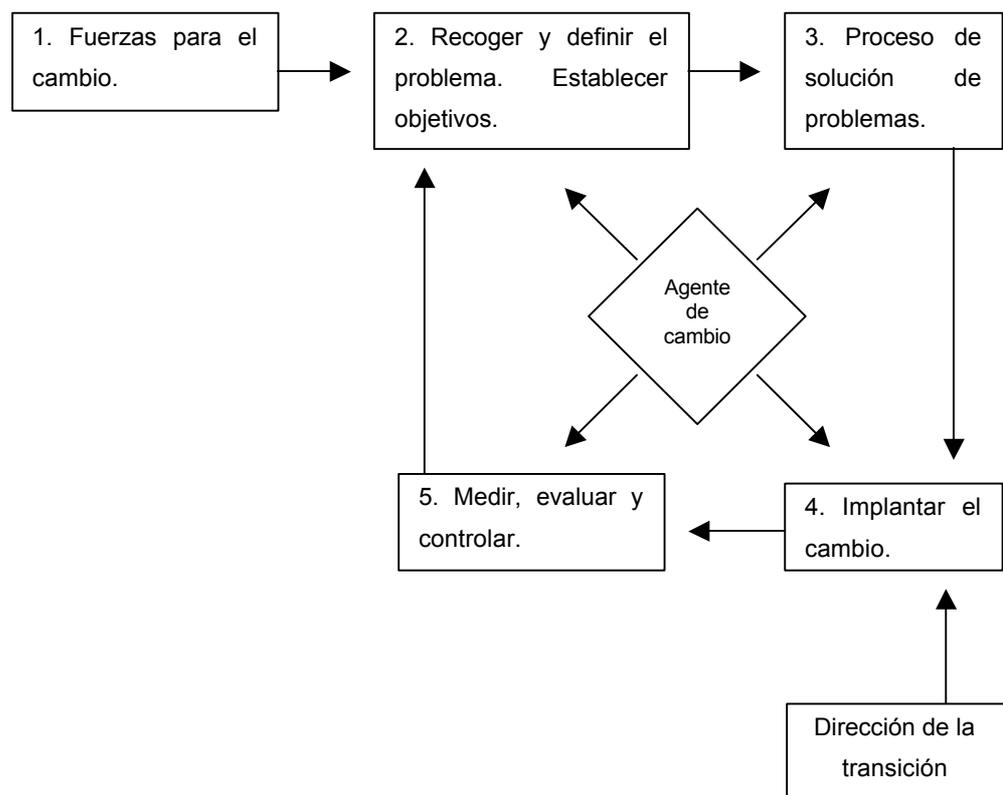
En el modelo extendido cobra especial relevancia el papel del denominado "agente del cambio", que puede ser un asesor interno o externo. Si es interno, puede trabajar con la ventaja de tener una visión profunda de muchos aspectos del funcionamiento organizativo, si bien puede existir el peligro de una ausencia de objetividad por la proximidad hacia la situación. El asesor externo, en contraste, puede ser visto por los miembros de la organización como más imparcial e independiente y, en consecuencia, más aceptable.

Los procesos de descongelamiento son utilizados por el agente durante la fase de implantación del cambio (paso 4, en la Figura 4.2). En el quinto paso, el agente de cambio y la cúpula directiva evalúan hasta qué punto el cambio está produciendo el efecto deseado.

Los resultados reales son medidos en comparación con los objetivos establecidos para el cambio en el primer paso del modelo, y las desviaciones son manejadas adecuadamente.

El agente de cambio, como muestra la Figura 4.2, estará envuelto naturalmente en todas las fases del proceso de cambio. Finalmente, a la hora de implantar el cambio es necesario para los directivos de la organización convertirse en directivos del cambio y enlazar con el agente de cambio. Si es necesario, una dirección dedicada al cambio puede ser requerida para ejercer control completo sobre la organización durante la fase transitoria.

Figura 4.2 Modelo extendido de cambio organizativo



Fuente: Moorhead y Griffin (1992) (Elaboración propia)

4.4.4 Aproximación de Daft a los cambios en la gente y en la cultura:

En palabras de Daft (1998), los cambios en la estrategia, estructura, tecnologías y productos no suceden solos, y las modificaciones en cualquiera de estas áreas también significa cambios en la gente.

Para dicho autor, algunas de las tendencias recientes que normalmente conducen a cambios significativos en la cultura corporativa son la reingeniería, el paso a formas horizontales de organización y la implantación de programas de administración por calidad total, todo lo cual requiere que los empleados piensen en formas distintas de hacer el trabajo.

1. La reingeniería y la organización horizontal:

La reingeniería es una iniciativa multifuncional que incluye el rediseño radical de los procesos de negocios para producir mejoras radicales en el desempeño. La reingeniería suele conducir a un cambio en la cultura organizativa y en la filosofía de la administración.

Además, la reingeniería suele conducir a un cambio de estructura en la organización, que pasa de vertical a horizontal. Por ello, los gerentes y trabajadores de línea deben entender y apropiarse de los conceptos de trabajo en equipo, delegación de autoridad (“empowerment”), y cooperación. Para que se establezca un marco en que puedan tomarse las decisiones, todas las personas de la organización deben compartir una visión y metas comunes.

2. Administración por calidad total:

La administración por calidad total infunde valores de calidad en toda la actividad dentro de la empresa. Los trabajadores y no los ejecutivos son los responsables del cumplimiento de las normas de calidad. Al exigir la participación de toda la organización en el control de calidad, se demanda un cambio radical en la mentalidad de ejecutivos y trabajadores. Aunque el objetivo de los programas de calidad total por lo general es la mejora de la calidad y la productividad, siempre significa un cambio considerable en las personas y en la cultura.

4.4.5 Aproximación de McCann al cambio para lograr ventajas estratégicas:

En palabras de McCann (1991), los administradores pueden enfocarse a cuatro tipos de cambio dentro de las organizaciones para lograr ventajas estratégicas:

1. Productos y servicios:

Los cambios en productos y servicios corresponden a los productos y servicios de una organización. Los nuevos productos incluyen pequeñas adaptaciones de productos ya existentes o líneas de mercado, o para desarrollar otros mercados, clientes o consumidores.

2. Estrategia y estructura:

Corresponden al dominio administrativo de una organización. Este dominio incluye la supervisión y administración de la misma. Estos cambios incluyen las modificaciones en la estructura de la organización, administración estratégica, políticas, sistemas de premios, relaciones laborales, etc. Los cambios de estructuras y sistemas normalmente vienen de arriba hacia abajo, en tanto que los

cambios de productos y tecnología pueden venir de abajo hacia arriba.

3. Tecnología:

Los cambios tecnológicos son modificaciones en el proceso de producción de una organización -incluyendo su base de conocimientos y habilidades-, que le permiten contar con distintivos competitivos. Estos cambios están diseñados para hacer más eficiente la producción o para producir mayor volumen.

4. Gente y cultura:

Se refiere a alteraciones en los valores, actitudes, expectativas, creencias, habilidades y comportamiento de los empleados.

Los cuatro tipos de cambio son interdependientes. Así, por ejemplo, una modificación frecuentemente significa una alteración en otro. Un producto nuevo puede requerir cambios en la tecnología de producción, o una modificación estructural puede necesitar habilidades nuevas de los empleados, ya que las organizaciones son

sistemas interdependientes y la alteración que se da en una parte suele tener consecuencias para otros elementos de la organización.

4.5 La resistencia al cambio:

Como hemos visto, el cambio organizativo no sólo es un proceso complejo que está condicionado por multiplicidad de factores, además está sujeto a la aparición de conflictos que pueden menoscabar e incluso arruinar los esfuerzos en favor del cambio y la adaptación al entorno.

Lo normal en la organización no es la existencia de una cultura uniforme o un sistema homogéneo de valores y patrones de comportamiento (Margulies y Wallace, 1985). En la mayoría de organizaciones es posible identificar al menos un sistema cultural formal y otro informal, o diferentes culturas desarrolladas en cada grupo o departamento, por lo que lo normal en cualquier proceso de cambio es la existencia de algún grado de conflicto entre las culturas existentes en la organización.

Por lo tanto, el estado normal de la mayoría de organizaciones sería la existencia de algún grado de conflicto, y diferencia en las prioridades y las percepciones más que consenso.

El cambio en la organización a menudo implica variaciones en la distribución de poder, que pueden ser aceptadas, favoreciendo el proceso de cambio, o bien pueden generar un conflicto que afecte a la flexibilidad de la empresa y su capacidad de adaptación.

La llamada perspectiva racional supone que al formular la misión, los objetivos y las estrategias, la empresa lucha por maximizar el beneficio de la organización (o los intereses de los accionistas). Sin embargo, nos encontramos a menudo con que las decisiones de los agentes no se ciñen a esta visión. En la perspectiva política de la toma de decisiones, las luchas de poder y la creación de coaliciones constituyen una parte importante de la administración estratégica.

Así, en palabras de Hill y Jones (1996), la política organizativa puede definirse como la táctica mediante la cual los individuos y grupos interesados buscan obtener y utilizar poder para influir en las metas y objetivos de la organización. Podemos afirmar, pues, que en las organizaciones se da una lucha constante entre los intereses individuales y los colectivos.

Siguiendo a Mintzberg (1992), podemos definir el poder como “la capacidad para afectar (causar efecto en) el comportamiento de las organizaciones”. En esta definición destaca la importancia de la palabra "capacidad" (Kreitner y Kinicki, 1997), ya que coloca el poder en categoría aparte respecto al concepto de autoridad, que es definida por Hodge, Anthony y Gales (1998), como "el derecho formal racional de toma de decisiones e incluir en la conducta para implantar decisiones basadas en relaciones organizativas formales".

A diferencia del término autoridad, el poder ha de ser entendido como el ejercicio de una influencia sobre otros que puede ser o no consistente con la organización formal.

El cambio en la organización a menudo, si no inevitablemente, implica cambios en la distribución de poder. En algunas organizaciones, los cambios de poder y perspectiva se producen de forma tranquila, mientras que en otras son retrasados o rechazados.

Por lo tanto, la dinámica del poder está inextricablemente unida a la propia dinámica organizativa. De este modo, comprender cómo el poder se pierde es también esencial para la comprensión del cambio organizativo (Pfeffer, 1992).

La incertidumbre sobre las alternativas y la falta de acuerdo sobre cuáles son las decisiones correctas, está relacionada con la conducta política de los partícipes de la empresa, por lo que la empresa ha de enfrentarse permanentemente a conflictos potenciales.

En consecuencia, las decisiones se adoptan de acuerdo al poder e influencia de cada departamento, alcanzándose los resultados e acuerdo a negociaciones, persuasiones, coaliciones y convenios entre los partícipes.

No obstante, tal y como señalan Hill y Jones (1996), manejada con moderación, la política puede constituir una herramienta útil de cara al cambio estratégico. Aún así, resulta evidente que las excesivas luchas por el poder pueden reducir la flexibilidad de la empresa y su capacidad para adaptarse a los cambios. Llevada al extremo, la confrontación entre grupos o departamentos de la organización no sólo puede hacer imposible el cambio, sino que puede afectar a variables como el crecimiento, la competitividad, o los beneficios.

Con el fin de evitar esta clase de problemas, la dirección debe incentivar el equilibrio de poder entre los distintos grupos. En este

sentido el papel del liderazgo puede convertirse en esencial a la hora de afrontar los procesos de cambio, aunque su papel no es menos importante a la hora de que las decisiones políticas de la empresa sean las adecuadas.

En el cambio cultural debemos destacar, pues, el papel ejercido por el liderazgo, que en palabras de Kotter (1992), cumple dentro de una organización compleja las siguientes funciones:

- Marcar el rumbo: Elaborar una visión de futuro, a veces lejano, junto con las estrategias necesarias que permitan realizar dicha visión.
- Coordinar al personal: comunicar el rumbo a seguir a aquellos cuya colaboración sea necesaria.
- Motivar e inspirar: Mantener a la gente en movimiento en la dirección oportuna, a pesar de las importantes barreras políticas, burocráticas y de recursos que pueden oponerse al cambio.

En palabras de Litterer (1966), el conflicto puede definirse como una situación que se presenta cuando el comportamiento dirigido hacia las metas por parte de un grupo organizativo bloquea el comportamiento hacia las metas de otro.

No obstante, aunque pueda parecer que el conflicto es siempre negativo, manejado adecuadamente, puede favorecer la mejora de la gestión de la organización si el equilibrio de poder cambia en cada momento hacia el grupo que proporciona mejores soluciones ante los cambios requeridos.

Las organizaciones son, por lo tanto, áreas de poder donde los individuos y los grupos luchan por el control de los recursos. En este contexto, el papel del directivo consiste en manejar adecuadamente el conflicto para obtener beneficio del mismo.

Para Robbins (1998), uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento de individuos y organizaciones es que unos y otros se resisten al cambio.

De acuerdo con Mangham (1979), la experiencia parece demostrar que muchos, si no la mayoría de los miembros de las

organizaciones reconocen los beneficios colectivos de la estabilidad e incluso cuando advierten una alternativa se predisponen a resistirse a moverse hacia ella.

Esta incapacidad para percibir dichas alternativas, el interés propio de los individuos y su inherente conservadurismo se combinan para resistir todos los esfuerzos encaminados a reestructurar la organización o alterar los patrones de comportamiento.

La tendencia de la organización a seguir funcionando como lo venía haciendo en el pasado es bastante fuerte. Este hecho es destacado por Hall (1983), al afirmar que las organizaciones se oponen de manera activa al cambio, resistencia que está dirigida hacia lo que se introduce desde fuera de los mismos. La organización trata de protegerse a sí misma y, obviamente, cambios que no son importantes para ella no generarán una respuesta organizativa.

Daft (1998), considera natural que la gente se resista a los cambios y que por lo tanto existan muchas barreras para su implantación. Distingue las siguientes barreras:

1. Enfoque excesivo en los costes:

La administración puede tener la idea de que los costes tienen la máxima importancia y desdeñan la importancia de un cambio que no está enfocado en los costes (por ejemplo, para incrementar la motivación de los clientes).

2. No percibir los beneficios:

Cualquier cambio significativo producirá reacciones positivas y negativas. Es posible que haya necesidad de educar a los gerentes y empleados para que perciban más aspectos positivos que negativos como consecuencia del cambio.

3. Falta de coordinación y cooperación:

La fragmentación organizativa y el conflicto a menudo son resultado de la falta de coordinación en la implantación del cambio. Además en el caso de la tecnología, el sistema nuevo debe ser compatible con el viejo.

4. Evitar la incertidumbre:

A nivel individual, muchos empleados tienen la incertidumbre asociada con el cambio. Se necesita una comunicación constante para que las personas sepan lo que está sucediendo y el impacto que tiene en sus puestos.

5. Temor a las pérdidas:

Los administradores y empleados pueden temer la pérdida de autoridad y estatus o incluso de su trabajo. En estos casos la implantación debe ser cuidadosa y paulatina, y todos los empleados deben participar tanto como sea posible en el proceso de cambio.

En este sentido, Argyris (1985) denomina "rutinas defensivas" a las defensas existentes en la mayoría de las organizaciones (públicas y privadas) frente al cambio. No obstante, subraya que aunque dichas rutinas pueden llegar a ser muy fuertes, se pueden alterar o cambiar.

El propio Argyris (1993), destaca que las rutinas defensivas pueden llegar a constituirse en pilares autodestructivos, capaces de

inhibir la buena marcha de la organización. El modo de reducir el sistema defensivo organizativo consiste en interrumpirlo de forma que no se pueda mantener por sí sólo. Para conseguirlo será necesario que se muestre su carácter contraproducente.

En semejantes términos se expresan Johnson y Scholes (1997), al indicar que aunque una organización puede llegar a ser especialmente buena en llevar a cabo sus actividades de maneras peculiares y conseguir con ello ventajas competitivas reales, existe también el riesgo de que las mismas rutinas bloqueen el cambio y lleven a la desviación estratégica. Los mismos definen las rutinas como "las maneras de hacer las cosas aquí" institucionalizadas que tienden a perdurar en el tiempo y guían a las personas en cómo realizar su tarea.

Para superar las defensas organizativas, Argyris (1993), identifica seis fases:

- a) Hacer un diagnóstico del problema.
- b) Conectar el diagnóstico con el comportamiento real de los participantes.
- c) Mostrarles cómo su comportamiento crea defensas en la organización.

- d) Ayudarles a cambiar su comportamiento.
- e) Cambiar las rutinas defensivas que reforzaban el antiguo comportamiento.
- f) Desarrollar nuevas formas de organización y cultura que refuercen el nuevo comportamiento.

Naturalmente, no todo lo nuevo es mejor, y como señala Levitt (1991), hay razones de peso para mantener las cosas buenas. En este sentido, este autor plantea que puede ser aconsejable adoptar una actitud escéptica sobre las nuevas recetas para lograr la vitalidad competitiva y el "virtuosismo" organizativo, pero no lo es mostrarse reacio al tipo saludable de autoexamen como el que podría recomendar una nueva cura medicinal.

Para Levitt, la organización que funciona con eficacia hace que los cambios se alíen con ella abiertamente y mantiene las barreras bajas. Sus líderes saben que la supervivencia y la fortaleza exigen una revisión periódica de los hábitos de la organización, de lo contrario, todo y todos se atrasan. Nada caracteriza tanto a la organización de éxito como abandonar lo que ha tenido éxito durante mucho tiempo.

Por lo tanto, es importante que los directivos aprendan a manejar la resistencia al cambio ya que los costes asociados a la misma pueden ser excesivos, especialmente si ello pone en peligro la competitividad de la empresa.

Siguiendo a Daft y Steers (1992), y Trice y Beyer (1993), podemos distinguir las siguientes fuentes comunes de resistencia al cambio:

1) A nivel individual:

- Miedo a lo desconocido
- Intereses personales
- Atención y retención selectiva
- Hábitos
- Dependencia
- Necesidad de seguridad

2) A nivel de grupo o de organización:

- Amenazas al poder y la influencia
- Ausencia de confianza
- Diferentes percepciones y objetivos

- Ruptura social
- Limitaciones en los recursos
- Inversiones fijas
- Acuerdos interorganizativos

Capítulo 5

“EL VALOR ESTRATÉGICO DE LA CULTURA”

5. El valor estratégico de la cultura:

5.1 Introducción:

La elaboración de la estrategia implica el conocimiento de la situación y los recursos disponibles, para a partir de ahí, desarrollar una serie de acciones orientadas a la consecución de una situación futura mejor. Entre estos recursos disponibles no se debe olvidar los recursos humanos, que son en definitiva los principales responsables de todo el procedimiento estratégico, y los portadores de la cultura organizativa.

Si una estrategia persigue el logro de una serie de metas y objetivos acordes con una misión o fin, debe ser congruente con la cultura de la organización. Estos dos conceptos no deben ser analizados de forma independiente, sino recogiendo en todo momento su interrelación, ya que el éxito o fracaso de un plan estratégico puede depender en gran medida de la relación entre cultura y estrategia.

La viabilidad de la estrategia a implantar dependerá no sólo de la forma de percibir el entorno o la utilización de los recursos disponibles, sino también de que cultura y estrategia estén en congruencia. Por lo tanto, cuanto más potencie la estrategia los

puntos fuertes de la empresa y de la cultura vigente en ese momento, más posibilidades de éxito tendrá y más fuerza frente a la competencia.

5.2 La relación entre cultura y estrategia:

La cultura organizativa no sólo impregna toda la red de creencias, valores y comportamiento del personal, sino también las decisiones de la administración, al tratarse de una variable que condiciona la forma de actuar de los directivos (Schein, 1991b; Bass y Avolio, 1993), y establece por lo tanto un orden de prioridades de los objetivos a perseguir. Como señalan Menguzzato y Renau (1991), los directivos no sólo crean cultura sino que además son influenciados por ella, de tal modo que el conocimiento de su comportamiento es un factor a tener en cuenta en el estudio de la cultura. En consecuencia, podemos afirmar que la cultura influye en la elaboración de la estrategia al ser algo presente en la mente de los directivos (O'Reilly, 1989; Schein, 1991b).

La cultura recoge, pues, elementos que inciden en la estrategia a través del comportamiento de los individuos:

- En primer lugar porque influye en la elaboración de la estrategia al ser algo presente, consciente o inconscientemente, en la mente de los directivos.
- En segundo lugar, porque según esté o no de acuerdo con la filosofía empresarial, la estrategia se implantará con total normalidad o encontrará cierta resistencia.
- En tercer lugar, porque si la estrategia se basa en los puntos fuertes de la cultura, estos se convierten en un potencial inigualable y estimulante que facilitará enormemente el éxito de la propia estrategia.

El énfasis que en los últimos años se ha hecho en la variable cultura como clave del éxito o fracaso de la implantación y desarrollo de las estrategias, ha llevado a la definición de la denominada "cultura estratégica", entendida como el conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento estratégico (Ansoff, 1985).

Bueno (1989) también interpreta la cultura de la empresa como un elemento de cohesión y de impulso del sistema de dirección estratégica, y define por tanto la cultura estratégica como "el conjunto de valores y normas compartidas por los partícipes de la organización que llevan a unas actitudes y posturas estratégicas".

En este sentido, Peters y Waterman (1982) atribuyeron el triunfo espectacular de algunas empresas a su mentalidad estratégica, concluyendo que las importantes diferencias entre empresas dependían de las diferencias en sus culturas organizativas.

La importancia estratégica de la cultura ha sido destacada igualmente por Schmalensee (1985), al distinguir tres enfoques tradicionales a la hora de explicar las diferencias de las empresas en la obtención de beneficios: La primera aproximación viene constituida por las proposiciones de la economía industrial clásica; la segunda responde a la corriente revisionista dentro de la propia economía industrial; mientras que un tercer enfoque que el autor denomina “managerial”, se debe a la idea ampliamente extendida de que unas empresas están mejor gestionadas que otras, y que pueden aprender importantes habilidades de gestión que no son específicas de la industria.

Como indica O'Reilly (1989) la noción de cultura se ha utilizado de diversas maneras, entre ellas como un medio de promoción de la estrategia:

a) La cultura entendida como un sistema de control:

Las expectativas compartidas configuran el comportamiento individual. Si queremos ser aceptados, trataremos de vivir de acuerdo con las expectativas.

b) La cultura como orden normativo:

En esta interpretación, las normas con respecto a qué es apropiado no se centran en la aceptación social, sino que se dan más bien en torno a un sentido comparativo acerca de "cómo se hacen las cosas".

c) La cultura como promoción de la estrategia:

En esta interpretación, las normas de la organización ayudan a ejecutar la estrategia. Por ejemplo, si la estrategia de una organización es competir en innovaciones, más que en precios, habrá que analizar qué normas promueven de manera activa la generación de nuevas ideas y ayudan a poner en práctica nuevos enfoques, y qué normas obstaculizarán estas estrategias.

Para poner en marcha una estrategia y tener éxito, es necesario contar con una cultura adecuada. Así, conforme la organización crece y las estrategias cambian, es necesario que la cultura refleje la nueva dirección. Por otro lado, según esté o no de acuerdo con la filosofía de la empresa, la estrategia se implantará con total normalidad o encontrará una cierta resistencia (Ogbonna, 1993).

Tal y como hemos destacado en capítulos anteriores, las empresas en la actualidad llevan a cabo sus actividades en un ambiente cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado. Por ello es común entender la gestión como un proceso de permanente adaptación a los cambios.

Como señala Daft (1998), la estrategia y el entorno son grandes influencias en la cultura organizativa, por lo que la propia cultura ha de incorporar lo que la organización necesita para ser efectiva en su entorno. Así, por ejemplo, si el entorno requiere flexibilidad y capacidad de reacción, la cultura debe estimular la adaptación y el cambio.

No obstante, como tendremos ocasión de ver en el capítulo dedicado a los aspectos de diseño de la investigación y metodología,

existen otros factores que pueden influir a su vez en la orientación cultural de las organizaciones.

Autores como Gordon (1986, 1991), destacan que las organizaciones pueden desarrollar distintos patrones culturales dependiendo de la competitividad y expectativas del sector en que operen, pues como afirma Huff (1982) dentro de las industrias las empresas desarrollan creencias compartidas sobre cuáles son las estrategias apropiadas.

La dimensión de la organización también es un factor que puede influir en su orientación cultural, dado que las relaciones entre los miembros varían en función del tamaño de la misma. En las entidades pequeñas por lo general existe una mayor cercanía entre los trabajadores y los propios trabajadores y la dirección, por lo que la cultura se relaciona con el compromiso de los empleados (Sheridan, 1992; Orpen, 1993). En las organizaciones de mayor dimensión la gestión suele hallarse más profesionalizada, y la separación por departamentos puede influir en la existencia de diferentes subculturas.

Como señalan Trice y Beyer (1993) son numerosos los factores que facilitan las interacciones entre algunos miembros de la

organización y las inhiben entre otros: como son precisamente el tamaño de la organización, su dispersión geográfica, el número de departamentos, la jerarquía de autoridad, los flujos de trabajo y los procesos tecnológicos, los canales establecidos para la comunicación lateral y vertical, la localización física de los trabajadores, las normas y regulaciones, la sindicalización, etc. Evidentemente, estos factores dependen en gran medida de la dimensión de la organización considerada.

La propiedad de la empresa también puede ser considerada un factor de influencia en la orientación cultural, ya que en la práctica la separación entre propiedad y gestión influirá en los valores culturales transmitidos desde la dirección. Pues como señala Schein (1985), el líder tiene un papel fundamental en la creación y mantenimiento de la cultura, papel que es especialmente relevante en el caso del fundador, que normalmente es el propietario.

Daft (1998), señala a partir de la revisión de diversos estudios de cultura y efectividad, que el ajuste entre estrategia, entorno y cultura, está asociado con cuatro categorías de cultura (véase Figura 5.1), que se basa en dos factores: La medida en que el entorno requiere flexibilidad o estabilidad; y el grado en que el enfoque estratégico es interno y externo.

Las cuatro categorías asociadas con estas diferencias son:

a) Cultura de adaptabilidad:

Esta cultura se caracteriza por un enfoque estratégico en el entorno que hace énfasis en la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades del cliente. La cultura estimula normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir señales del ambiente en respuestas conductuales nuevas. Aunque este tipo de organización no sólo reacciona con rapidez a las modificaciones ambientales, sino que crea el cambio. La innovación, la creatividad y la toma de riesgos se aprecian y premian.

b) La cultura de misión:

La cultura de misión es adecuada para una organización preocupada por el servicio a los clientes, pero que no necesita un cambio rápido. Esta cultura se caracteriza por su acento en la misión de la organización y en el logro de objetivos como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación en el mercado, para ayudar a alcanzar dicha misión.

Figura 5.1 Relación del entorno y la estrategia con la cultura



Fuente: Daft (1998) (Elaboración propia)

Los empleados pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y la organización promete a su vez recompensas. Los ejecutivos modelan la conducta al visualizar y comunicar un estado futuro deseado para la organización. Como el entorno es estable, puede traducir la visión de metas medibles y evaluar el desempeño de los empleados al cumplirlos. En algunos casos, las culturas de misión reflejan un alto nivel de competitividad y una orientación hacia el beneficio.

c) La cultura de clan:

La cultura de clan se centra en la participación e intervención de los miembros de la organización y en las expectativas rápidamente cambiantes del entorno. Esta cultura se centra, más que ninguna otra, en las necesidades de los empleados como la vía para alcanzar un alto desempeño. La participación e intervención crean un sentido de responsabilidad y propiedad y, por tanto, mayor compromiso con la organización.

d) La cultura burocrática:

La cultura burocrática tiene un enfoque interno y una orientación de consistencia para un ambiente estable. Esta

organización posee una cultura que apoya un enfoque metódico para la realización de los negocios. Los símbolos, héroes y ceremonias apoyan la cooperación, tradición y el seguimiento de políticas prácticas establecidas como la forma de alcanzar los objetivos. Aquí la participación personal es algo menor, pero se ve compensado por un alto nivel de consistencia, conformidad y colaboración entre los miembros. Esta organización tiene éxito al estar altamente integrada y ser eficiente.

5.3 La cultura y el éxito empresarial:

5.3.1 La posible influencia de la cultura en los resultados:

Como señalan Cameron y Quinn (1999), la mayoría de la literatura especializada argumenta que las empresas de éxito, esto es, aquellas que tienen una rentabilidad sostenida y resultados financieros por encima de la media, están caracterizadas por ciertas condiciones bien definidas que derivan en ciertas ventajas competitivas (Porter, 1980):

- La primera es la presencia de barreras de entrada.
- La segunda es la no existencia de productos sustitutivos.

- La tercera es que una elevada cuota de mercado realza el éxito al permitir capitalizar las economías de escala y las eficiencias.
- La cuarta condición es el escaso poder de negociación de los clientes.
- La quinta es que los proveedores tengan también poco poder de negociación.
- La sexta y última condición es la rivalidad entre los competidores.

Al señalar este hecho, Cameron y Quinn (1999) pretenden destacar que aunque es de sentido común que estas condiciones favorables claramente pueden aumentar el beneficio, se da la notable circunstancia de que las empresas estadounidenses más exitosas en los últimos veinte años, aquellas que literalmente han barrido a la competencia en ganancias financieras, como son por ejemplo las exitosas Southwest Airlines, Wal-Mart, Tyson Foods, Circuit City o Plenum Publishing, no han tenido ni una sola de estas ventajas competitivas.

Las industrias representadas por estas cinco firmas, muestran según Cameron y Quinn (1999) una competencia masiva, grandes pérdidas, extendidas quiebras, virtualmente ninguna barrera de

entrada, poca tecnología única, y muchos productos y servicios sustitutivos. Además, ninguna de esas empresas entró en la industria con una posición de liderazgo en lo relativo a cuotas de mercado, y pese a todo superaron a todos sus rivales, incluso sin una ventaja competitiva especial. La clave de su éxito, reside en opinión de los autores, en sus culturas.

En consecuencia, podemos afirmar con Ogbonna y Harris (2000) que una de las principales razones de la extendida popularidad e interés por la cultura organizativa proviene precisamente del argumento de que ciertas culturas conducen a un desempeño financiero superior (Denison, 1990; Kotter y Heskett, 1992).

El principal argumento esgrimido por los primeros investigadores de la cultura (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982, entre otros), de que el desempeño de una organización depende del grado en que los valores de una cultura son ampliamente compartidos –esto es, la cultura es fuerte–, ha sido extensamente criticado por investigadores más recientes (Legge, 1994; Ogbonna, 1993). La idea comúnmente aceptada en nuestros días es que aunque la cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte

coherencia entre ambas, también puede impedir o retrasar su puesta en práctica de manera notable (Ogbonna, 1993; Navas y Guerras, 1998); como afirman Johnson y Scholes (1997), aunque una organización puede llegar a ser especialmente buena en llevar a cabo sus actividades de maneras peculiares y conseguir con ello ventajas competitivas reales, existe también el riesgo de que las mismas rutinas bloqueen el cambio y lleven a una desviación estratégica.

Como acertadamente señalan Navas y Guerras (1998), la cultura de una empresa es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito. Esto significa que una cultura fuerte y centrada puede favorecer el éxito al aglutinar el esfuerzo de todas las personas en una dirección determinada, pero que también la cultura puede ser una rémora que impida a la organización progresar o adaptarse a los cambios requeridos por el entorno.

Menguzzato y Renau (1991), consideran que pese a todo existen suficientes indicios de la existencia de un impacto, directo o indirecto, de la cultura de la empresa sobre su desempeño y de forma más general sobre la realización y el éxito potencial de la estrategia formulada.

En este sentido, señalan que hay trabajos que han demostrado una correlación entre cultura y desempeño (Johnson, 1987; Lorsch, 1986; Schein, 1985; Wilkins y Ouchi, 1983), si bien consideran que no queda claramente demostrada tal relación directa entre ambas por cuanto existen otros factores, además de la cultura, que pueden también contribuir a un buen desempeño. Esto hace que no sea fácil conocer qué cambio de cultura hay que introducir para modificar positivamente los resultados.

En idéntico sentido, Navas y Guerras (1998) consideran que si aceptamos la premisa de que la estrategia, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de su actividad.

No obstante, algunos investigadores relativamente recientes como Denison (1990), o Gordon y DiTomasso (1992), advierten que aunque hay relación entre determinados aspectos de la cultura y los resultados de la organización, la cultura permanece relacionada con resultados superiores sólo si es capaz de adaptarse a los cambios en las condiciones ambientales. Otros autores sugieren simplemente que la relación entre cultura y desempeño es débil (Ray, 1986; Hopfl

et al., 1992; Lewis, 1994; Lim, 1995). Muy recientemente, Ogbonna y Harris (2000) sólo han encontrado un respaldo parcial a la hipótesis de relación directa entre cultura y resultados en una muestra de empresas de diversas industrias en el Reino Unido.

Como veremos en el siguiente apartado, la creciente popularidad de la Teoría de Recursos y Capacidades sugiere que la creencia inicial de que la cultura organizativa está relacionada con el desempeño tiene su fundamento en el rol que la cultura puede jugar en la obtención de una ventaja competitiva (Barney, 1986; Scholz, 1987).

5.3.2 La cultura como ventaja competitiva:

Siguiendo a Fernández (1993), podemos decir que la Teoría de Recursos y Capacidades destaca el papel de la organización interna como elemento clave del éxito. La competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores y que confieran a la misma una serie de capacidades o competencias distintivas. Se trata de identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar una ventaja competitiva sostenible y una corriente de renta mantenida a largo plazo.

Grant (1991), destaca que los recursos y capacidades de una empresa son claves a la hora de formular su estrategia, dado que son las constantes sobre las que una empresa establece su identidad, estructura y estrategia, al tiempo que constituye la principal capacidad para generar beneficios, y, en particular, la comprensión de los mecanismos a través de los cuales una ventaja competitiva llega a ser sostenible.

Para Fernández (1993), si un aspecto hay destacado dentro de este planteamiento es el de la organización interna. La verdadera ventaja para la empresa es la capacidad para explotar, combinar y potenciar los recursos de que dispongan, y eso depende sobremanera de sus capacidades organizativas.

Llegados a este punto, resulta fundamental entender la distinción que hace Grant (1991), entre recursos y capacidades. Para éste, los recursos son los inputs del proceso productivo – en los recursos propios de la empresa se incluyen los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, la financiación, etc.-. Las capacidades son la facultad de un conjunto de recursos para llevar a cabo una determinada actividad. Mientras que los recursos son las fuentes de las capacidades de una empresa, las capacidades son la principal fuente de ventajas competitivas.

La formación y motivación de los empleados, la posesión de una red estable de proveedores y clientes, una reputación consolidada o una cultura que oriente y de cohesión a la empresa son sólo algunos ejemplos significativos de recursos básicos para cualquier organización, y que no aparecen recogidos en su balance, entre otras cosas, por la dificultad que existe para valorarlos y defenderlos con derechos de propiedad.

En palabras de Fernández (1993), la cultura como cualquier otra capacidad de la empresa, es el resultado de un proceso arduo y constante destinado a hacer comunes a todos los miembros un conjunto de normas y valores. Por ello, y con carácter general, podemos afirmar siguiendo a Barney (1991), que en la medida en que sea evaluable y escasa, difícil de imitar y con pocos sustitutos, se convertirá en una fuente de ventaja competitiva.

Aunque en general coincidimos con Kilmann et. al (1985) y Leal (1999) en que el cambio cultural es perfectamente posible, podemos afirmar con Pümpin y García (1988) que una cultura conforme a la estrategia perseguida sólo puede ser copiada de forma muy difícil por la competencia, como consecuencia de los siguientes motivos:

- a) El conjunto de normas, de planteamientos y de valores es el resultado de un proceso de desarrollo de muchos años que poseen los directivos y el personal.

- b) Los efectos que caracterizan el comportamiento resultan de un proceso de acentuar una cultura y no pueden ser integrados a corto plazo ni con medios financieros, ni tampoco con sistemas y métodos científicos.

Como advierte Schein (1991a), la cultura de un grupo reflejará lo que ha aprendido al resolver sus problemas particulares a lo largo de su historia, de tal modo que un grupo diferente que haya tenido diferentes problemas, tendrá, por definición, una cultura con contenido distinto.

El papel de la cultura como elemento diferenciador es igualmente destacado por Leal (1991), para quien la cultura organizativa "es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos compartidos por los miembros de una organización". Señala el autor a su vez, que "estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la

organización, y de esta manera la diferencian de otras organizaciones".

Por lo tanto la clave para conseguir convertir la cultura en una ventaja competitiva está en acumular recursos muy específicos, de alto valor interno por sus rasgos idiosincrásicos, y en consecuencia poco explotables por terceros, lo que reduce la posibilidad de que erosionen la ventaja competitiva (Fernández, 1993).

En este sentido, investigadores recientes como Wilcox y Zeithaml (2001), concluyen en un estudio aplicado a empresas textiles y hospitales de Carolina del Norte, que centrar las capacidades en el ámbito de la cultura organizativa puede llegar a construir una ventaja competitiva.

5.4 El ajuste entre cultura y estrategia:

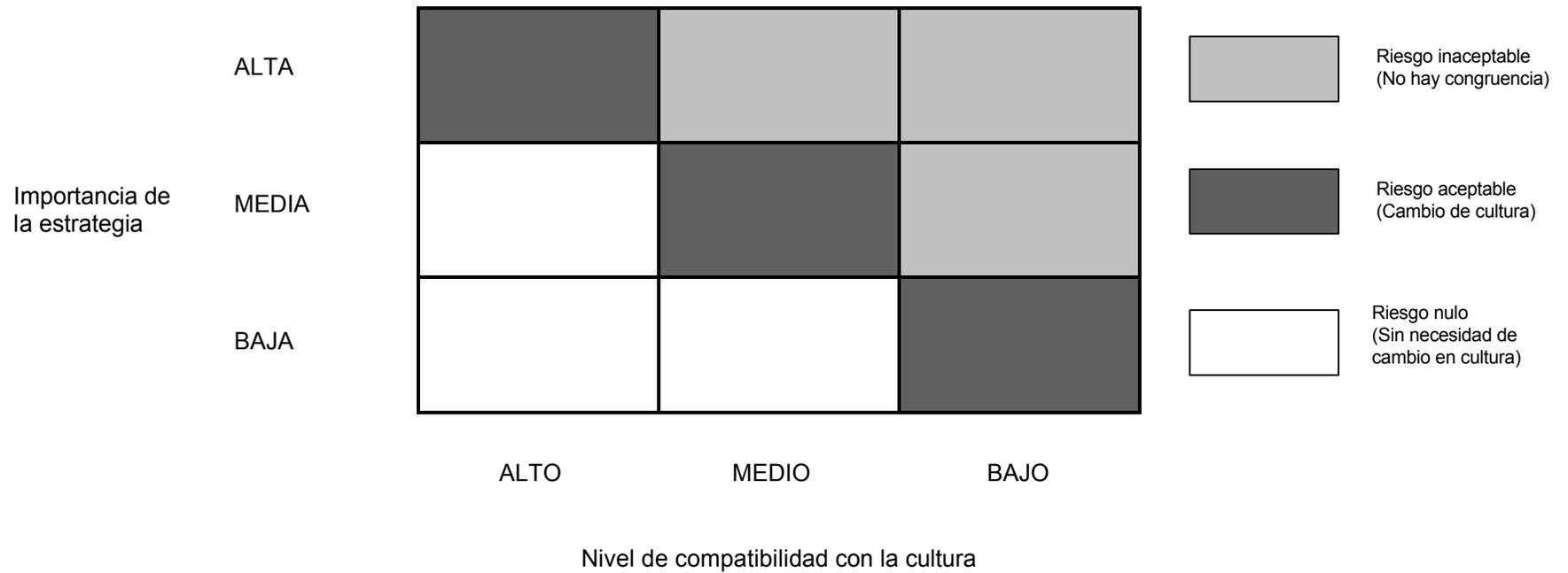
En los apartados anteriores hemos tratado de sintetizar las principales aportaciones hechas en la literatura especializada en torno a la influencia de la estrategia en la cultura organizativa, y a su vez, la influencia de la cultura en la estrategia. En general, la consideración de esta mutua relación ha conducido a la búsqueda

de la mejor adaptación posible entre ambas en la planificación estratégica.

Scholz (1987), utilizando como dimensiones el grado de fortaleza de la cultura y el grado de definición de la estrategia (o hasta qué punto se explicita la dirección a seguir), construye una matriz en la que se muestran las situaciones en las que se produce una congruencia entre cultura y estrategia (véase Figura 5.2).

En palabras de Menguzzato y Renau (1991), si tenemos en cuenta la importancia de la estrategia en cuanto al cambio que supone para la empresa, y también se establece qué riesgo entraña dicha estrategia para la cultura existente (o intensidad de cambio cultural que implica la estrategia), podemos identificar varias situaciones a partir de la figura siguiente. La deducción que se puede derivar es que cuánto más fuerte y arraigada sea la cultura, y mayor cambio provoque la estrategia, más difícil si no imposible es lograr una coherencia entre ambas y por consiguiente más importante es el cambio de cultura o de estrategia (véase Cuadro 5.1).

Figura 5.2 Congruencia entre estrategia y cultura



Fuente: Schwartz y Davis, 1986 (Elaboración propia)

Las alternativas genéricas que pueden seguirse para abordar una situación de incompatibilidad entre estrategia y cultura son, según Schwartz y Davis (1981), las cuatro siguientes:

1. Ignorar la cultura: aunque ésta es una alternativa peligrosa e inaceptable cuando existen serias incongruencias.
2. Intentar cambiar la cultura para que se ajuste a la estrategia: ésta no es una tarea fácil de llevar a cabo, ya que requiere un proceso lento y numerosos recursos. Sin embargo, en ciertas situaciones este cambio podría ser fundamental para el éxito a largo plazo de una empresa.
3. Bordesear los obstáculos culturales cambiando el plan de implantación: Esta alternativa consiste en identificar las barreras culturales que representan serios obstáculos para la implantación de la estrategia deseada y plantear enfoques alternativos para evitar los obstáculos culturales sin cambiar la orientación estratégica básica.
4. Cambiar la estrategia para ajustarla a la cultura, aceptando una reducción en las expectativas de resultados.

Cuadro 5.1 Congruencia entre cultura y estrategia

Estrategia	VAGA	Congruencia perfecta	Congruencia perfecta	Congruencia Perfecta
	MEDIA	Congruencia perfecta	Problemas de congruencia	Problemas de congruencia
	FUERTE	Congruencia perfecta	Problemas de congruencia	Graves dificultades (sin congruencia)
		DÉBIL	MEDIA	FUERTE
		Cultura		

Fuente: Scholz (1987) (Elaboración propia)

SEGUNDA PARTE:
"METODOLOGÍA"

Capítulo 6

“DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN”

6. Diseño de la investigación:

6.1 La investigación en el campo de la cultura:

Los estudios de la cultura organizativa pueden dividirse siguiendo a Hofstede (1999) en dos categorías: los que se basan en información cualitativa y los que buscan datos cuantitativos.

Para el autor los estudios cuantitativos sobre cultura organizativa son escasos, de lugares muy distantes entre sí y no necesariamente muy convincentes. No obstante, la evaluación de una cultura basada en datos directa o indirectamente cuantificables tiene la ventaja de la fiabilidad (independencia con respecto a la personalidad del investigador), y de la estabilidad del instrumento en el tiempo, lo que permite la investigación longitudinal.

Los datos cualitativos habitualmente significan estudios de casos. Muchos estudios sobre cultura organizativa no tratan más que de un caso o presentan una evidencia anecdótica, por lo que a pesar de su atractivo, inevitablemente suscitan dudas en torno a la fiabilidad (o si habría percibido otro observador los mismos fenómenos) y a su generalización (o cómo puede ayudarnos a comprender otros casos).

Como indica Denison (1990), en contraste con la investigación sobre el clima, el enfoque de la cultura organizativa ha sido más cualitativo o ideográfico en su aproximación, y ha empleado métodos que han sido predominantemente clínicos (en el sentido atribuido al término por Schein, 1985), de tradición etnográfica y antropológica. De hecho, la literatura sobre cultura ha dirigido gran atención a la epistemología y metodología, típicamente en forma de crítica a las metodologías basadas en encuestas tan usuales en la investigación organizativa. Normalmente abogan, precisamente, por una aproximación ideográfica, etnográfica, clínica o antropológica al estudio del comportamiento (Trice y Beyer, 1993; Schein, 1985, 1999).

En opinión de Schein (1999), hay múltiples razones por las que los cuestionarios sobre cultura no revelan las asunciones culturales y por lo tanto no pueden medir la cultura:

- En primer lugar, para diseñar un cuestionario que cubra todas las dimensiones internas y externas de la cultura se podría redactar cientos de preguntas y aún así no saber cuáles de estas dimensiones son importantes a la organización.

- Aunque algunos analistas afirmen que han aislado un conjunto limitado de dimensiones relevantes y diseñado cuestiones relacionadas con las mismas, la experiencia indica que toda organización tiene un perfil único de asunciones culturales que cualquier cuestionario inevitablemente pierde.

- Las encuestas casi invariablemente trabajan con valores relativos a las relaciones de trabajo, que aunque pueden ser importantes dimensiones del clima de la empresa (y por lo tanto deberían ser estudiados), pueden confundirse con la cultura.

- Preguntar a los individuos sobre fenómenos compartidos es ineficiente y posiblemente inválido, por lo que lo más conveniente sería obtener información directamente de los grupos.

- Finalmente, no hay forma de saber lo que una persona que contesta un cuestionario entiende al leerlo, ni la actitud que provocan las usuales promesas de anonimato y privacidad.

No obstante, aunque resulta evidente que algunos expertos en cultura sienten que tales intentos tienen como puerto de destino la pérdida por completo de la esencia de la cultura, investigadores reconocidos internacionalmente han utilizado con éxito métodos y conceptos similares a la investigación del clima, o típicamente cuantitativos, para estudiar la cultura (Hofstede, 1980b; Rousseau, 1988; Denison, 1990; Hofstede et al., 1990; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991).

Para el diagnóstico de la cultura Lorsch (1986), propone unos cuestionarios a contestar por los directivos de las empresas, mediante los cuales se trata de identificar creencias y actitudes de éstos hacia un conjunto de aspectos clave de la empresa.

Boyer y Equilbey (1986), señalan que hay que proceder a obtener información sobre datos relativos a gestión, el clima de la empresa y la adhesión de los directivos. La forma de recoger toda la información puede ser mediante encuestas dirigidas a los miembros de la empresa, así como a través de la información que las empresas van elaborando como consecuencia de su actividad corriente.

Calori, Livian y Sarmin (1989), han utilizado también los cuestionarios como medio para conocer la cultura o las culturas existentes en una organización, y para evaluar las percepciones individuales que las personas tienen de los valores reconocidos, así como las normas de comportamiento asociadas a tales valores.

En opinión de Denison (1990), ambas investigaciones –la cualitativa y la cuantitativa– tomadas individualmente tienen limitaciones sustanciales; pero utilizadas conjuntamente suponen un importante apoyo, ya que parece resultar algo más que la suma de sus estudios parciales. Este hecho es resaltado igualmente por Hofstede (1999), para quien la inclusión en el estudio de la cultura tanto de elementos cuantitativos como cualitativos, busca obtener lo mejor de ambos mundos.

Llegados a este punto, debemos advertir que cuando la mayoría de estudiosos de la materia critican los estudios de la cultura basados en métodos cuantitativos, lo que normalmente tratan de justificar es que sería más lógico y factible hacer una aproximación cualitativa al estudio de la cultura de una sola organización (o incluso de una muestra reducida de organizaciones), en lugar de esperar a que una serie de cálculos estadísticos nos revelasen los difíciles entresijos de una cultura.

El argumento en contra de las mencionadas críticas a los estudios cuantitativos (o en defensa de los mismos) es que en determinadas condiciones, como puede ser trabajar con una muestra de varios cientos de empresas, lo que resultaría inviable sería precisamente el análisis de cada empresa mediante una tradición ideográfica, etnográfica, clínica o antropológica, que implicarían la observación del comportamiento de los individuos por parte del investigador durante largos periodos de tiempo, a fin de explicar los valores profundos que subyacen en cada organización.

En el presente estudio se ha utilizado un enfoque enteramente cuantitativo para analizar la cultura, algo que lejos de amenazar su validez (a la vista de la predilección por métodos cualitativos de autores tan influyentes como Edgar H. Schein), queda justificado en la medida en que en esta investigación estudiamos una amplia muestra de empresas, representativa del conjunto de una región, con el objetivo de descubrir los rasgos comunes de sus culturas desde un punto de vista estratégico y no las características de la cultura de cada una de las empresas consideradas individualmente.

Además, dadas las características de este estudio y sus objetivos, queda justificado la utilización de únicamente métodos cuantitativos, en lugar de un diseño de investigación híbrido como el defendido por Denison (1990) y Hofstede (1999), y que sería más apropiado para el estudio de un número reducido de empresas.

6.2 Objetivos e hipótesis de la investigación:

En la primera parte de esta investigación se ha hecho una aproximación teórica al estudio de la cultura que, tal y como evidencia el primer capítulo, ha tratado de ser integradora con la multiplicidad de perspectivas y enfoques existentes. La conclusión que podemos extraer de la misma es que aunque no existe un consenso unánime entorno al alcance y significado del concepto de cultura, la mayoría de autores tiende a resaltar la cultura como un aspecto clave de cualquier organización, ya que influye abiertamente en los procesos de cambio y en la estrategia a través del comportamiento de los individuos.

A partir de esta revisión de las distintas aproximaciones en el estudio de la cultura, y de otros cuestionarios diseñados para el análisis de la cultura, hemos identificado una serie de variables que

representan adecuadamente al constructo “cultura organizativa”, tal y como se desprende del análisis de validez y el apartado dedicado a la identificación de dicho constructo.

No obstante, pese a ser un concepto claramente multidimensional, la cultura no está formada por la simple agregación de estas variables, sino por una red compleja de relaciones entre las mismas.

Las culturas organizativas cumplen dos funciones de suma importancia: integran a los miembros para que sepan cómo relacionarse y para ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo (Schein, 1985). En este sentido, diversos estudiosos han propuesto que el ajuste entre estrategia, entorno y cultura está relacionado con la medida en que el entorno requiere flexibilidad frente a estabilidad, y el grado en que el enfoque estratégico y la fortaleza son internos o externos. Esta visión que compara el exterior con el interior y sitúa la adaptación frente a la estabilidad, es coherente con la realidad actual de las empresas y aparece recogida en algunas de las tipologías culturales más representativas (Ansoff, 1985; Denison, 1990; Deshpande et al., 1993; Daft, 1998; Cameron y Quinn, 1999).

Este enfoque ha sido el adoptado para identificar e interpretar a través del análisis factorial, las relaciones entre las variables que representan el concepto de cultura, y nos permite plantear como primer objetivo empírico de nuestra investigación el siguiente:

OBJETIVO 1: “Identificación y posterior concreción en una tipología de las orientaciones culturales dominantes en las empresas estudiadas”.

Una vez identificadas las diferentes culturas, el enfoque adoptado nos lleva a considerar la necesidad de discernir qué elementos del interior y del exterior de la empresa influyen en la orientación cultural, y a plantear como segundo objetivo empírico de investigación el siguiente:

OBJETIVO 2: “Análisis de los factores internos y externos que influyen en la orientación cultural de las empresas estudiadas”.

En las siguientes líneas plantearemos las hipótesis asociadas a este objetivo, a través de las cuales analizaremos como posibles factores determinantes de la orientación cultural de las empresas: el sector de actividad, el tamaño de la empresa, el nivel de complejidad

del entorno, el nivel de cambio del entorno y la propiedad de la empresa.

El sector de actividad:

Esta posible relación ha sido identificada previamente por Gordon (1986; 1991), para quien claramente diferentes industrias han desarrollado distintos patrones culturales para adecuarse a las exigencias de sus negocios, ya que la competitividad y las expectativas sociales, entre otros factores, dirige las experiencias de quienes trabajan en una industria en ciertas direcciones y no en otras. Esta misma idea es resaltada por Huff (1982), al afirmar que dentro de las industrias la gente desarrolla creencias compartidas sobre cuáles son las estrategias apropiadas.

Apoyándonos en estas conclusiones formulamos la siguiente hipótesis de investigación:

H1: “El sector en que opera la empresa influye significativamente en la orientación cultural de las empresas”

El tamaño de la empresa:

En las empresas pequeñas y medianas, donde existe una mayor cercanía entre los trabajadores, y entre los propios trabajadores y la dirección, cabe esperar que predomine la orientación hacia la motivación y el compromiso. Esta idea es congruente con otros estudios que muestran que la cultura se relaciona significativamente con el compromiso de los empleados (Sheridan, 1992; Orpen; 1993), y que la congruencia entre los valores individuales está correlacionada positivamente con el compromiso en la organización y la satisfacción en el trabajo (Chatman, 1991; Postner y Schmidt, 1993).

En tal sentido proponemos la siguiente hipótesis:

H2: “Las empresas de reducida dimensión es más probable que desarrollen una cultura de compromiso”.

El nivel de complejidad del entorno:

El nivel de complejidad del entorno de una variable viene determinado por el nivel de conocimientos que se requieren para comprenderla, así como por la cantidad de elementos que hay que

considerar a la hora de entender la complejidad de esa variable. Por lo tanto, una variable del entorno es de difícil comprensión si para interpretar su complejidad hay que tener en cuenta muchos elementos y tener conocimientos o experiencia específicos de esa materia. En general, siguiendo a Mintzberg (1987), cuanto mayor sea la complejidad del entorno más sofisticados serán los conocimientos requeridos.

Por este motivo cabe esperar que una mayor complejidad del entorno exigirá una mayor necesidad de formación y cualificación en la empresa para hacer frente a decisiones de tipo no programado, ya que la complejidad del entorno suele producir un mayor número de irregularidades o situaciones imprevistas en las empresas (Ansoff, 1985; Díez y Redondo, 1996).

Con base a ello, formulamos la siguiente hipótesis de trabajo:

H.3.1 “Las empresas que operan en entornos complejos es más probable que desarrollen una cultura de formación”

La adopción de decisiones estratégicas por parte de la dirección de las empresas en presencia de incertidumbre proveniente del entorno, obliga a que las predicciones y asunciones

que se deban efectuar sobre los problemas estratégicos estén sujetas a un alto grado de variabilidad. Ello exige la utilización de modelos que permitan la reducción de los niveles de incertidumbre provenientes de la falta de información, destacando el origen de la incertidumbre de los problemas estratégicos (Oreja, 1996).

En base a ello, proponemos la siguiente hipótesis de investigación:

H.3.2 “Las empresas que operan entornos complejos es más probable que desarrollen una cultura de adaptación”

El nivel de cambio del entorno:

En la actualidad las empresas llevan a cabo sus actividades en un ambiente cada vez más dinámico, complejo e interrelacionado (Nicholson, 1995). Ello provoca que el cambio tienda a generarse cada vez en mayor medida a través de las turbulencias y cambios del entorno (Mintzberg, 1987; Daft y Steers, 1992; Mayoral, 1994).

Las empresas son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a las tendencias del entorno (Daft y Steers, 1992), y como indican Pümpin y García (1990), las crecientes turbulencias,

cada vez más intensas, obligan a una adaptación rápida y flexible que tienen que tener en cuenta las empresas. En un contexto altamente cambiante como el actual, para una organización no es suficientemente bueno reaccionar a los cambios, por lo que también debería intentar adelantarse (McKenna, 1994).

En este sentido, Kilmann et al. (1986), concluyen que las empresas que operan en entornos dinámicos crean culturas que hacen énfasis en mantenerse por delante de la competencia y en la habilidad de los individuos.

Basándonos en lo descrito hasta el momento, podemos plantear la siguiente hipótesis de investigación:

H.4.1: “Las empresas que operan en entornos cambiantes es más probable que desarrollen culturas de adaptación y participación”.

En relación al cambio del entorno, autores como Vincent (1990), señalan que dotar de carácter estratégico a la formación no responde sólo a un deseo de los profesionales de la formación para ver respaldado su trabajo y evitar disfunciones, sino que es la única forma de aspirar a la eficacia, ya que permite reflexionar sobre las

paradojas propias a toda organización y aglutinar a sus miembros en una proyecto común y convertirlos en agentes de cambio.

En este sentido, para Leo (1988) la formación no es únicamente una estrategia de soporte al cambio, sino que en sí mismo es un factor de cambio, incluso una opción organizativa privilegiada para orientar los procesos de cambio. Como indica Leal (1992), la formación ha de ser entendida como el conjunto de procesos que conducen a la producción de un determinado hacer, pero antes de un nuevo saber es importante instaurar un nuevo modo de pensar. Por todo ello, podemos formular una segunda hipótesis asociada al cambio del entorno:

H.4.2 “Las empresas que operan en entornos cambiantes es más probable que desarrollen una cultura de formación”.

La propiedad de la empresa:

Las empresas familiares representan entre el 70% y el 90% del total de negocios de cualquier economía basada en el mercado. Por lo que a España se refiere, entre el 80 y el 90% de las empresas son negocios familiares (Rodríguez, 2000). Aunque su proporción en número sea menor entre las empresas de mayor tamaño, las

economías contemporáneas descansan sobre la capacidad de creación de riqueza y empleo de las empresas familiares (Ward, 1994).

El mundo está cambiando con mucha rapidez y demanda un alto nivel de formación de los dirigentes. Esto es especialmente cierto en el caso de los directivos de empresas familiares, que conforman la mayoría del tejido empresarial de cualquier nación, dado que éstos se enfrentan, además de a los desafíos propios de cualquier empresa, a otros ligados a la sucesión y supervivencia del negocio (Rodríguez, 2000).

Estos argumentos pueden ser expresados a través de la siguiente hipótesis exploratoria, que sería necesario contrastar en investigaciones futuras:

H.e.1 “Las empresas familiares es más probable que desarrollen una cultura de formación”.

6.3 Marco de la investigación:

6.3.1 El sector industrial en Canarias:

La insularidad, por un lado, y la lejanía del archipiélago respecto del resto de España y Europa, por otro, generan factores económicos diferenciales que se materializan en el predominio de la empresa de reducida dimensión y en el débil desarrollo del sector industrial (González, Morini y Correa, 1999).

La participación de la industria canaria en la generación del Valor Añadido Bruto denota su escaso protagonismo en la estructura económica del archipiélago (véase Cuadro 6.1), pese a ser considerado un sector estratégico por su capacidad para diversificar las fuentes de generación de renta, por su papel en la estabilización del ciclo económico, y por los efectos de arrastre debidos a la demanda de inputs y por la adquisición de servicios extra –como pueden ser la distribución comercial, el transporte, o la reparación y conservación del equipamiento.

En el año 2000 la actividad industrial Canaria siguió una senda positiva de crecimiento, con un dinamismo moderadamente superior al mostrado en 1999. Este comportamiento se concretó en una mejoría de cuatro décimas en la participación del sector sobre el

VAB regional y de dos décimas en el peso de la ocupación sobre la ocupación total. La productividad aparente no experimentó una variación significativa respecto al nivel de 1999.

Cuadro 6.1 Indicadores del sector industrial

Producción y empleo	1999	2000
VAB (peso sobre VAB total)	8,7%	9,1%
Ocupados (peso sobre ocupación total)	7,2%	7,4%
Productividad mill. Ptas (VAB / ocupados)	5,8%	5,8%

Fuente: Viceconsejería de Economía y Coordinación Técnica con la UE (Elaboración Propia).

La escasa representatividad de este sector está relacionada con las desventajas que comportan la insularidad y la lejanía de los grandes mercados, dos factores que influyen en la competitividad de las empresas canarias (Muñoz, 1986; Oreja, 1997; Rodríguez, 1994).

El carácter insular dificulta el acceso al propio mercado interno debido a la fragmentación territorial en cinco mercados de reducido tamaño (uno por cada isla menor) y dos de mayor

dimensión (islas capitalinas). Por lo tanto, una consecuencia directa de la insularidad es la existencia de costes de comercialización mayores para acceder a los mercados de otras islas, tanto en términos de costes de distribución como de políticas comerciales diferenciadas para cada una de ellas (González Morini y Correa, 1999).

El reducido volumen de demanda interna de residentes, la estrechez del mercado, la absoluta dependencia del exterior en el aprovisionamiento de materias primas y la lejanía de los mercados de abastecimiento, origina una serie de costes extraordinarios y limitan seriamente la posibilidad de alcanzar economías de escala.

Este dato se confirma por la inexistencia en las islas de empresas donde la escala sea un factor competitivo, probablemente la causa del escaso peso del sector industrial en la economía canaria en relación al resto de España. La lejanía de los mercados causa además dificultades en el abastecimiento del mercado interior. En consecuencia, para diluir costes de transporte y evitar desabastecimientos temporales, los aprovisionamientos son superiores a los de una empresa de características similares situada en el continente (González, Morini y Correa, 1999).

6.3.2 El sector construcción en Canarias:

La construcción tiene un importante efecto multiplicador sobre el resto de la actividad económica, ya que para desarrollarse requiere un alto grado de consumos intermedios (materiales de construcción, servicios de energía eléctrica, abastecimiento de agua, mobiliario, transportes, etc.).

Esta rama de la actividad económica también suele considerarse un indicador de la situación coyuntural que atraviesa la economía por su influencia directa sobre otros sectores auxiliares, y al reflejar el nivel de consumo e inversión de residentes y no residentes (viviendas, locales comerciales, hoteles, apartamentos, restaurantes, etc.).

A lo largo del periodo 1994-1998, el sector de la construcción ha protagonizado una fase expansiva con altas tasas reales de crecimiento que superaron a la de los tres restantes sectores y mejoraron cada año los resultados del precedente a excepción de 1996. Tras registrar en 1998 el crecimiento más elevado de todo el quinquenio, el ejercicio de 1999 cerró con una moderación de su ritmo cercana al punto porcentual, desaceleración que se ha

mantenido en el año 2000, si bien el sector aún evoluciona a una tasa alta.

Como se observa en el Cuadro 6.2, la participación del VAB sectorial sobre el total ha aumentado en medio punto en el periodo 1999-2000, y en una décima el peso del empleo del sector sobre la ocupación regional. La productividad aparente del factor trabajo se incrementó en un 3,2%.

Cuadro 6.2 Indicadores del sector de la construcción

Producción y empleo	1999	2000
VAB (peso sobre VAB total)	9,7%	10,2%
Ocupados (peso sobre ocupación total)	13%	13,1%
Productividad mill. Ptas (VAB / ocupados)	3,6%	3,7%

Fuente: Viceconsejería de Economía y Coordinación Técnica con la UE (Elaboración Propia).

6.3.3 Los sectores servicios y comercio en Canarias:

La estructura económica en Canarias muestra un fuerte sesgo hacia el sector servicios. En la década de los noventa los servicios y el comercio aportaron más del 70% a la actividad productiva regional, tanto en términos de empleo como de generación de valor añadido. Como se observa en el Cuadro 6.3 la aportación del sector servicio al VAB del conjunto de la región se halla cercano al 80%, si bien ha habido una disminución porcentual de cuatro décimas en la participación del año 2000 respecto a 1999. Este hecho, unido al incremento de dos décimas de la participación relativa del empleo del sector sobre la ocupación regional ha propiciado una reducción del 2% de la productividad aparente del factor trabajo.

Cuadro 6.3 Indicadores de los sectores comercio y servicios

Producción y empleo	1999	2000
VAB (peso sobre VAB total)	77,9%	77,4%
Ocupados (peso sobre ocupación total)	73%	73,2%
Productividad mill. Ptas (VAB / ocupados)	5,1%	5%

Fuente: Viceconsejería de Economía y Coordinación Técnica con la UE (Elaboración Propia).

A la vista de estos datos, resulta evidente que la actividad productiva en Canarias gira mayoritariamente alrededor del sector servicios, prueba de esta preponderancia es el hecho de que el 77,4% de la creación de valor en Canarias corresponde a la evolución del sector servicios (frente al 65,76% a escala nacional, véase Cuadro 6.4), es evidente también si se atiende a la estimación que señala que el 84,95% de las empresas desarrollan su actividad alrededor del mismo, dando soporte a las tres cuartas partes de la población ocupada.

Cuadro 6.4 Participación sectorial en el valor añadido

Producción y empleo	2000	
	Canarias	Resto de España
AGRICULTURA-PESCA	3,08%	4,39%
INDUSTRIA	8,76%	22,10%
CONSTRUCCIÓN	10,10%	8,57%
SERVICIOS	78,05%	64,85%

Fuente: Confederación Canaria de Empresarios (Elaboración Propia).

El perfil de la especialización de la actividad local se centra alrededor de la actividad turística y, dependiente de ésta y de las necesidades de abastecimiento del mercado interior, se observa un nutrido grupo de empresas de carácter comercial.

En lo referente al comercio, en las islas, al amparo de las singularidades que conforman un régimen aduanero y fiscal específico, se ha desarrollado un modelo económico de carácter abierto y dependiente, donde este sector tiene gran importancia.

Concretamente, la distribución comercial constituye una de las actividades más importantes del sector servicios de toda la economía canaria. Tanto por su capacidad para generar VAB como por los empleos que sustenta.

Sin embargo, la actividad comercial del archipiélago ha estado y sigue estando condicionada por la reducida dimensión y fragmentación del mercado interior, y por la lejanía de los puntos de aprovisionamiento continentales. Toda esta serie de efectos condiciona una evolución más dinámica de las estructuras de mayor dimensión, especialmente de aquellas que tienen más de diez asalariados, mientras que se produce una significativa desaceleración de las empresas más reducidas, por lo que ello

representa, si se atiende a su capacidad para generar empleo y producto en el archipiélago.

6.4 Población y tamaño muestral:

6.4.1 Número de empresas en Canarias por sectores de actividad. El Directorio Central de Empresas.

El universo poblacional objeto de estudio está formado por el conjunto de empresas industriales, de construcción, comerciales y de servicios que operan en la Comunidad Autónoma de Canarias. Para su cuantificación decidimos utilizar como fuente de información el Directorio Central de Empresas (DIRCE), documento elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), ya que representaba la fuente más exhaustiva y rigurosa con que podíamos contar para obtener los datos necesarios con que realizar la presente investigación.

El total de las empresas recogidas en el DIRCE de 1 de enero de 2001 es de 108.619, de las cuales 6.128 corresponden al sector industrial; 11.198 al de construcción; 34.463 al comercial; y 56.830 al de servicios (véase Cuadro 6.5).

Cuadro 6.5 Distribución de empresas por sectores económicos en Canarias (1997-2001)

Sector Económico	Año				
	1997	1998	1999	2000	2001
Industria	5.784	5.739	5.891	6.026	6.128
Construcción	6.745	7.575	8.378	9.808	11.198
Comercio	31.849	32.459	33.040	33.743	34.463
Servicios	47.402	50.189	52.699	55.655	56.830
TOTAL	91.780	95.962	100.008	105.232	108.619

Fuente: INE (Elaboración propia)

La unidad básica del DIRCE, a la que se refieren los datos presentados, es la empresa. Su ámbito territorial es todo el territorio nacional, aunque desagrega la información por provincias. El Directorio cubre todas las actividades económicas excepto la producción agraria y pesquera, los servicios administrativos de la Administración (incluida la Seguridad Social), las actividades de las comunidades de propietarios y el servicio doméstico. Esto no afecta a las empresas públicas, que reciben el mismo tratamiento que el resto de unidades. Desde el punto de vista del tamaño de las unidades el Directorio no presenta restricción alguna, conteniendo la población de empresas con y sin asalariados.

La referencia temporal de este directorio es de 1 de enero de cada año, dado que la práctica totalidad de la información que contiene proviene de inscripciones activas a la citada fecha.

Los datos provienen de diversas fuentes de información estadística relacionada con la actividad empresarial: retenciones sobre rentas del trabajo, IAE, cuentas de cotización a la Seguridad Social, y otras fuentes administrativas y estadísticas como las encuestas del INE (incluidas pruebas de campo) y Registro Mercantil.

Las cifras se circunscriben al conjunto de sectores económicos, cuya población se ha distribuido en base al código de actividad económica principales CNAE-93, excepto los incluidos en las secciones: P (Hogares que contratan personal doméstico), Q (Organismos extraterritoriales), A (Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura), B (Pesca) y C (Administración Pública, Defensa y Seguridad Social Obligatoria).

La estructura de la población de empresas está caracterizada por un gran peso del sector servicios con un 52,32% del total. En este sector se ha incluido todas las empresas cuya actividad principal se circunscribe a las secciones de la hostelería, transporte y comunicaciones, actividades inmobiliarias, actividades educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales.

El peso de las actividades comerciales es otro dato especialmente significativo, ya que representa un 31,73% del total. Se engloban en este apartado las empresas que desarrollan actividades comerciales al por mayor, al por menor y los intermediarios del comercio.

El resto de la población se reparte entre las actividades industriales (5,64%) y las actividades de construcción (11,42%).

Finalmente, como puede observarse en el Cuadro 6.6, en el último quinquenio el crecimiento más destacado corresponde al sector construcción con un incremento del 66,02%. En el ámbito de los servicios al más moderado (19,89%), y más ligero en el comercio (8,20%) e industria (5,95%).

6.4.2 Determinación del tamaño muestral:

Podemos afirmar con Azorín y Sanchez-Crespo (1986), que la población que se intenta investigar o “población objetivo” puede considerarse como un modelo cuya contrapartida en el mundo real estaría formada por otro grupo en el que existen omisiones, duplicaciones y unidades extrañas. Todo esto hace que el conjunto que realmente es objeto de investigación y que denominaremos “población investigada” difiera de la población objetivo. Como acertadamente señala Cochran (1977), el muestreo se restringe a la parte de la población que es realmente accesible.

Cuadro 6.6 Tasa de variación de las empresas por sectores económicos en Canarias (1997-2001)

Sector Económico	Tasas de variación (%)				
	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	1997-2001
Industria	-0,78	2,58	2,29	1,69	5,95
Construcción	12,31	9,58	17,07	14,17	66,02
Comercio	1,92	1,76	2,13	2,13	8,20
Servicios	5,87	5,00	5,61	2,11	19,8

Fuente: INE. Confederación Canaria de Empresarios (Elaboración propia)

Identificada la población objetivo a partir de los datos estadísticos proporcionados por el Directorio Central de Empresas (108.619 empresas), que nos sirve para calcular el tamaño de muestra más adecuado para un nivel de error asumido, nos encontramos con una serie de limitaciones que hacen que en la práctica la población accesible o “población investigada” sea sensiblemente inferior a la inicialmente identificada.

A esto contribuye en primer lugar el hecho de que la información del DIRCE venga referida a 1 de enero de cada año, ya que en el momento en que se publican las estadísticas, y con mayor motivo en el que se lleva a cabo el muestreo, se han producido bajas y nuevas altas en el conjunto de empresas consideradas. Por este motivo, aunque se diera la circunstancia ideal de que la información acerca de las empresas fuera perfectamente accesible, nos encontramos con que la población nunca coincidirá exactamente con la identificada inicialmente (ya que cualquier listado se torna rápidamente obsoleto).

Por este motivo, la información del DIRCE es para nosotros orientativa, ya que nos ayuda a averiguar cuál es la composición de la población por sectores para posteriormente estratificar, y como

decíamos, nos sirve para estimar la muestra más adecuada para un cierto nivel de error.

En segundo lugar, el universo poblacional objeto de estudio entraña una considerable dificultad en términos de accesibilidad ya que no existe un censo pormenorizado de empresas por sectores y al estar el territorio fragmentado en islas esto exige un mayor coste económico. Además, en los listados de empresas obtenidos de las Cámaras de Comercio y Ayuntamientos, es frecuente encontrar entradas duplicadas, omisiones o información incompleta. Las bases de datos de empresas privadas ofrecen información pormenorizada de las empresas y personas de contacto, pero suelen ser muy reducidas.

Una tercera dificultad con que es frecuente encontrarse es con que una vez determinada la muestra, puede haber empresas reacias a participar en la investigación, y que han de ser sustituidas por otras unidades muestrales, lo que puede afectar a la aleatoriedad del proceso si las nuevas unidades son elegidas arbitrariamente. Lo que hemos hecho en los casos en que por algún motivo no era posible acceder a una unidad de la muestra, es elegir una nueva unidad del estrato correspondiente por muestreo aleatorio simple.

Teniendo en cuenta que para elegir las unidades que constituyen la muestra es necesario disponer de un conjunto real de unidades que se ajuste lo mejor posible al conjunto ideal que constituye la población objetivo, siguiendo la terminología de Azorín y Sánchez-Crespo (1986), al conjunto de unidades a partir del cual se selecciona la muestra lo denominaremos “población marco”. Marco, en este sentido restringido, es un listado de unidades (mientras que en sentido amplio incluye toda la información que puede ser utilizada en los procesos de estratificación, selección y estimación).

Llegados a este punto resulta evidente que no siempre es fácil cumplir en la práctica todos los supuestos del muestreo probabilístico, ya que con frecuencia muestras que pretenden ser probabilísticas son en realidad mixtas, con cierto componente intencional o circunstancial (Azorín y Sánchez-Crespo, 1986).

Teniendo en cuenta estas las limitaciones y dado que conocemos la composición de la población objetivo, para garantizar la representatividad de la muestra hemos llevado a cabo un muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional, tomando como estratos los sectores diferenciados en el DIRCE y asignando

las distintas unidades al sector correspondiente en función del código CNAE-93 (siguiendo a tal efecto el criterio adoptado por el Directorio). Una vez numeradas correlativamente las unidades accesibles o población marco, obtenemos para cada estrato una muestra aleatoria simple mediante un programa generador de números aleatorios.

Scheaffer, Mendenhall y Ott (1979), definen una muestra aleatoria estratificada como “aquella obtenida separando de los elementos de la población grupos no solapados, llamados estratos, y seleccionando una muestra aleatoria simple de cada estrato”. Por lo tanto, el tamaño total “n” de la muestra es la suma de los tamaños de las submuestras de cada uno de los estratos.

El muestreo aleatorio estratificado con afijación proporcional es ampliamente utilizado en encuestas de tipo práctico por varios motivos (Cochran, 1977; Scheaffer, Mendenhall y Ott, 1979):

- La información es más homogénea dentro de cada estrato que en la población en su totalidad, por lo que las estimaciones derivadas resultan ser usualmente más precisas (ya que estamos dividiendo una población

heterogénea en subpoblaciones, o estratos, cada uno de los cuales es internamente homogéneo).

- Desde el punto de vista del método de selección, permite estudiar cada estrato por separado, sin necesidad de llevar a cabo muestreos adicionales.
- Ayuda a resolver muchos problemas de coordinación del trabajo de campo, ya que el coste de muestreo tiende a ser menor que en el caso aleatorio simple.

Para calcular el tamaño de la muestra hemos utilizado la fórmula de estimación de proporciones finitas (bajo estas líneas), dado que el tamaño de la población es conocido. Una vez obtenido “n”, hemos adoptado el criterio de afijación proporcional para asignar el tamaño total de muestra a cada estrato, según su peso relativo dentro del conjunto de la población. De esta forma, asignamos a los estratos más grandes mayor tamaño de muestra, y a los más pequeños menor:

$$\left(n = Z_a^2 \cdot \frac{N \cdot p \cdot q}{e^2(N-1) + Z_a^2 \cdot p \cdot q} \right)$$

Donde:

n : tamaño muestral

N : tamaño poblacional (108.619 empresas, a 1 de enero de 2001)

e : error máximo de muestreo que se prevé cometer (6,5%)

p : proporción observada (0,5)

q : proporción complementaria ($q=1-p=0,5$)

Z_{α} : Valor correspondiente a la distribución de Gauss para un determinado nivel de confianza (1,96 para un nivel de confianza del 95%).

Se ha adoptado un nivel de confianza del 95% de que nuestros estimadores tengan un error máximo de muestreo del 6,5%. Se asume que $p=q=0,5$ ya que al no realizar estudios piloto se desconoce la varianza poblacional, estableciéndose por tanto la hipótesis de máxima indeterminación. Bajo estas condiciones, el tamaño de muestra esperado es de 227 empresas. En el Cuadro 6.7 se recoge la distribución teórica y real de la muestra, así como sus respectivos errores muestrales. Como se desprende de los datos, la muestra obtenida finalmente supera en trece unidades a la estimada, por lo que una vez asignada en partes proporcionales al peso de cada estrato en el conjunto de la población, el error de muestreo inicialmente previsto del 6,50% se ve rebajado al 6,34%.

Cuadro 6.7 Distribución teórica y real de la muestra

Sector Económico	Tamaño de muestra esperado		Tamaño de muestra real	
	n	%	n	%
Industria	13	5,64%	14	5,64%
Construcción	23	10,31%	25	10,31%
Comercio	72	31,78%	76	31,78%
Servicios	119	52,32%	125	52,32%
Total muestra	227	100%	240	100%
Error muestral	6,50%		6,34%	

Fuente: Elaboración propia

6.5 Identificación del dominio del constructo “cultura organizativa”:

La cultura organizativa no es un concepto fácil de definir, ya que la teoría sobre cultura presenta numerosas discrepancias en torno al contenido y alcance del mismo.

Unos de los principales problemas metodológicos en la investigación cultural es que ésta ha sido estudiada tradicionalmente por diferentes disciplinas (Antropología, Etnografía, Sociología, etc.), por lo que su objeto de estudio es eminentemente interdisciplinar. Los expertos en la materia, al estar inmersos en distintas tradiciones de investigación, no se han aproximado al problema desde los mismos puntos de vista teóricos, metodológicos y epistemológicos. Ello ha provocado que los investigadores no se hayan puesto de acuerdo sobre qué es la cultura o porqué debería ser estudiada (Frost et al., 1991).

Esta clase de desacuerdos fundamentales ha provocado que pese a que se han desarrollado multitud de aproximaciones desde diferentes disciplinas, cada una de ellas ofrezca sólo una explicación

parcial del fenómeno, ignorando a menudo valiosas aportaciones proporcionadas por el resto de perspectivas.

Pese a que el hecho de que la cultura sea estudiada desde diferentes tradiciones de investigación fuerza al investigador a adoptar una perspectiva integradora hacia el fenómeno organizativo (Schein, 1985), lo cierto es que en la práctica ha provocado una clara separación de los estudios sobre cultura en dos categorías: los que se basan en información cualitativa y los que evalúan la cultura basándose en datos directa o indirectamente cuantificables.

Aunque investigadores tan influyentes como Schein (1985, 1999) se decanten por el enfoque cualitativo, y otros como Denison (1990) y Hofstede (1999) han propuesto diseños de investigación híbridos; tal y como hemos señalado en el primer apartado de este capítulo, en el presente trabajo se ha utilizado un enfoque enteramente cuantitativo, justificado en la medida en que se estudia una amplia muestra de empresas (dificultad para la observación intensiva en cada unidad considerada) y se busca descubrir los rasgos comunes de las culturas (no las características de cada una de las empresas consideradas individualmente).

Además del problema de la división entre estudios cualitativos y cuantitativo, en la literatura especializada a menudo se confunden los conceptos de cultura y clima; si bien como señalan Trice y Beyer (1993), ambos tienen orígenes claramente distintos. Esto se debe a que ambos conceptos se refieren a la lógica percibida del ambiente social interno de las organizaciones, ambos tratan de explicar el impacto de la organización en los individuos, y son claramente multidimensionales (Muijen, 1998).

No obstante, pese a estas similitudes hay cierto acuerdo en considerar que el clima se centra en medir las percepciones de los individuos sobre la organización, mientras que la cultura se refiere a asunciones, creencias y valores más profundos, y difícilmente identificables. Las percepciones analizadas por el clima tradicionalmente se miden con cuestionarios, motivo por el que los autores críticos hacia métodos cuantitativos aplicados al estudio de la cultura consideran que se corre el peligro de confundir ambos conceptos.

Pese a las diferencias, hay autores como Denison (1990) que abogan por complementar ambos conceptos, usando cuestionarios para medir el clima (entendido aquí como una manifestación

superficial de la cultura), y usando métodos cualitativos para validar los resultados y obtener una visión más completa de la cultura.

Por lo descrito hasta el momento, resulta evidente que el argumento del debate no está centrado tanto sobre “qué” estudiar, sino más bien en “cómo” estudiarlo.

Otro problema metodológico es que aunque la mayoría de autores tiende a resaltar la cultura como un aspecto clave de cualquier organización (al influir abiertamente en los procesos de cambio y en las estrategias a través del comportamiento de los individuos), en la práctica no existe un método para evaluar dicho concepto que cuente con un consenso unánime (Reiches y Schneider, 1990). En este sentido, siguen pendientes de solución cuestiones tan importantes como la definición del constructo, tal y como se desprende del capítulo segundo de la presente tesis doctoral, y sus dimensiones principales.

A la hora de operativizar el constructo, algunos de los problemas son la conveniencia de emplear escalas como método de medición de la cultura, el método de escalamiento más adecuado (tipo Likert, diferencial semántico, etc.), y la utilidad de analizar las percepciones de los directivos como creadores de cultura (en el

sentido de las aportaciones de Schein, 1985) o las de todos los miembros de la organización, por citar algunos.

La falta de consenso en la literatura sobre el contenido del constructo, se debe a las diferencias acerca de los indicadores adecuados para medir la cultura, ya que aunque parece existir muchos indicadores únicos de tipo cualitativo como mitos, símbolos, ritos e historias (Trice y Beyer, 1993), a la hora de investigar a partir de ítems de cuestionarios mediante técnicas estadísticas, no resulta clara la existencia de indicadores únicos. Esto se debe a que a menudo se combinan bajo el concepto de cultura muchas variables que se solapan con otros constructos del comportamiento organizativo como la estructura, el liderazgo o la efectividad.

A la vista de estas limitaciones, hemos procedido en nuestro estudio a construir un instrumento de medida de la cultura que intenta superar los problemas descritos para identificar el dominio del constructo “cultura organizativa”.

La especificación del dominio del constructo siguiendo a Lazarsfeld (1965), consiste en distinguir las dimensiones específicas de la representación original. Como señala Churchill (1979), la definición del constructo no es un fin en sí mismo, sino que ha de ser

un medio para el desarrollo posterior de la escala. Por ello es conveniente que su definición se realice a partir de la revisión de la literatura existente con el fin de evitar la utilización de elementos diferentes para un mismo constructo (y delimitar claramente qué elementos forman parte del mismo y cuáles no). Ello facilita la comparación con los resultados obtenidos por distintos investigadores, y el avance científico (Churchill, 1974).

A partir de la revisión de las distintas aproximaciones existentes en el estudio de la cultura y de otros cuestionarios diseñados para el análisis de la cultura organizativa (Lorsch, 1986; Rousseau, 1988; Calori, Livian y Sarmin, 1989; Denison, 1990; Deshpande et al., 1993; O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991; Cameron y Quinn, 1999; Hofstede, 1999; Ogbonna y Harris, 2000), nos encontramos con que entre las variables comúnmente utilizadas para representar al constructo cultura cabe citar:

- La integridad, solidaridad y confianza.
- La autoridad, el orden y el respeto de las reglas.
- La competencia interna e individualismo.
- La cooperación interna y el espíritu de equipo.
- La relación de la empresa con sus miembros.

- La relación de la empresa con su entorno y la apertura al mismo.
- La actitud ante el cambio y el riesgo.
- La importancia de la innovación.
- El compromiso, el saber hacer del personal y la experiencia.

En los cuestionarios también se suele introducir información acerca de:

- Objetivos.
- Contratación.
- Formación.
- Sistema de evaluación y recompensa.
- Definición de tareas y procedimientos.
- Innovación.
- Relaciones jerárquicas e interpersonales.
- Sistemas de información y planificación.
- Relaciones con los clientes, con el entorno y los competidores.

Schein (1999), también indica que la mayoría de estudios sobre cultura tratan cuestiones tales como:

- La comunicación.
- El trabajo en equipo.
- Las relaciones superior-subordinado.
- El grado de autonomía o aumento de responsabilidades del empleado.
- El nivel de innovación o creatividad.

Como hemos visto en el desarrollo teórico, una de las cuestiones en que parece existir una mayor acuerdo en relación a la cultura organizativa es que ésta cumple dos funciones de suma importancia: integra a los miembros para que sepan cómo relacionarse y para ayudar a la organización a adaptarse al entorno (Schein, 1985).

Puede afirmarse por lo tanto, que la cultura está claramente relacionada con el cambio. En este sentido, como señala Schein (1999), la mayoría de programas de cambio cultural mencionan:

- Los mecanismos de control.
- La comunicación entre dirección y empleados.

- La creación de lealtad y compromiso.
- El aumento de responsabilidades en los empleados.
- La estimulación de la colaboración y el trabajo en equipo.

Siguiendo estas aportaciones, hemos desagregado el constructo “cultura organizativa” en una serie de variables que consideramos que constituyen una muestra adecuada y representativa de los contenidos que se pretenden evaluar con ellas, dada la existencia de trabajos anteriores que han recogido con éxito estas categorías (estas variables se corresponden con las preguntas 17 y 19 del cuestionario, véase ANEXO):

1. Creatividad.
2. Formación.
3. Flexibilidad ante problemas internos.
4. Adaptación al cambio del entorno.
5. Fijación de objetivos concretos a los empleados.
6. Comunicación entre directivos y empleados.
7. Iniciativa individual.
8. Cooperación.
9. Descentralización de la toma de decisiones.
10. Motivación.

11. Satisfacción de los empleados.
12. Formación para el puesto.
13. Identificación con la empresa.
14. Participación en la toma de decisiones
15. Autonomía de decisión en la realización de su trabajo.
16. Iniciativa en su trabajo.
17. Control sobre su trabajo.
18. Participación en la fijación de objetivos

Por lo tanto, consideramos que los ítems del cuestionario son representativos respecto al dominio en el sentido de las aportaciones de Carmines y Zeller (1994). Aunque la calidad de una escala no puede apreciarse por el número de variables, hemos seguido además el criterio de Nunnally (1978), que refiriéndose a escalas sugiere unos veinte ítems en el instrumento definitivo y una muestra de al menos cinco veces dicho número.

Como hemos visto en el desarrollo teórico, diversos estudiosos han propuesto que el ajuste entre estrategia, entorno y cultura está relacionado con la medida en que el entorno requiere flexibilidad o estabilidad, y el grado en que el enfoque estratégico es interno o externo. Esta visión que compara el interior con el exterior, sitúa la adaptación frente a la estabilidad, y relaciona abiertamente la

cultura con la estrategia, es coherente con la realidad actual de las empresas y aparece recogida en algunas de las tipologías culturales más representativas (Ansoff, 1985; Denison, 1990; Deshpande et al., 1993; Daft, 1998; Cameron y Quinn, 1999).

Este enfoque ha sido el adoptado para identificar e interpretar a través del análisis factorial las relaciones entre las variables que representan el concepto de cultura, y el que justifica la inclusión en el cuestionario de variables que tengan en cuenta la adaptación frente al entorno.

6.6 Diseño de la encuesta:

Como acabamos de ver, siguiendo la recomendación de autores como Pettigrew (1979), Martin (1992), y Ogbonna y Harris (1998), hemos desagregado la cultura en una serie de variables que empíricamente son más tratables, llevando a cabo el estudio sobre las mismas.

El método de obtención de la información elegido ha sido la encuesta personal, utilizando como instrumento de medición un cuestionario estructurado y auto-administrado (Diseño y Montaje de una Central Informativa sobre la empresa en Canarias. Contrato de

Investigación 981201 de FYDE CajaCanarias – Universidad de La Laguna). La valoración de la percepción de los encuestados se cuantifica mediante una escala multi-ítem tipo Likert de cinco intervalos con los límites (1) como un nivel muy bajo de influencia de las variables en la gestión y dirección de la empresa y en la gestión de los recursos humanos, y (5) como un nivel muy alto de influencia.

En el diseño de la encuesta hemos tratado de seguir las recomendaciones generalmente propuestas en la literatura, entre las que cabe destacar siguiendo a Fowler (1993):

- 1.- Ausencia de manipulación o intervención por parte del investigador.
- 2.- Descripción, mediante estadísticos, de los aspectos de la población bajo estudio.
- 3.- Obtención de datos a través de las respuestas a las cuestiones que conforman la encuesta.
- 4.- Utilización de muestras representativas de la población para recoger la información necesaria.

Una vez redactado el cuestionario definitivo, se procedió a la organización y realización del trabajo de campo, esto es, la recogida efectiva de los datos a través del procedimiento de encuesta (véase Cuadro 6.8).

Durante el cuarto trimestre de 2000 se procedió a iniciar una primera ronda de contactos telefónicos con algunos directores de empresas pertenecientes a los sectores objeto de estudio, con la finalidad de realizar un pretest a partir del cual obtener conclusiones acerca del nivel de comprensión de las variables por parte de los entrevistados. El número de unidades que constituyeron la submuestra de esta prueba preliminar fue de veintisiete empresas, que coincidían además en sus características con la muestra de la investigación definitiva.

Aunque a raíz de esta prueba no se realizaron cambios en el cuestionario, se procuró preparar una sucinta explicación de cada variable en previsión de que los entrevistadores tuvieran que clarificar el significado de alguna de ellas.

Cuadro 6.8 Ficha técnica

FICHA TÉCNICA	
Ámbito:	Regional. Comunidad Autónoma de Canarias.
Universo:	Empresas industriales, de construcción, comerciales y de servicios en Canarias.
Método de muestreo:	Estratificado.
Afijación:	Proporcional.
Muestra definida:	227 empresas
Error muestral estimado:	$\pm 6,5\%$, para un nivel de confianza del 95%
Número de contactos:	284 de los que resultaron positivos 267.
Muestra lograda:	240 empresas.
Error muestral real:	$\pm 6,34\%$, para un nivel de confianza del 95%.
Procedimiento metodológico:	Encuestas personales a través de cuestionario estructurado y auto-administrado.
Fecha de realización:	Periodo octubre 2000 a junio de 2001.
Tratamiento de la información:	Informático, mediante los programas Excel 2000 y SPSS 8.0

Fuente: Elaboración propia.

Aunque a raíz de esta prueba no se realizaron cambios en el cuestionario, se procuró preparar una sucinta explicación de cada variable en previsión de que los entrevistadores tuvieran que clarificar el significado de alguna de ellas.

Es en el primer semestre de 2001 cuando se inician los procesos de identificación de la población marco y de selección de la muestra, dando lugar a una nueva serie de contactos. En los casos en que por cualquier motivo alguno de los contactados rechazaba su participación en el estudio, se procedió a seleccionar una nueva unidad del estrato correspondiente por muestreo aleatorio simple a fin de afectar lo menos posible a la representatividad de la muestra.

Una parte de las entrevistas (las pertenecientes a la conurbación Santa Cruz – La Laguna), las realizó directamente el investigador. El resto, por motivos de disponibilidad geográfica dentro de su isla y para evitar desplazamientos a otras islas, fueron realizados por alumnos del Departamento de Economía y Dirección de Empresas residentes en dichas zonas, previo adiestramiento por parte del responsable de la investigación.

En la mayoría de encuestas el directivo se comprometía a cumplimentar el cuestionario en presencia de los entrevistadores. En

ciertos casos, para no ver interrumpido su ritmo normal de trabajo, los directivos solicitaron la entrega del cuestionario comprometiéndose a rellenarlo en el menor plazo posible. En estos casos se proveía a los entrevistados de un sobre con el cuestionario y una breve guía sobre cómo cumplimentarlo. En previsión de que algunos cuestionarios finalmente no serían cumplimentados por esta vía, se realizó paralelamente otros contactos que pudieran compensar llegado el caso las posibles pérdidas de unidades de la muestra.

Concluida la realización de las encuestas, se procedió a verificar los cuestionarios y a tabular los datos. En los casos en que existía un número elevado de preguntas en blanco (o valores perdidos), se procuró obtenerlos por contacto telefónico. Cuando no fue posible la corrección se procedió a su eliminación definitiva de la muestra.

Finalmente se decidió añadir los cuestionarios enviados en último término a los de la primera fase, por lo que tras restar los cuestionarios inválidos y los no recibidos, y sumar los nuevos, la muestra final resultó ser de 240 empresas (superior en trece unidades a la definida teóricamente), sin que ello representara

pérdida de representatividad (entendida como salvaguarda del peso proporcional de cada sector dentro del total).

Por último, teniendo presente que toda la investigación descansa en la veracidad de la información recogida, es necesario controlar que los datos sean ciertos y que procedan realmente de la muestra seleccionada. Para verificar esto, se realizó un exhaustivo control a través de una revisión de una muestra de las entrevistas realizadas por cada encuestador, consistente en un control personal o telefónico preguntando si realmente le realizaron la encuesta en la fecha indicada. El porcentaje de encuestas que se recomienda controlar personal o telefónicamente oscila entre un 10% o 15%, dependiendo de la confianza que se tenga en los encuestadores (en nuestro caso el control fue de entre un 15% y un 20% de las encuestas).

6.7 Análisis de fiabilidad y validez:

6.7.1 Test de fiabilidad:

La fiabilidad y la validez de los datos son características fundamentales y exigibles en todo estudio realizado. Su comprobación garantiza la replicabilidad del estudio y la cientificidad

de los conocimientos que aporta para la comprensión del fenómeno de estudio (Fontes, 2001).

Un instrumento de medida se considera fiable si las medidas que se hacen con él se hallan libres de errores aleatorios y, por lo tanto, proporcionan resultados consistentes (Sánchez y Sarabia, 1999). Cuando nos estamos refiriendo a escalas, fiabilidad es sinónimo de seguridad, estabilidad, precisión, consistencia y predictibilidad (Visauta, 1989).

En palabras de Muñiz (1998), un instrumento de medida es fiable si cada vez que se aplica a los mismos sujetos da el mismo resultado. Los errores de medida de los que se ocupa la fiabilidad son aquellos no sometidos a control e inevitables en todo proceso de medida. No obstante, hay que tener en cuenta que las personas cambian de una vez para otra (debido a procesos madurativos, intervenciones o eventos de cualquier otro tipo), y a veces puede resultar problemático saber con seguridad si la inestabilidad observada en las mediciones se debe a la imprecisión del instrumento utilizado o a los cambios legítimos operados por los sujetos.

En cualquier caso, como acertadamente señala Muñiz (1998), el concepto de fiabilidad no se contradice en absoluto con la naturaleza cambiante de la conducta humana, como de un modo superficial se ha sugerido en algunas ocasiones; pues aunque cambie lo medido ello no anula la exigencia de que los instrumentos de medida sean precisos. La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente para los sujetos, por lo que se asume su estabilidad mientras no se demuestre lo contrario.

Por lo tanto, la fiabilidad no depende únicamente de las características propias del instrumento de medida, también depende del tipo de muestra de sujetos utilizada para calcularla (Muñiz, 1998). Uno de los aspectos concretos de la muestra que influye en la fiabilidad es su varianza, ya que al definirse el coeficiente de fiabilidad como un cociente de varianzas, se incrementa al aumentar la variabilidad de la muestra (Magnusson, 2001). Si se calcula la fiabilidad de la prueba en un grupo de sujetos más homogéneo –o más heterogéneo– de lo que era la composición original del grupo, entonces el coeficiente de fiabilidad disminuirá –o aumentará– (Navas, 2001).

Otro factor que influye claramente en el coeficiente de fiabilidad es la longitud o número de ítems del cuestionario (Muñiz, 1998). Cuantos más ítems tenga un cuestionario, mayor deberá ser también la muestra obtenida y más fiable será la prueba (Navas, 2001).

Existen dos modelos teóricos fundamentales, con sus variantes, en el estudio de la fiabilidad. El primer modelo es el de Spearman y es el seguido por autores tan relevantes como Guilford (1951); el segundo modelo es fundamentalmente de Cronbach, y es preferido por autores tan influyentes como Nunnally (1978). Ambos modelos pertenecen a lo que se ha denominado “teoría clásica”, aunque esta denominación se aplica preferentemente al primer modelo (Morales, 2000).

En el presente estudio utilizamos el coeficiente alfa de Cronbach (1951), ya que como destacan Sánchez y Sarabia (1999), es el método más utilizado para medir la fiabilidad cuando ésta se entiende como consistencia interna; y viene a ser, en la práctica común, un control de calidad importante que deja el instrumento de medida preparado para pasar las pruebas de validez (Morales, 2000).

El coeficiente alfa analiza la homogeneidad de cuestiones planteadas de forma simultánea y tiene la ventaja de que para su cálculo sólo es necesario realizar una medición con un grupo de personas. Más que la estabilidad de las medidas, el alfa refleja el grado en el que covarían los ítems que constituyen el test, y es, por tanto, un indicador de su consistencia interna (Muñiz, 1998).

Su fórmula viene dada por:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum_{j=1}^n s_j^2}{s_x^2} \right)$$

Donde:

n : Número de ítems.

$\sum \sigma_j^2$: Suma de las varianzas de los n ítems.

σ_x^2 : Varianza de las puntuaciones en el cuestionario.

Antes de proceder a contrastar las hipótesis formuladas en la presente investigación, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach para cada una de las escalas utilizadas. Como se aprecia en el Cuadro 6.9, los niveles alcanzados para las tres escalas son superiores al umbral mínimo de 0,8 que sugieren Carmiles y Zeller

(1994) para estudios exploratorios; en torno al valor de 0,9 recomendado para la investigación aplicada por Nunnally, (1978); y muy superiores al 0,6 sugerido por Peterson (1994) y Slater (1995) como “criterio en uso”, y el valor crítico de 0,5 establecido por George y Mallery (1995) para considerar un estadístico aceptable. En consecuencia, podemos afirmar que las escalas utilizadas en esta investigación pueden ser consideradas fiables y con una elevada coherencia interna.

La escala sobre aspectos relativos a la cultura tiene mayor preponderancia en nuestro estudio que las relativas a percepción del nivel de complejidad y cambio del entorno, ya que las dos últimas han sido utilizadas con un carácter meramente exploratorio; con la finalidad de distribuir las empresas de la muestra en subgrupos para el contraste de las de hipótesis relativas a la influencia del entorno en la orientación cultural de las empresas.

Cuadro 6.9 Valores del coeficiente alfa de Cronbach en las escalas

ESCALA	ALFA DE CRONBACH
Cultura	0,8708
Complejidad del entorno	0,8671
Cambio del entorno	0,9161

Fuente: Elaboración propia

Además, en el caso de la escala sobre cultura calculamos en SPSS el alfa de Cronbach para la escala en su totalidad y para la escala si se eliminaba alguna de las variables. Sucesivas aplicaciones de esta técnica recomendaron la eliminación de las variables: “absentismo”, “rotación”, “resistencia a los cambios” y “control”, con el fin de que se elevara el alfa de 0,8318 a su máximo, el valor actual de 0,8708, muy cercano al nivel de 0,9 calificado por George y Mallery (1995) como excelente y recomendado por Nunnaly (1978) para investigación aplicada. Tras la eliminación de estas variables, los resultados del test mostraban que la eliminación de más variables, lejos de aumentar el valor del coeficiente alfa lo disminuirían.

El cuestionario constaba inicialmente de veintitrés variables (preguntas 17 y 18, véase anexo). Tras eliminar las cuatro mencionadas durante el análisis de fiabilidad, y una quinta (“dependencia en la toma de decisiones de la empresa matriz”) por el elevado número de valores perdidos, el número de variables manejadas en el estudio es de dieciocho, que se corresponden con las enumeradas en el apartado dedicado al análisis del constructo “cultura organizativa”.

Dado que hemos aplicado análisis factorial a la escala sobre cultura para reducir su dimensionalidad y poder hacer una mejor interpretación teórica, hemos creído conveniente ampliar el análisis de fiabilidad de esta escala de medida mediante la aplicación del coeficiente zeta de Armor (1974), creado específicamente para la técnica factorial.

Para evitar confusiones hemos de señalar que coincidimos con Morales (2000), en entender por análisis factorial tanto los métodos de componentes principales como de factoriales comunes, aunque algunos autores reservan la denominación de análisis factorial sólo a los métodos de factores comunes (en el presente estudio, como se verá en el capítulo siguiente, hemos aplicado análisis de componentes principales).

A partir de los datos proporcionados por el análisis factorial de los ítems o variables de un cuestionario, se puede obtener indicadores de la consistencia interna muy semejantes al coeficiente alfa. Como destaca Muñiz (1998), ni que decir tiene que el propio resultado del análisis factorial ya constituye un excelente indicador de la consistencia interna de los ítems, analizando la matriz de correlaciones, el número de factores obtenidos y la varianza explicada por cada uno de ellos. No obstante, tiene interés la

obtención de algún índice único que sintetice de una forma razonable toda la información.

En palabras de Morales (2000), el coeficiente zeta de Armor puede interpretarse como un coeficiente alfa maximizado. Se trata en realidad del coeficiente alfa en el que la varianza verdadera (suma de las covarianzas) y la varianza total (varianza de los totales), se toman de una manera más restringida: no están referidos a las puntuaciones directas sino a las puntuaciones factoriales derivadas de un primer factor general, antes de las rotaciones, extraído por el método de componentes principales (como es nuestro caso). Este es el factor que mejor representa todo lo que hay de común en los ítems, al explicar la mayor proporción de la varianza común a todos ellos.

La fórmula del coeficiente zeta viene dada por:

$$Q = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{1}{l_1} \right)$$

Donde:

n : Número de ítems

λ_1 : Valor propio mayor, es decir, la varianza explicada por el primer factor antes de la rotación.

La interpretación de zeta, en palabras de Muñiz (1998), es clara: cuanta más varianza explica el primer factor, mayor será su valor, lo que indicará que los ítems están más intercorrelacionados.

Como indican Carmines y Zeller (1994), zeta constituye una buena estimación del límite superior de alfa, es decir, $\alpha \leq \Theta$. En nuestro caso, sustituyendo los resultados del análisis factorial en la fórmula anterior, tenemos un valor de zeta de 0,8794., que evidencia al igual que el alfa de Cronbach, una elevada fiabilidad de la escala sobre cultura utilizada para el análisis factorial.

6.7.2 Test de validez:

Como señalábamos en el apartado anterior, en la práctica común, el análisis de fiabilidad es un control de calidad importante en la investigación, ya que deja el instrumento de medida preparado para pasar las pruebas de validez. No obstante, como indican Nunnally (1978) y Churchill (1979), la fiabilidad es condición necesaria pero no suficiente de validez. Si se está midiendo muy mal es casi inútil preguntarse qué se está midiendo; pero también se

puede medir bien (detectar con precisión diferencias interindividuales, fiabilidad) y no precisamente aquello que pretendemos (validez).

Podemos afirmar con Morales (2000), que la definición de validez, en un sentido general, es bien conocida: “un instrumento es válido si mide lo que se pretende medir con él” (George y Mallery, 1995; Magnusson, 2001). No obstante, aunque se trata de un concepto en apariencia claro, son muchos los tipos de validez que nos encontramos y no es fácil enmarcarlos todos en un mismo concepto claramente unívoco. En este sentido Nunnaly (1978), destaca la necesidad de distinguir sus diversos significados.

Conviene precisar que lo que se valida no es un instrumento de medición sino una interpretación de los datos provenientes de un procedimiento específico (Sánchez y Sarabia, 1999). Si hay algo claro y compartido, es que la validez no es una característica de los tests y escalas, sino de sus interpretaciones e inferencias; no hay tipos de validez, sino tipos de inferencias, de interpretaciones, de análisis; no se puede responder con un sí o con un no a la pregunta de si un test es válido (Morales, 2000).

Son varias las técnicas propuestas en la literatura para mejorar la validez de las inferencias de un instrumento de medición, si bien el único procedimiento seguro para verificarla es comprobar que los resultados se ajustan a la realidad (Sierra, 1994). En opinión de Morales (2000), la división de la validez en tipos ha llevado a interpretaciones equivocadas, como es considerar que la validez puede probarse por medios distintos, y que bastaría probar un tipo de validez para concluir que un instrumento es válido en general. Como sugiere Muñiz (1998), los diferentes tipos de validez no pueden tomarse como categorías independientes, ya que están relacionados, son facetas de un todo, la validez, e influyen unos en otros. Normalmente, la validez se establece utilizando métodos no estadísticos (George y Mallery, 1995).

Siguiendo las aportaciones de Campbell y Stanley (1966); Cook y Campbell (1976); y Cook, Campbell y Peracchio (1990), para evaluar la validez del presente estudio utilizamos cuatro aproximaciones: validez interna, validez externa, validez de constructo, y validez de conclusión estadística. Complementaremos la evaluación de la validez externa con el estudio de la validez de contenido. Para la evaluación de la validez de constructo, nos apoyaremos a su vez en la validez convergente y la discriminante.

Validez interna

La validez interna, en palabras de Fontes (2001), se refiere al grado de confianza con el que puede inferirse que las relaciones causa-efecto entre las variables de una investigación son interpretables en el sentido sugerido por el investigador. Por lo tanto, la validez interna tiene que ver con la probabilidad de obtener una conclusión correcta a cerca de la variable independiente, y sobre todo con el control de todas las influencias sistemáticas que afectan a las unidades experimentales, a excepción de aquellos que son objeto de comprobación (Pascual, Frías y García, 1996).

En este sentido, durante el proceso de construcción del cuestionario se ha velado por la validez interna llevando a cabo un adecuado control de las variables extrañas, ajenas a las relaciones hipotetizadas, que pudieran amenazar la validez del diseño. En concreto, se ha velado porque no existieran sesgos de elección mediante el proceso de selección aleatoria de la muestra –ya que la aleatorización es una condición imprescindible para la aplicación de los tests estadísticos de análisis de datos, al garantizar el proceso de contraste frente a cualquier variable cuyo influjo no haya sido eliminado (Fisher, 1948). También se ha evitado comunicar a los sujetos encuestados cualquier conclusión previa o información sobre

los resultados esperados, a fin de que no alterasen sus respuestas adecuándolas a lo esperado por el investigador.

Validez externa

La validez externa hace referencia al grado de confianza con que se puede generalizar la supuesta relación de causa-efecto de las variables de la investigación a otras medidas alternativas de causa-efecto, y a diferentes tipos de personas, contextos temporales y lugares (Fontes, 2001).

Para obtener este tipo de validez es fundamental la selección adecuada de los sujetos de la población. Por lo tanto debemos elegir una muestra que no sólo sea aleatoria sino además representativa, ya que como señalan Pascual, Frías y García (1996), las inferencias sólo resultan válidas cuando se han obtenido muestras no sesgadas de sujetos. La muestra de empresas de nuestra investigación se ha extraído aleatoriamente – por muestreo aleatorio estratificado– de la población accesible y es, a su vez, representativa de la población de interés. Para garantizarlo hemos adoptado un criterio de afijación proporcional, asignando la muestra en partes proporcionales al peso de cada estrato en el conjunto de la población.

Podemos afirmar con Pascual, Frías y García (1996), que en la metodología experimental raramente se cumplen estos requisitos, pues la prioridad se concede a la validez interna, y la validez externa se entiende como un proceso de generalización mecánica o determinista de los resultados. Sin embargo, la validez interna no garantiza la validez externa. Es un requisito sin el cual no tiene sentido la segunda, pero el cumplimiento de la primera no lleva necesariamente a la segunda.

Una adecuada validez de contenido es también fundamental para cualquier generalización o inferencia que se pretenda hacer a partir del test (Muñiz, 1998), por este motivo está muy relacionada con el concepto de validez externa.

La validez de contenido alude a la necesidad de garantizar que el cuestionario constituye una muestra adecuada y representativa de los contenidos que se pretenden evaluar con él, o dicho de otro modo, que los ítems sean representativos respecto de un determinado dominio (Carmines y Zeller, 1991). En palabras de Muñiz (1998), una de las prácticas más usuales y obvias consiste en enumerar todas las áreas de contenido que se consideran importantes y asegurarse de que la prueba contiene ítems de todas ellas en la proporción adecuada.

A partir de la revisión teórica de las aproximaciones existentes en el estudio de la cultura, y de otros cuestionarios diseñados para el análisis de la cultura organizacional (como por ejemplo, Lorsch, 1986; Boyer y Equilbey, 1986; Calori, Livian y Sarmin, 1989; Denison, 1990; Deshpande et al., 1993; Hofstede, 1999; Cameron y Quinn, 1999; Ogbonna y Harris, 2000), podemos afirmar que la mayoría tratan cuestiones tales como la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones superior-subordinado, el grado de autonomía o aumento de responsabilidades del empleado –empowerment–, y el nivel de innovación o creatividad que desarrolla (Schein, 1999). Todas estas dimensiones aparecen contempladas en el cuestionario, de modo que la existencia de trabajos anteriores que ya han recogido con éxito estas categorías nos indicaría que la validez de contenido es adecuada.

También, por razones prácticas y conceptuales se ha adoptado a la hora de la interpretación teórica de los componentes del análisis factorial un enfoque similar al de autores como Denison (1990), Deshpande et al. (1993) o Cameron y Quinn (1999). El mayor interés de estas aproximaciones radica en que son acordes con la realidad actual de las empresas, al contemplar conjuntamente la posición de la empresa frente al exterior (enfoque interno frente a

externo), y su posición frente al cambio (flexibilidad frente a estabilidad). Para ello se ha introducido en el cuestionario variables clave relativas a estas dimensiones.

Para la construcción de la escala se ha seguido las recomendaciones propuestas por Churchill (1979), cuya metodología ha sido ampliamente utilizada y contrastada. Por todo ello se puede afirmar que desde el punto de vista metodológico, el instrumento también cumple los requisitos de validez de contenido.

Aunque hemos matizado con anterioridad que la validez no es propiamente una característica de los instrumentos, sino de las inferencias que puedan hacerse con las puntuaciones obtenidas (Morales, 2000), la validez de contenido tal y como aparece definida es propiedad del instrumento, no de las inferencias –por lo que muchos autores niegan que se trate de validez en sentido propio.

Validez de constructo

La validez de constructo hace referencia al grado de confianza con que podemos obtener generalizaciones a constructos de orden superior. Es una validez muy relacionada con la validez externa ya que hace referencia a la generalización, en este caso, a

cómo se puede inferir constructos teóricos a partir de las relaciones causa-efecto entre las variables (Fontes, 2001).

La validez de constructo, en palabras de Churchill (1979), está directamente relacionada con la cuestión de qué está midiendo en realidad el instrumento utilizado. La definición general que inicialmente dábamos de validez se corresponde por tanto con la noción de validez de constructo, que es en palabras de Morales (2000), el concepto integrador de todos los tipos de validez.

Los criterios habitualmente utilizados para conocer la validez de un constructo son la validez convergente y la validez discriminante (Peter, 1981). Se dice que un constructo tiene validez convergente cuando la medida que se evalúa tiene una alta correlación con otras medidas que evalúan el mismo constructo. La validez discriminante es el grado en que la medida es realmente nueva y no el reflejo de otras variables (Churchill, 1979).

En este sentido se procuró que las escalas utilizadas contuviesen distintos ítems que midieran la misma variable. Del análisis de correlaciones pudimos apreciar que las escalas utilizadas eran válidas desde el punto de vista convergente ya que presentaban elevadas correlaciones. A su vez el instrumento de

medición presume de validez discriminante al estar las variables más altamente correlacionadas entre sí que con otros constructos relacionados incluidos en el cuestionario.

Validez de conclusión estadística

La validez interna, la externa y la de constructo se refieren a la interpretación de los efectos experimentales y dependen, casi exclusivamente, de la calidad del diseño elegido por el investigador. Un experimento válido debe garantizar la producción del fenómeno y su generalidad, pero eso no quiere decir que, aún estando presente el efecto, se tenga la capacidad de detectarlo (Pascual, Frías y García, 1996).

La validez de conclusión estadística hace referencia, precisamente, al grado de confianza con que podemos inferir o concluir que existe relación entre variables, en base a pruebas de significación estadística (Fontes, 2001).

En investigación empírica el criterio seguido para aceptar unos datos es de naturaleza estadística. La decisión en torno a la aceptación o rechazo de una hipótesis está sometida a dos clases de error: error del tipo I, y del tipo II.

El error del tipo I se comete en la decisión del contraste cuando se rechaza la hipótesis nula siendo correcta (en nuestra investigación un error de este tipo implicaría llegar a la conclusión de que las variables están relacionadas cuando en realidad no existiera tal relación, o afirmar que hay diferencias entre grupos cuando de hecho no existen). La probabilidad correspondiente a cometer un error tipo I se denota por α (alfa). El nivel de confianza, indica la probabilidad complementaria de alfa ($1-\alpha$) de acertar cuando no se rechaza una hipótesis nula que es, efectivamente, cierta.

El error del tipo II se comete cuando se acepta la hipótesis nula siendo falsa (en nuestra investigación un error de este tipo implicaría llegar a la conclusión de que las variables no están relacionadas cuando en realidad sí existiera relación entre ellas, o afirmar que no hay diferencias entre grupos cuando de hecho existen). La probabilidad de cometer un error tipo II se denota por β (beta). Lo complementario del error tipo II es la potencia ($1-\beta$), entendida como la capacidad de una prueba estadística para detectar una relación entre variables (Cohen, 1988).

Mientras que el límite de error del tipo I lo fija el investigador directamente antes de realizar la comprobación estadística, la

probabilidad del error del tipo II es más difícil de calcular, puesto que depende fundamentalmente de tres factores (Cohen, 1988):

- El nivel de significación α : El nivel de significación que el investigador decide utilizar es determinante en la potencia estadística del contraste, ya que cuanto mayor es la probabilidad de error del tipo I, menor es la probabilidad de cometer error del tipo II.
- El tamaño del efecto: cuanto más grande es el tamaño del efecto en la población, más probable es que el efecto observado en la investigación alcance el criterio de significación estadística y menor será la probabilidad de cometer error tipo II.
- El tamaño de la muestra: La decisión del investigador respecto al tamaño muestral influye en la potencia del diseño y en el tamaño del efecto. Conforme se incluyen más observaciones en un experimento se incrementa la probabilidad de detectar el efecto experimental y, consecuentemente, se disminuye el riesgo de error del tipo II.

Los modelos estadísticos utilizados para la comprobación de las hipótesis se asientan en unos determinados supuestos, que en caso de ser vulnerados pueden amenazar seriamente la validez de conclusión estadística. Para controlar los errores mencionados anteriormente y garantizar el cumplimiento de dichos supuestos, hemos sido rigurosos respecto a los requisitos de aplicación de cada prueba estadística. En este sentido, consideramos que la presente investigación reúne las suficientes condiciones de validez de conclusión estadística.

A modo de ejemplo, describiremos los pasos seguidos para garantizar los supuestos sobre los que se apoya el análisis de varianza: normalidad en la distribución de las observaciones, homogeneidad de varianzas e independencia de las observaciones.

Podemos afirmar siguiendo a Rubinstein et al. (1992), que la no normalidad de los datos tiene poca incidencia sobre el estadístico F utilizado en el análisis de varianza, ya que aún partiendo de muestras a priori no normales, cuando su tamaño es de 50 o más unidades –en nuestro caso 240–, podemos asumir siguiendo el Teorema Central del Límite que nos aproximamos a la normalidad.

El supuesto de homocedasticidad implica que asumimos la igualdad de las varianzas de los grupos experimentales. Si no se confirma este supuesto, la probabilidad de cometer error del tipo I y la potencia del contraste pueden verse amenazadas. Por ello, antes de llevar a cabo el análisis de varianza comprobamos mediante la prueba de Levene si las varianzas de los grupos son iguales. En caso de que las varianzas sean heterogéneas, recurrimos a la utilización alternativa de pruebas no paramétricas como el anova de Kruskal-Wallis. Los grupos han sido obtenidos aleatoriamente, por lo que podemos asumir que las observaciones son independientes.

6.8 Técnicas de análisis estadístico empleadas:

Para la tabulación de las respuestas del cuestionario se creó una hoja de cálculo en Microsoft Excel 2000, que sería exportada al programa SPSS 8.0 una vez finalizado el proceso de depuración de la muestra, conducente a la identificación y corrección de posibles los errores de transcripción de los datos.

El primer análisis realizado en SPSS es el de identificación de valores perdidos y análisis de frecuencias. Con el análisis de frecuencias y estadísticos descriptivos se comprobó que todos los

valores se encontraban dentro de los rangos admisibles. Con el análisis de valores perdidos se procedió a eliminar de la muestra aquellas unidades con una proporción elevada de respuestas omitidas. Para las unidades de la muestra que tras esta depuración aún presentaban algún valor perdido aislado, se procedió a hacer una imputación automatizada de los mismos mediante análisis de componentes principales, identificando previamente para cada variable el valor cero como identificativo del dato ausente.

Una vez verificada la información, y corregida la base de datos, se procedió a realizar en SPSS los siguientes análisis estadísticos:

1. Análisis de fiabilidad de las escalas: Como hemos visto anteriormente, un instrumento de medida se considera fiable si las medidas que se hacen con él se hallan libres de errores aleatorios y, por lo tanto, proporcionan resultados consistentes. Para medir la fiabilidad utilizamos el coeficiente alfa de Cronbach. Si se obtiene un resultado significativamente alto la escala se considera fiable y dotada de suficiente consistencia interna. Además, dado que en nuestro estudio hacemos uso del análisis factorial hemos ampliado el análisis de fiabilidad de la escala de

medida mediante la aplicación del coeficiente zeta de Armor, creado específicamente para la técnica factorial. El coeficiente zeta se interpreta como un valor de alfa maximizado y constituye una buena estimación de su límite superior.

2. Análisis de componentes principales: Una vez concluido el análisis de fiabilidad, se procedió a la aplicación de un análisis factorial por el método de componentes principales, con el objetivo de reducir la dimensionalidad de la escala relativa a cultura. Con carácter previo se calculó una serie de indicadores del grado de asociación de las variables a fin de determinar la idoneidad de la matriz de datos para el análisis factorial: determinante de la matriz de correlaciones, test de esfericidad de Bartlett, índice de Kaiser-Meyer-Olkin, correlación anti-imagen y medida de adecuación muestral. Con los resultados del análisis factorial se procedió a construir una escala aditiva a partir de la media de las variables asignadas a cada factor (sustituyendo las variables originales por nuevas variables correspondientes a los factores extraídos). Mediante las pruebas descritas a continuación se procedió al contraste de las hipótesis experimentales.

3. Análisis de diferencia de medias para muestras independientes: Este análisis sirve para situaciones en las que se comparan dos medias o la media de una muestra respecto a la media poblacional. La prueba t comprueba si existe diferencias significativas entre las medias de los grupos. Cuando la probabilidad de ocurrencia de una diferencia es menor o igual al nivel usual de 0,05, se dice que el resultado es estadísticamente significativo y existen diferencias. La prueba de muestras independientes tiene fórmulas distintas en función de que las varianzas de los grupos sean o no iguales, por lo que previamente se aplica la prueba de Levene para comprobar la hipótesis de homogeneidad de varianzas. Cuando la probabilidad es mayor que 0,05 se asume que las varianzas son iguales, y cuando es menor que las varianzas son distintas.

4. Análisis de varianza oneway: La varianza oneway se emplea cuando se comparan dos o más medias de una variable independiente intergrupo. El análisis de varianza es un procedimiento estadístico que se emplea para comprobar la existencia de diferencia de medias y que

paradójicamente se realiza mediante la comparación de dos varianzas, la varianza intragrupos y la intergrupos. Ambas se dividen y se halla una razón (F de Snedecor), cuando el valor de la F es significativo ($p < 0,05$) hay diferencias entre las medias de los grupos. Al comparar estas varianzas lo que se quiere comprobar es si las diferencias entre medias de los grupos prevalecen sobre las diferencias entre los sujetos de cada grupo (Camacho, 2000). El análisis de varianza indica si la variable independiente tiene un efecto significativo sobre la variable dependiente, pero no cuáles son los pares de grupos que difieren significativamente. Para comprobarlo, utilizamos paralelamente los tests de comparaciones múltiples de Tukey y Scheffé. Además, dado que se comparan las varianzas, antes de la aplicación del anova se analiza el supuesto de homogeneidad de varianzas mediante la prueba de Levene.

5. Anova de Kruskal-Wallis: Esta prueba no paramétrica es la equivalente a la prueba paramétrica del análisis de varianza oneway, utilizada para comparar dos o más medias de una variable independiente intergrupo. En los casos en que el estadístico de Levene reveló la existencia

de varianzas heterogéneas, aplicamos esta prueba en sustitución del anova de una vía. La prueba de Kruskal-Wallis se utiliza para contrastar la hipótesis nula de que las muestras proceden de “k” subpoblaciones en las que la distribución de la variable es la misma. Las diferencias entre los tres grupos se comprueban con el estadístico Chi-cuadrado.

TERCERA PARTE:
“RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN”

Capítulo 7

“RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO”

7. Resultados del análisis estadístico:

7.1 Aplicación del análisis de componentes principales a la reducción de la dimensionalidad de la escala cultural:

7.1.1 Indicadores del grado de asociación entre las variables:

7.1.1.1 Determinante de la matriz de correlaciones

El determinante de la matriz de correlaciones es un indicador del grado de las intercorrelaciones, por lo que un resultado muy bajo del mismo significa que hay variables altamente relacionadas. En nuestro estudio el valor del determinante es muy cercano a cero ($8,647 \cdot 10^{-4}$), lo cual indica que los datos pueden ser adecuados para realizar un análisis factorial (véase Cuadro 7.1).

Para el cálculo de la matriz de correlaciones hemos construido previamente una matriz donde aparecen en columnas las variables consideradas para el análisis de la cultura y en filas las empresas estudiadas. Los valores de la matriz de datos se corresponden con los valores de las respuestas de los directivos entrevistados a cada variable en la escala de Likert.

Como señalan Platek, Singh y Tremblay (1987), cualquier encuesta, tanto si es aplicada a una muestra o un censo adolece de alguna no respuesta. La mayoría de estadísticos están de acuerdo

en que ignorar la no respuesta podría conducir en una encuesta a resultados de poca calidad y debería ser considerado sólo como un último recurso.

Como hemos visto en el capítulo anterior en relación al análisis de fiabilidad, el coeficiente alfa se ve afectado por la varianza de la muestra. Por este motivo, si no se corrige la matriz de datos cuando existen valores perdidos estaremos alterando la fiabilidad del instrumento de medida, ya que los totales de las respuestas de los individuos que omiten respuestas serán artificialmente bajos y la varianza de dichos totales artificialmente alta, y consecuentemente el valor de alfa será más alto de lo debido (Armor, 1974).

En este sentido, como indican Azorín y Sánchez-Crespo (1986), es importante distinguir entre un cuestionario en blanco (o falta de respuesta total), y una o varias preguntas sin contestar (o falta de respuesta parcial). En el primer caso el criterio no puede ser otro que eliminar las unidades de la muestra. En el segundo caso, se eliminarán las unidades sólo cuando se omita una proporción de respuestas apreciable. Si se trata de alguna omisión aislada y no interesa disminuir la muestra, una solución que no afectará a los resultados consiste en codificar las respuestas omitidas con las

respuesta más probable del sujeto. Para lo cual la propia muestra proporciona información sobre la correspondiente unidad.

Por lo tanto, cuando la falta de respuesta es parcial, se puede realizar una imputación para los datos que faltan, basada en la posible correlación entre el dato omitido y el resto de datos disponibles (Azorín y Sánchez-Crespo, 1986). También se puede codificar la respuesta omitida con la respuesta media, la respuesta más frecuente o incluso la respuesta neutra si la hay (Morales, 2000). Un tratamiento muy técnico de los métodos de imputación podemos encontrarlo en Rubin (1987), y Little y Rubin (1987).

En nuestro estudio hemos realizado en SPSS una imputación automatizada para los valores perdidos mediante Análisis de Componentes Principales, marcando previamente en cada variable el valor cero como identificativo del dato ausente (casilla en blanco). A partir de la nueva matriz de datos con las ausencias debidamente corregidas, hemos calculado mediante análisis factorial el valor de la matriz de correlaciones (véase Cuadro 7.1), y a partir de la misma, el valor de su determinante como primer indicador del grado de asociación entre las variables.

Cuadro 7.1 Matriz de correlaciones y su determinante

Variables	Correlación entre las variables																	
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈
X ₁	1,000																	
X ₂	0,275	1,000																
X ₃	0,232	0,265	1,000															
X ₄	0,251	0,216	0,298	1,000														
X ₅	0,262	0,308	0,189	0,315	1,000													
X ₆	0,158	0,166	0,382	0,184	0,351	1,000												
X ₇	0,371	0,175	0,237	0,171	0,213	0,324	1,000											
X ₈	0,201	0,215	0,182	0,185	0,265	0,345	0,352	1,000										
X ₉	0,244	0,134	0,157	0,087	0,233	0,158	0,261	0,174	1,000									
X ₁₀	0,347	0,293	0,204	0,134	0,193	0,305	0,235	0,297	0,127	1,000								
X ₁₁	0,280	0,349	0,216	0,157	0,162	0,381	0,249	0,248	0,062	0,720	1,000							
X ₁₂	0,190	0,598	0,166	0,216	0,246	0,100	0,081	0,152	0,100	0,385	0,375	1,000						
X ₁₃	0,416	0,351	0,171	0,252	0,210	0,285	0,364	0,297	0,149	0,533	0,506	0,370	1,000					
X ₁₄	0,323	0,102	0,234	0,189	0,227	0,297	0,418	0,323	0,352	0,360	0,316	0,157	0,475	1,000				
X ₁₅	0,348	0,151	0,241	0,118	0,242	0,154	0,328	0,189	0,340	0,352	0,258	0,189	0,383	0,708	1,000			
X ₁₆	0,276	0,141	0,248	0,081	0,059	0,156	0,421	0,205	0,300	0,324	0,311	0,186	0,415	0,581	0,516	1,000		
X ₁₇	0,393	0,173	0,230	0,162	0,100	0,282	0,522	0,406	0,265	0,419	0,380	0,189	0,484	0,543	0,461	0,727	1,000	
X ₁₈	0,229	0,187	0,176	0,160	0,105	0,215	0,289	0,330	0,109	0,351	0,387	0,230	0,428	0,327	0,261	0,384	0,482	1,000

Determinante: $8,647 \cdot 10^{-4}$

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 7.1 (Continuación)

Variables	Nivel de significación																	
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈
X ₁	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X ₂	0,000	-	0,000	0,000	0,000	0,005	0,003	0,000	0,019	0,000	0,000	0,000	0,000	0,057	0,010	0,015	0,004	0,002
X ₃	0,000	0,000	-	0,000	0,002	0,000	0,000	0,002	0,007	0,001	0,000	0,005	0,004	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003
X ₄	0,000	0,000	0,000	-	0,000	0,002	0,004	0,002	0,089	0,019	0,008	0,000	0,000	0,002	0,033	0,105	0,006	0,007
X ₅	0,000	0,000	0,002	0,000	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,006	0,000	0,001	0,000	0,000	0,180	0,061	0,053
X ₆	0,007	0,005	0,000	0,002	0,000	-	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,062	0,000	0,000	0,008	0,008	0,000	0,000
X ₇	0,000	0,003	0,000	0,004	0,000	0,000	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,104	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X ₈	0,001	0,000	0,002	0,002	0,000	0,000	0,000	-	0,004	0,000	0,000	0,009	0,000	0,000	0,002	0,001	0,000	0,000
X ₉	0,000	0,019	0,007	0,089	0,000	0,007	0,000	0,004	-	0,024	0,169	0,061	0,011	0,000	0,000	0,000	0,000	0,047
X ₁₀	0,000	0,000	0,001	0,019	0,001	0,000	0,000	0,000	0,024	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X ₁₁	0,000	0,000	0,000	0,008	0,006	0,000	0,000	0,000	0,169	0,000	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X ₁₂	0,002	0,000	0,005	0,000	0,000	0,062	0,104	0,009	0,061	0,000	0,000	-	0,000	0,008	0,002	0,002	0,002	0,000
X ₁₃	0,000	0,000	0,004	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,011	0,000	0,000	0,000	-	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
X ₁₄	0,000	0,057	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,008	0,000	-	0,000	0,000	0,000	0,000
X ₁₅	0,000	0,010	0,000	0,033	0,000	0,008	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	-	0,000	0,000	0,000
X ₁₆	0,000	0,015	0,000	0,105	0,180	0,008	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	-	0,000	0,000
X ₁₇	0,000	0,004	0,000	0,006	0,061	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	-	0,000
X ₁₈	0,000	0,002	0,003	0,007	0,053	0,000	0,000	0,000	0,047	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-

Determinante: $8,647 \cdot 10^{-4}$

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1.2 Test de esfericidad de Bartlett

El test de esfericidad de Bartlett plantea un test de hipótesis donde la hipótesis que se trata de contrastar es que la matriz de correlaciones es la matriz identidad (cuyo determinante como sabemos es igual a 1). Si se confirma la hipótesis nula esto significa que las variables no están correlacionadas, por lo tanto la nube de puntos en el espacio formaría una esfera.

El test de esfericidad de Bartlett consiste en una estimación de Chi-cuadrado a partir de una transformación del determinante de la matriz de correlaciones. El test de esfericidad se fundamenta en que el determinante de una matriz es un índice de la varianza generalizada de la misma. Un determinante próximo a cero indica que una o más variables pueden ser expresadas como una combinación lineal de otras variables.

Como evidencian los resultados del test de esfericidad, no se acepta la hipótesis nula, lo que indica que la matriz de correlaciones no es la matriz identidad. Existen intercorrelaciones significativas entre las variables, probablemente altas, dado que el valor hallado en la prueba de esfericidad es significativamente alto. Esto significa que la matriz de datos es apropiada para el análisis factorial.

Cuadro 7.2 Prueba de esfericidad de Bartlett y KMO

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin	0,844	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1637,493
	gl.	153
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia

7.1.1.3 Índice de Kaiser-Meyer-Olkin:

Como se observa en el cuadro anterior, el índice de KMO arroja un valor de 0,844. Utilizando el baremo de Kaiser (1974), que reproducimos en la figura adjunta, un índice con este valor puede considerarse meritorio. Por lo tanto, este resultado corrobora los anteriores que indicaban que la matriz de datos es adecuada para el análisis factorial.

Cuadro 7.3 Baremo para interpretar el índice KMO

$1 \geq KMO > 0,90$	Muy bueno
$0,90 \geq KMO > 0,80$	Meritorio
$0,80 \geq KMO > 0,70$	Mediano
$0,70 \geq KMO > 0,60$	Mediocre
$0,60 \geq KMO > 0,50$	Bajo
$KMO \geq 0,50$	Inaceptable

Fuente: Harman (1989) (Elaboración propia)

7.1.1.4 Correlación anti-imagen y medida de adecuación muestral:

El coeficiente de correlación parcial es un indicador de la fuerza de las relaciones entre dos variables eliminando la influencia de otras variables. Si las variables comparten factores comunes, el coeficiente de correlación parcial entre pares de variables deberá ser bajo, puesto que se eliminan los efectos lineales de las otras variables (Bisquerra, 1989).

El negativo del coeficiente de correlación parcial se denomina correlación anti-imagen. Si en una matriz anti-imagen hay un elevado número de coeficientes altos, debería reconsiderarse la aplicación del análisis factorial. El cuadro 7.4 muestra la matriz de correlaciones anti-imagen. Puede observarse que la mayoría de los valores están próximos a cero. Hay un total de 14 elementos fuera de la diagonal con valores superiores a 0,09, lo cual supone un 9.2%. Se puede concluir, por tanto, que esta matriz puede ser adecuada para un análisis factorial.

Cuadro 7.4 Matriz de correlación anti-imagen

Variables	Correlación anti-imagen																		
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀	X ₁₁	X ₁₂	X ₁₃	X ₁₄	X ₁₅	X ₁₆	X ₁₇	X ₁₈	
X ₁	0,888																		
X ₂	-0,099	0,763																	
X ₃	-0,085	-0,164	0,779																
X ₄	-0,098	0,019	-0,234	0,797															
X ₅	-0,114	-0,139	0,082	-0,213	0,788														
X ₆	0,116	0,050	-0,319	0,052	-0,273	0,773													
X ₇	-0,155	-0,050	-0,029	-0,0009	-0,049	-0,117	0,928												
X ₈	0,064	-0,098	0,0001	-0,024	-0,118	-0,114	-0,116	0,858											
X ₉	-0,097	-0,054	-0,032	0,028	-0,110	-0,043	-0,061	-0,030	0,906										
X ₁₀	-0,109	0,095	-0,032	0,080	-0,041	0,004	0,092	-0,0106	-0,052	0,830									
X ₁₁	0,076	-0,141	0,092	-0,082	0,070	-0,226	-0,020	0,070	0,094	-0,567	0,821								
X ₁₂	0,078	-0,489	0,014	-0,090	-0,080	0,088	0,978	0,030	-0,012	-0,145	-0,047	0,790							
X ₁₃	-0,165	-0,127	0,130	-0,110	0,032	-0,066	-0,069	0,009	0,080	-0,169	-0,078	-0,093	0,927						
X ₁₄	0,023	0,134	0,038	-0,088	-0,001	-0,132	-0,061	-0,136	-0,107	0,023	-0,028	0,010	-0,175	0,848					
X ₁₅	-0,090	-0,012	-0,110	0,089	-0,142	0,140	0,007	0,099	-0,084	-0,114	0,048	-0,018	0,006	-0,537	0,832				
X ₁₆	0,103	0,004	-0,147	0,095	0,032	0,135	-0,062	0,166	-0,103	0,046	-0,053	-0,046	-0,052	-0,211	-0,085	0,825			
X ₁₇	-0,160	0,025	0,071	-0,051	0,133	-0,097	-0,195	-0,229	0,002	-0,088	0,014	0,010	-0,096	-0,005	-0,040	-0,544	0,847		
X ₁₈	0,024	0,034	-0,031	-0,027	0,014	0,019	-0,015	-0,141	0,029	0,024	-0,134	-0,053	-0,148	0,007	-0,021	-0,045	-0,179	0,935	

Fuente: Elaboración propia.

La medida de la adecuación de la muestra puede calcularse para cada variable de forma similar al índice KMO. No obstante, en el paquete SPSS, el índice MSA (measure of sampling adequacy) queda reflejado en la diagonal principal de la matriz de correlaciones anti-imagen.

Coefficientes MSA bajos desaconsejan la aplicación del análisis factorial. Si los coeficientes MSA bajos se dan sólo en unas pocas variables, se podría plantear la posibilidad de eliminarlas. En la matriz anti-imagen puede verse cómo las medidas de adecuación de la muestra son significativamente altas para cada variable, un resultado que corrobora los anteriores.

7.1.2 Evaluación del número de factores a conservar:

Uno de los problemas que se plantean en el análisis factorial es la determinación del número de factores a conservar. Uno de los criterios más utilizados es el de raíz latente o regla de (1960), que consiste en conservar solamente aquellos componentes principales cuyos valores propios son mayores que la unidad –éste es el criterio que adopta por defecto el paquete estadístico SPSS-.

Aunque es un buen criterio, algunos autores como Tucker, Koopman y Linn (1969), consideran que no siempre es el mejor. Otra posibilidad consiste en observar el porcentaje total de varianza explicado por cada factor; el número de factores es suficiente cuando se llega a un porcentaje relativamente alto. Un tercer criterio, consiste en calcular el punto de inflexión aproximado de la función obtenida mediante la representación gráfica de los autovalores (gráfico de sedimentación obtenido en SPSS), que indicará de forma aproximada el número de factores que puede ser conveniente conservar.

En nuestro análisis hemos adoptado el criterio de Kaiser, por ser el más común, y porque los resultados obtenidos por los otros criterios no presentaban diferencias. Por este método –autovalores mayores que 1– hemos obtenido cuatro componentes, que explican aproximadamente un 58% de la varianza total (Véase cuadro 7.5). Siguiendo a Hair et al. (1999), podemos afirmar que en ciencias sociales la información suele ser menos precisa que en otras ciencias, por lo que es normal considerar una solución que represente aproximadamente un 60% de la varianza –en ocasiones menos– como satisfactoria.

Cuadro 7.5 Resultados del análisis de componentes principales sobre la escala de cultura

COMPONENTE	AUTOVALOR	% VARIANZA	ALFA DE CRONBACH
Componente 1	5.903	32,796%	0,8283
Componente 2	1,805	10,028%	0,7887
Componente 3	1,435	7,972%	0,6450
Componente 4	1,180	6,557%	0,7477
PORCENTAJE DE VARIANZA ACUMULADO: 57,354%			
ALFA DE CRONBACH DE LA ESCALA: 0,8708 ZETA DE ARMOR PARA EL ANÁLISIS DE COMPONENTES: 0,8794			

Fuente: Elaboración propia.

7.1.3 Interpretación de los componentes:

En palabras de Hair et al. (1999), la calidad y el significado de los factores derivados reflejan un acercamiento conceptual a las variables incluidas en el análisis. El uso del análisis factorial como una técnica de resumen de datos no excluye la necesidad de una base conceptual para cualquiera de las variables analizadas. Incluso si se usa meramente para la reducción de datos, el análisis factorial

es más eficiente cuando las dimensiones definidas conceptualmente pueden ser representadas por los factores obtenidos.

Como indica Hofstede (1999), en un estudio de la cultura apoyado por el análisis factorial, elegir nombre para las dimensiones encontradas empíricamente es un proceso subjetivo mediante el cual se da propiamente el paso de los datos a la teoría.

Una vez rotada ortogonalmente la matriz de componentes principales (con normalización varimax), obtenemos siete variables con cargas elevadas para el primer componente, cuatro para el segundo, cinco para el tercero y dos para el cuarto (véase Cuadro 7.6). En la matriz de componentes rotados obtenida, las variables han sido asignadas a los componentes en orden de mayor a menor carga factorial en los mismos. Han sido eliminadas las saturaciones menores de 0,4, ya que siguiendo a Hair et al. (1999), con una muestra de 240 empresas y un nivel de error en torno al 6%, la carga factorial es significativa a partir de un valor de 0,4. Por este motivo una vez eliminadas las cargas con escasa significación, la práctica totalidad de las variables está saturada de un solo componente. Este hecho facilita el proceso posterior de interpretación teórica de las componentes.

Cuadro 7.6 Matriz de componentes rotados

Variable	Componentes				Comunalidades
	1	2	3	4	
X ₁₅	0,778				0,655
X ₁₄	0,756				0,685
X ₁₆	0,731				0,691
X ₁₇	0,629		0,549		0,719
X ₉	0,614				0,481
X ₇	0,489				0,494
X ₁	0,448				0,382
X ₁₁		0,762			0,707
X ₁₀		0,709			0,657
X ₁₈		0,619			0,456
X ₁₃		0,582			0,595
X ₆			0,716		0,661
X ₅			0,630		0,568
X ₃			0,556		0,366
X ₄			0,529		0,383
X ₈			0,517		0,451
X ₁₂				0,797	0,711
X ₂				0,761	0,662

Fuente: Elaboración propia

En general, los componentes extraídos presentan un elevado grado de coherencia interna entre sus ítems. En el cuadro 7.7 aparecen las variables asignadas a cada dimensión y la denominación que mejor reflejaba la naturaleza subyacente de los componentes:

1. Cultura de participación:

Las variables asignadas al primero de los componentes están referidas a cuestiones que incentivan la participación en la empresa como son: dotar al trabajador de mayor autonomía y favorecer su iniciativa individual, permitirle participar en la fijación de objetivos y el proceso de toma de decisiones, y favorecer el desarrollo de su creatividad. De ahí que hayamos etiquetado esta cultura de participativa. Este componente obtuvo un valor propio de 5,903 y explicó un 32,76% de la varianza. El alfa de cronbach asociado a este componente obtuvo un valor de 0,8283, por lo que el mismo puede considerarse fiable y dotado de consistencia interna.

Cuadro 7.7 Desagregación de los componentes de la escala de cultura

COMPONENTE	VARIABLES ASOCIADAS	CARGA FACTOR
PARTICIPACIÓN	- Participación en la fijación de objetivos	0,778
	- Participación en la toma de decisiones	0,756
	- Autonomía de decisión en la realización de su trabajo	0,731
	- Iniciativa en su trabajo	0,629
	- Descentralización	0,614
	- Iniciativa	0,489
	- Creatividad	0,448
COMPROMISO	- Satisfacción de los empleados	0,762
	- Motivación	0,709
	- Control sobre su trabajo	0,619
	- Identificación con la empresa	0,582
ADAPTACIÓN	- Comunicación	0,716
	- Fijación de objetivos concretos a los empleados	0,630
	- Flexibilidad	0,556
	- Adaptación a los cambios del entorno	0,529
	- Cooperación	0,517
FORMACIÓN	- Formación	0,797
	- Formación para el puesto	0,761

Fuente: Elaboración propia

2. Cultura de compromiso:

Las variables asignadas al segundo de los componentes están referidas a cuestiones que favorecen el compromiso del trabajador como son: la existencia de una preocupación por la satisfacción de los empleados y su motivación, y la importancia otorgada a la identificación del trabajador con los valores y creencias de la empresa.

El control sobre el trabajo puede interpretarse en términos de preocupación por la moral, satisfacción y compromiso del trabajador. Indudablemente, los valores definidos en el primer componente también pueden favorecer la integración del trabajador a través de su compromiso, pero es en este componente donde el interés por gestionar el compromiso se hace más explícito y no es resultado indirecto de las otras acciones. De ahí que hayamos etiquetado esta cultura de compromiso.

Este componente obtuvo un valor propio de 1,805 y explicó un 10,028% de la varianza. El alfa de Cronbach

asociado a este componente obtuvo un valor de 0,7887, por lo que el mismo puede considerarse igualmente fiable y dotado de consistencia interna al ser superior a los valores mínimos enunciados en el análisis de fiabilidad del capítulo anterior.

3. Cultura de adaptación:

Las variables asignadas al tercero de los componentes están referidas a cuestiones relacionadas con la adaptación de la empresa al entorno como son: destacar la importancia de la capacidad de adaptación de la empresa a los cambios del entorno y favorecer la flexibilidad.

Cuando desde la dirección se quiere dotar de nuevas capacidades de adaptación, adquiere sentido valorar la comunicación, la cooperación y la necesidad de asignar objetivos concretos a los empleados para que no existan desviaciones respecto a la planificación del cambio estratégico y se evite la resistencia al cambio. Fruto de esta interpretación hemos etiquetado esta cultura como de adaptación. Este componente obtuvo un valor propio de 1,435 y explicó un 7,972% de la varianza.

El alfa de cronbach asociado a este componente obtuvo un valor de 0,6450, que aunque es menor que los anteriores se encuentra en torno al “criterio en uso” de 0,6 sugerido por Peterson (1994) y Slater (1995), por lo tanto al igual que en los casos anteriores esta dimensión de la cultura puede considerarse fiable y dotada de suficiente consistencia interna.

4. Cultura de formación:

Como sabemos, en los últimos factores el tamaño de las cargas de las variables en los componentes (véase Cuadro 7.5) deben ser mayores para que sean consideradas como significativas en la interpretación. Señalábamos anteriormente siguiendo a Hair et al. (1999), que en una muestra de 240 empresas, con un error cercano al 6%, las cargas debían adoptar un valor mínimo de 0,4 para ser consideradas significativas. En el último factor, las cargas factoriales son cercanas a 0,8, el doble de ese valor mínimo, lo cual nos permite concluir que este factor reúne los requisitos necesarios para ser interpretado teóricamente.

Este componente admite pocas dudas en torno a su interpretación, al tener asignadas las variables relativas a formación. Una cultura en la que se hace especial énfasis en la formación (del trabajador y específica para el puesto), denota una orientación a la adopción de criterios de eficiencia en el trabajo y una clara orientación interna, más preocupada por el control sobre los procesos de trabajo y el funcionamiento interno de la empresa, que en variables externas. Este componente obtuvo un valor propio de 1,180 y explicó un 6,557% de la varianza. El alfa de Cronbach asociado a este componente obtuvo un valor de 0,7477, por lo que puede considerarse fiable y dotado de consistencia interna.

Como hemos señalado en la primera parte de esta investigación, las empresas, como organizaciones, no existen en el vacío, y no pueden sustraerse a lo que las rodea (Trice y Beyer, 1993). Por lo tanto deben responder a las presiones tanto internas como externas (Daft y Steers, 1992). También hemos destacado que el cambio es consustancial a la naturaleza sistémica de las organizaciones (Peiró, 1990), y que las empresas deben cambiar no

sólo para prosperar sino simplemente para sobrevivir en un mundo de mayor competencia (Kotter, 1990).

Un contexto como el actual, cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado (Nicholson, 1995), obliga a la empresa a adoptar una actitud de adaptación rápida y flexible (Pümpin y García, 1990), ya que en caso de no hacerlo corre el peligro de no sobrevivir (Leal, 1999). No obstante, decíamos que uno de los descubrimientos mejor documentados de los estudios sobre el comportamiento de los individuos y organizaciones es que unos y otros se resisten al cambio (Robbins, 1998), y en general la tendencia de la organización a seguir funcionando como lo hacía en el pasado es bastante fuerte (Hall, 1983).

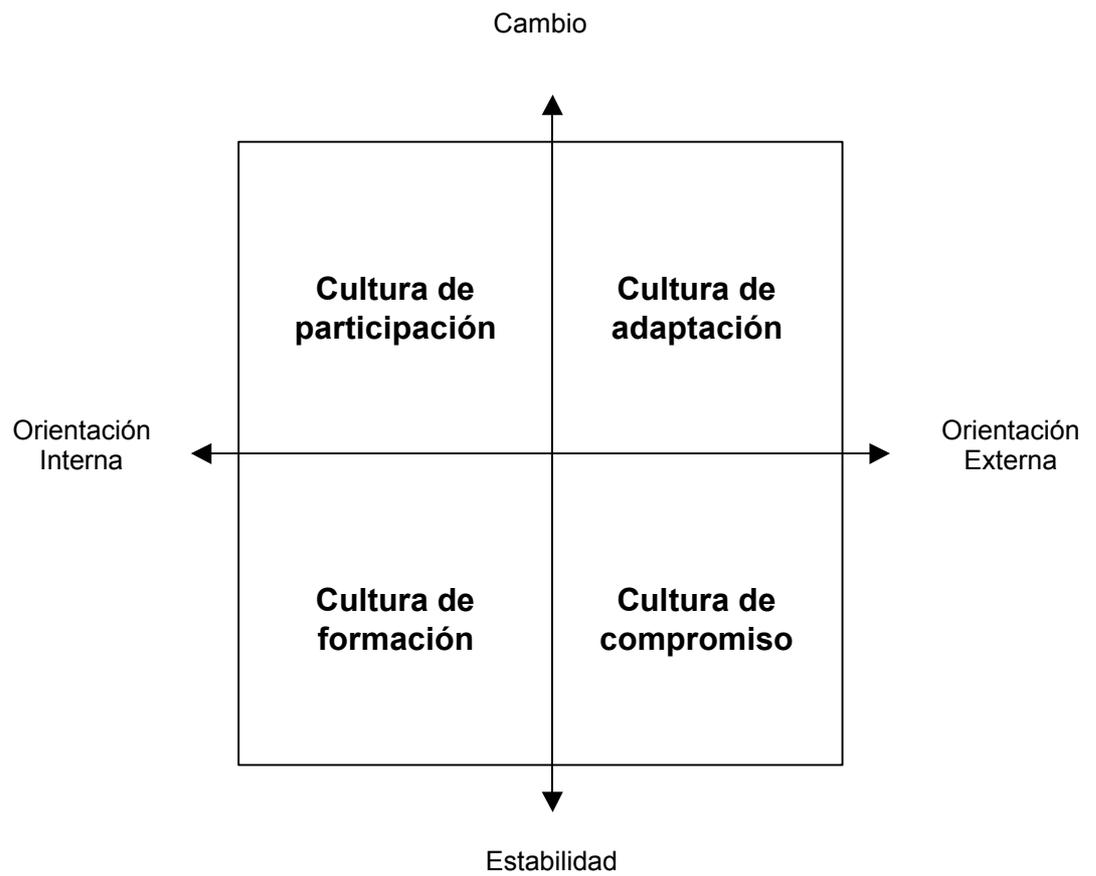
La cultura aparece como un factor que puede llegar a ser decisivo en los procesos de cambio, y en general a todos los niveles en la empresa, con las consecuentes implicaciones estratégicas. Uno de los autores que mejor ha sabido interpretar este hecho es Schein (1985), autor que destaca en su definición y en su modelo de interpretación de la cultura, la importancia de la misma a la hora de enfrentar los problemas de integración interna y adaptación externa, esto es, los problemas particulares de la organización, los que

surgen en su ámbito interno, y los resultantes de su interacción con el entorno.

Como hemos señalado, existen multitud de tipologías culturales, propuestas por eminentes investigadores con diversos fines. Muchas de ellas reflejan total o parcialmente, las ideas que reflejamos en la síntesis precedente, y clasifican la cultura atendiendo precisamente al mayor o menor énfasis en el interior y el exterior, así como las necesidades de cambio o estabilidad. Tal es el caso de las aportaciones de autores tan influyentes como Ansoff (1985), Denison (1990), Daft (1998) o Cameron y Quinn (1999).

Como aparece reflejado en la Figura 7.1, para una más clara interpretación teórica de las dimensiones culturales deducidas al partir del análisis factorial, las hemos representado gráficamente en cuatro cuadrantes en función de su énfasis en el cambio frente a la estabilidad, y en la orientación interna frente a la externa. Cada cuadrante recibe la denominación de una cultura.

Figura 7.1 Modelo de factores culturales



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo esta representación, tanto las empresas con una cultura de formación como las que tienen una cultura de participación, están orientadas internamente, esto es, centran su atención en cuestiones relativas al interior de la organización. Sin embargo, se diferencian en el interés por la estabilidad de la cultura de formación frente a la predisposición al cambio de la cultura de participación, mucho más flexible.

En idéntico sentido, tanto las empresas con cultura de compromiso como las que tienen una cultura de adaptación, están orientadas externamente. Se diferencian por lo tanto en la mayor disposición hacia el cambio de la cultura de adaptación y el interés por la estabilidad de la cultura de compromiso.

Por lo tanto, entenderemos que las culturas de participación y adaptación son más dinámicas, frente a la mayor estabilidad de las de formación y compromiso.

7.1.4 Reducción de la dimensionalidad de la escala:

Dependiendo de los objetivos de partida al aplicar el análisis factorial, el investigador puede detenerse en la interpretación de los

factores o proseguir con alguno de los métodos posibles de reducción de datos (Hair et al., 1999). Como se refleja en la Figura 7.2, el objetivo que perseguimos al aplicar el análisis factorial es la creación de una nueva serie de variables que reemplace las variables originales (reducción de la dimensionalidad de la escala), para su utilización en técnicas posteriores (contraste de hipótesis relativas a la influencia de elementos relacionados con la empresa en su cultura). Por este motivo, tomamos una serie de decisiones relativas al análisis factorial que desembocan finalmente en la creación de una escala aditiva en la que sustituimos grupos de variables por los factores que mejor las representan.

Como no tenemos información previa sobre las posibles relaciones entre las variables, ni tratamos de reafirmar hallazgos previos en otras investigaciones, nuestro estudio no es confirmatorio y por lo tanto aplicamos un análisis factorial exploratorio.

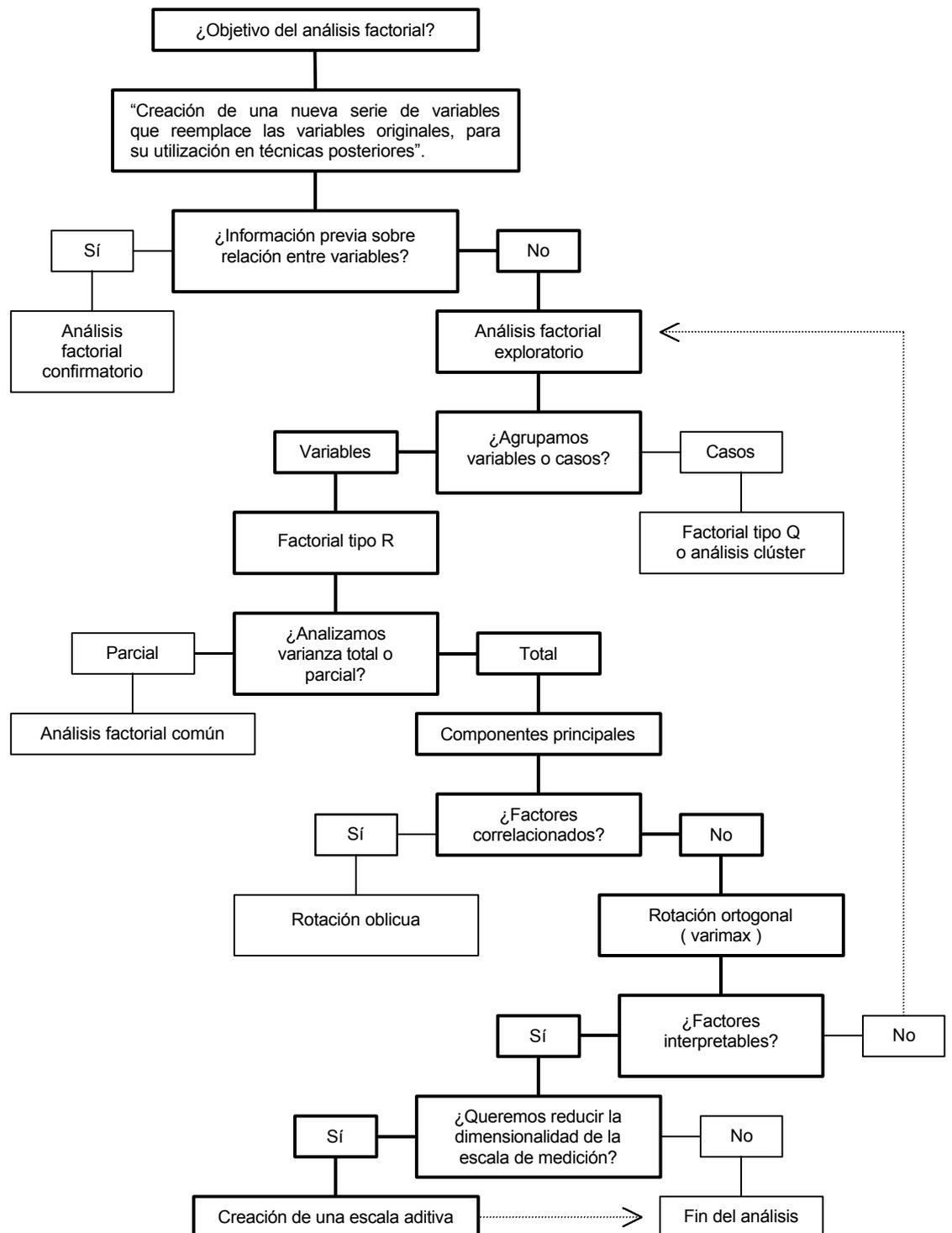
La decisión de aplicar análisis factorial en lugar de otras técnicas afines como el análisis clúster, se basa en que estamos interesados en establecer relaciones entre las variables y no entre los casos. Como además estamos interesados en analizar la varianza total de la muestra, utilizamos análisis de componentes principales en lugar de análisis factorial común (no obstante, hemos

contrastado los resultados del análisis de componentes principales con los obtenidos con otras técnicas de extracción de factores durante el análisis de validez). Finalmente, la rotación aplicada es ortogonal (varimax), ya que no necesitamos obtener factores correlacionados.

Una vez rotada la matriz factorial, si no hubiésemos podido nombrar factores volveríamos a situarnos en el paso relativo a la decisión del tipo de análisis factorial a utilizar. Como hemos obtenido cuatro factores interpretables teóricamente, podemos situarnos en el último paso descrito en la Figura 7.2. Si no deseamos reducir la dimensionalidad de la escala, el análisis finaliza en la extracción de la matriz factorial rotada.

En nuestro caso, dado que estamos interesados en reducir la dimensionalidad de la escala a fin de contrastar una serie de hipótesis que relacionan los factores extraídos –entendidos como tipos de cultura– con otras variables, debemos tomar una última decisión relacionada con el análisis, la que se refiere a elegir un criterio para reducir la escala.

Figura 7.2 Decisiones en el análisis factorial



Fuente: Adaptado de Hair et al. (1999) (Elaboración propia).

Seguendo a Hair et al. (1999), podemos distinguir tres alternativas:

1. Seleccionar variables suplentes.
2. Crear una escala aditiva
3. Calcular puntuaciones factoriales.

El primer método es consiste sencillamente en seleccionar la variable con la mayor carga factorial sobre cada factor para que actúe como variable suplente del factor. En nuestro caso, hemos decidido no adoptarlo dado que existían dos o más variables en cada factor con cargas significativas y bastante cercanas entre sí, lo cual dificultaba seriamente la decisión.

El segundo método, la creación de una escala aditiva es el que hemos seleccionado para nuestro análisis. Consiste en combinar las variables asignadas a cada factor dentro de una variable compuesta, de tal modo que las 18 variables originales sean sustituidas por cuatro nuevas variables, una por cada tipo de cultura identificado. Cada variable sustituta está formada por la puntuación media de todas las variables asociadas a un factor. Las ventajas de esta técnica siguiendo a Hair et al. (1999) son: la reducción del error

de medida (grado en que los valores observados no son representativos de los valores “verdaderos” –por errores en la entrada de datos, incapacidad de los individuos para suministrar información con precisión, etc.); la validez de contenido; la unidimensionalidad de la escala (al cargar los ítems de forma elevada en un único factor, están fuertemente asociados unos con otros representando un único concepto); una elevada fiabilidad medida a través del grado de consistencia interna de los factores.

El tercer método consiste en calcular las puntuaciones factoriales, esto es, ponderar los ítems de la escala según su peso en cada factor. Aunque en principio este método puede tener ventaja sobre los demás al utilizar toda la información del análisis factorial, tiene la clara desventaja de la complicación del cálculo respecto a la escala aditiva. Por ello, lo habitual es utilizar el análisis factorial como “método de selección” de ítems, para utilizar luego puntuaciones directas (Morales, 2000). Entre otros, Nunnaly (1978), recomienda la utilización de puntuaciones directas (escala aditiva) porque en la práctica un factor no es otra cosa que la combinación lineal de las variables que mejor lo definen. Además la fiabilidad de las puntuaciones factoriales no es mucho mayor que la de las puntuaciones directas una vez hecha la selección de ítems en función de su correlación con el factor (Morales, 2000). En estos

casos, la diferencia entre el coeficiente alfa de Cronbach y zeta de Armor son mínimos (Armor, 1974). Siguiendo a Stanley y Wang (1979), podemos afirmar que los resultados no varían mucho en términos de fiabilidad y validez tanto si se ponderan los ítems como si no se ponderan. Por estas razones, hemos preferido crear una escala aditiva para su aplicación en el contraste de hipótesis.

Una vez concluido el análisis de fiabilidad y validez (capítulo anterior), y la simplificación de la escala de cultura (epígrafes anteriores), abordaremos el objetivo de investigación; consistente en identificar las diferencias en la orientación cultural.

Como veremos, para cada hipótesis se ha realizado un contraste en el que se analiza las posibles relaciones entre los diferentes factores relativos a cultura obtenidos con el análisis factorial (componentes principales) y la variable en torno a la cual giraba la hipótesis:

H1 – Sector de actividad

H2 – Tamaño de la empresa

H3 – Nivel de complejidad del entorno

H4 – Nivel de cambio del entorno

H5 – Propiedad de la empresa

7.2 Análisis de diferencias en la orientación de la cultura:

7.2.1 El sector de actividad como factor determinante de la orientación cultural:

Con el contraste de la primera hipótesis tratamos de comprobar si existen diferencias en la orientación cultural de las empresas en función del sector en que éstas operan.

Con este fin se realizó un análisis de varianza, donde cada una de las dimensiones culturales obtenidas a partir del análisis factorial (participación, compromiso, adaptación y formación), fueron consideradas como variables dependientes, y se tomó como variable independiente el sector de actividad, representado por los cuatro sectores diferenciados en el DIRCE (industria, construcción, comercio y servicios) y que hemos utilizado para estratificar la muestra.

El análisis de varianza de una vía (o ANOVA ONEWAY), es un procedimiento estadístico que se emplea para comprobar la existencia de diferencias de medias y que paradójicamente se realiza mediante la comparación de dos varianzas, la varianza intergrupos y la intragrupos. Al comparar estas varianzas lo que se

quiere comprobar es si las diferencias entre las medias de los grupos prevalecen sobre las diferencias entre los sujetos de cada grupo (Camacho, 2000).

Pese a la robustez de las pruebas paramétricas como el análisis de varianza, al ser distintos los tamaños de los grupos, si existiera desigualdad de varianzas (heterocedasticidad) los resultados sólo podrían ser analizados con reservas (Camacho Rosales, 2000). Por ello, antes de llevar a cabo el análisis de varianza debemos comprobar mediante la prueba de Levene si las varianzas de los grupos son iguales. Si se cumple el supuesto de igualdad, proseguiremos con la interpretación de los resultados del ANOVA; en caso contrario, tendríamos que recurrir a la utilización de pruebas no paramétricas (como el test ANOVA de Kruskal-Wallis, prueba no paramétrica equivalente al análisis de varianza de una vía).

En nuestro caso podemos asumir que todas las varianzas son iguales, ya que en la prueba de Levene todas las probabilidades de los grupos resultaron ser mayores que 0,05.

El Cuadro 7.8 presenta los resultados del test ANOVA ONEWAY entre las diferentes culturas y los sectores considerados,

donde se aprecian diferencias significativas en la cultura de participación y en la cultura de formación respecto al sector de actividad.

Cuadro 7.8 Diferencias en la orientación cultural en función del sector de actividad.

CULTURAS	SECTOR	n	Media	DT	F (p)	Dif.
Participación	Industria	14	3,1942	0,9082	3,179 (0,02)*	Construcción Servicios
	Construcción	25	2,8345	0,7941		
	Comercio	76	3,1108	0,7756		
	Servicios	125	3,3513	0,8832		
Compromiso	Industria	14	4,0000	0,8800	1,139 (0,33)	—
	Construcción	25	3,8285	0,7074		
	Comercio	76	3,8844	0,8071		
	Servicios	125	4,0531	0,7086		
Adaptación	Industria	14	3,7429	0,5787	0,579 (0,62)	—
	Construcción	25	3,7345	0,7006		
	Comercio	76	3,8990	0,5737		
	Servicios	125	3,8860	0,7231		
Formación	Industria	14	3,7500	0,6723	2,491 (0,06)†	Comercio Servicios
	Construcción	25	3,6800	0,9229		
	Comercio	76	3,6513	0,9765		
	Servicios	125	4,0152	1,0313		

* $p < 0,05$

† $p < 0,10$

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el test ANOVA encuentra una diferencia significativa entre las medias de varios grupos quiere decir que hay diferencia al menos entre dos de las medias, pero no indica en cuáles. Para

concretarlo hemos aplicado la prueba HDS de Tukey, que muestra diferencias significativas en los sectores construcción y servicios para la cultura de participación, y en los sectores comercio y servicios para la cultura de formación. Estas diferencias se ven confirmadas en el test de Scheffé, más exigente que el de Tukey por cuanto requiere una mayor diferencia entre las medias para encontrar diferencias.

Estos resultados nos indican que el sector de actividad está relacionado positivamente con el ejercicio de las culturas de participación y formación. Por lo tanto se acepta solamente para estas dos dimensiones de la cultura la hipótesis H1 en que se proponía una relación de signo positivo entre el sector de actividad y la orientación de la cultura.

7.2.2 El tamaño de la empresa como factor determinante de la orientación cultural:

Para la contrastación de esta hipótesis se tuvo que crear una nueva variable que combinara por un lado el volumen de facturación de la empresa, y por otro el número de empleados.

A este efecto, el cuestionario utilizado en la investigación incluía una pregunta referida al número de empleados y otra al volumen de ventas. Con esta información, tomando como principio el criterio de dimensionamiento empresarial de la Cuarta Directiva de la Unión Europea, se distribuyó las unidades de la muestra en tres grupos:

1.- Pequeñas empresas: Aquellas con menos de 50 empleados y ventas de menos de 900 millones de pesetas.

2.- Medianas empresas: Aquellas con un número de empleados entre 50 y 250 y ventas entre 900 y 1900 millones de pesetas.

3.- Grandes empresas: Aquellas que posean más de 250 empleados y ventas superiores a los 1.900 millones de pesetas.

Una vez distribuida la muestra se procedió a comprobar la existencia de diferencias en la orientación cultural de las empresas en función de su tamaño. Para ello, cada una de las dimensiones culturales fueron consideradas como variables dependientes y como variable independiente el tamaño de la empresa (representado por la nueva variable).

El Cuadro 7.9 muestra el resultado del test ANOVA ONEWAY entre las diferentes culturas y la variable tamaño, que pone de manifiesto la existencia de relación entre el tamaño de la empresa y la cultura de compromiso. En concreto, las pruebas HDS de Tukey y de Scheffé pusieron de manifiesto la existencia de diferencias significativas en las pequeñas y medianas empresas.

Cuadro 7.9 Diferencias en la orientación cultural en función del tamaño de la empresa.

CULTURAS	TAMAÑO	n	Media	DT	F (p)	Dif.
Participación	Grande	31	3,1419	0,8152	1,274 (0,28)	—
	Mediana	45	3,0515	0,7820		
	Pequeña	164	3,2696	0,8784		
Compromiso	Grande	31	3,8778	0,8446	3,957 (0,02)*	Mediana Pequeña
	Mediana	45	3,7216	0,7046		
	Pequeña	164	4,0602	0,7326		
Adaptación	Grande	31	3,8645	0,5351	0,725 (0,48)	—
	Mediana	45	3,7600	0,6731		
	Pequeña	164	3,8954	0,6883		

* $p < 0,05$

Fuente: Elaboración propia.

En la prueba de Levene, todas las probalidades excepto la correspondiente a la cultura de formación resultaron ser mayores que 0,05. Por lo tanto, hemos recurrido a la utilización de pruebas no

paramétricas para comprobar la existencia de diferencias entre grupos en esta cultura.

La prueba de Kruskal-Wallis (véase Cuadro 7.10), revela la existencia de diferencias significativas en la cultura de formación respecto al tamaño de la empresa. La prueba HDS de Tukey y el test de Scheffé mostraron la existencia de diferencias en las empresas medianas y grandes.

Cuadro 7.10 Prueba de Kruskal-Wallis para la cultura de formación

CULTURA	TAMAÑO	n	Rango Promedio	χ^2 (p)
Formación	Grande	31	135,66	4,559 (0,091)
	Mediana	45	103,13	
	Pequeña	164	122,40	

† p < 0,10

Fuente: Elaboración propia

A la vista de los resultados obtenidos el tamaño de la empresa está relacionado de forma positiva con el ejercicio de la cultura de compromiso en las pequeñas y medianas empresas, verificándose por lo tanto completamente la hipótesis H2.

El análisis también ha revelado la existencia de una relación, no hipotetizada previamente, entre el tamaño de la empresa y la

cultura de formación en el grupo de empresas medianas y grandes. Esto nos indica que un mayor tamaño de las empresas determina la orientación de las empresas hacia el desarrollo de una cultura de formación.

Este resultado es en principio coherente, en la medida en que el ejercicio de la cultura de formación puede ser más relevante en las empresas de mayor dimensión, al estar por lo general más departamentalizadas y profesionalizadas que las de menor tamaño. No obstante, sería conveniente contrastarlo en investigaciones futuras a través de la proposición de hipótesis exploratorias en este sentido.

7.2.3 La complejidad del entorno como factor determinante de la orientación cultural:

Con esta hipótesis tratamos de analizar si existen diferencias en la orientación cultural de las empresas estudiadas en función de la complejidad percibida del entorno. Para redistribuir la muestra de empresas se hizo uso de la escala relativa a complejidad del entorno, utilizando como criterio de asignación el valor medio de las respuestas de cada unidad de la muestra, teniendo en cuenta que el

valor 5 en la escala se interpreta como absoluta complejidad y el valor 1 como ausencia de complejidad. En este sentido, asignamos las empresas con puntuaciones iguales o superiores a 3 al grupo “entorno complejo” y las puntuaciones inferiores al grupo “entorno simple”.

El análisis de diferencia de medias efectuado para las dos posturas que se contemplan (entorno complejo frente a entorno simple), nos indica que las empresas que operan en entornos complejos hacen más énfasis en el desarrollo de las culturas de adaptación y formación, que aquellas que operan en entornos simples (véase Cuadro 7.11), verificándose por lo tanto la hipótesis H3.1 y H3.2, que relacionaban positivamente la complejidad del entorno con el ejercicio de las culturas de formación y adaptación.

Esta relación parece razonable en cuanto que una mayor complejidad del entorno parece lógico que exigirá una mayor necesidad de formación y cualificación en la empresa para hacer frente a decisiones de tipo no programado, ya que la complejidad del entorno suele producir un mayor número de irregularidades o situaciones imprevistas en la empresa.

Cuadro 7.11 Diferencias en la orientación cultural en función de la complejidad del entorno.

CULTURAS	ENTORNO	N	Media	DT	F (p)	Dif.
Participación	Complejo	139	3,2318	0,8632	0,416 (0,67)	—
	Simple	101	3,1853	0,7201		
Compromiso	Complejo	139	4,0443	0,78789	1,726 (0,08) [†]	Complejo Simple
	Simple	101	3,8752	0,6736		
Adaptación	Complejo	139	3,9324	0,6736	1,807 (0,07) [†]	Complejo Simple
	Simple	101	3,7746	0,6508		
Formación	Complejo	139	4,0173	0,8790	3,008 (0,00) [•]	Complejo Simple
	Simple	101	3,6188	1,1003		

† p < 0,1
• p < 0,01

Fuente: Elaboración propia.

Al igual que sucedía en el contraste relativo al tamaño de la empresa, el análisis también ha revelado en este caso la existencia de una relación no hipotetizada entre la complejidad del entorno y la cultura de compromiso. El signo de la relación apunta a un mayor predominio del ejercicio de la cultura de compromiso en las empresas que operan en entornos complejos.

7.2.4 El nivel de cambio del entorno como factor determinante de la orientación cultural:

Con esta hipótesis tratamos de analizar si existen diferencias en la orientación cultural de las empresas estudiadas en función del nivel de cambio percibido del entorno. Al igual que en el caso anterior, para redistribuir la muestra de empresas se hizo uso de la escala relativa al cambio del entorno, utilizando como criterio de asignación el valor medio de las respuestas de cada unidad de la muestra, teniendo en cuenta que el valor 5 en la escala se interpreta como cambio radical y el valor 1 como ausencia de cambio. En este sentido, asignamos las empresas con puntuaciones iguales o superiores a 3 al grupo “entorno cambiante” y las puntuaciones inferiores al grupo “entorno estable”.

Los resultados de la prueba t para muestras independientes (véase Cuadro 7.12), indicaron diferencias significativas en dos de las cuatro culturas: participación y formación. El signo de la relación nos indica que las empresas que operan en entornos cambiantes hacen más énfasis en el desarrollo de estas culturas que aquellas que operan en entornos estables, con lo cual se verifica totalmente la hipótesis H4.2, aunque solo parcialmente la hipótesis H4.1.

Este resultado evidencia al igual que en el caso anterior, una mayor necesidad de formación para hacer frente a un entorno cambiante. También resulta coherente que en un contexto de cambio elevado se incremente la necesidad de participación y un mayor grado de descentralización, ya que dotar al trabajador de mayor autonomía, favorecer su iniciativa individual, y permitirle participar en la fijación de objetivos y el proceso de toma de decisiones, son cuestiones que permiten dotar a la empresa de mayor flexibilidad ante los cambios.

Aunque era de esperar la existencia de diferencias respecto a la cultura de adaptación, el test de la t no evidencia la existencia de diferencias significativas. Creemos que la razón por la cual esta cultura no se vio afectada por la variable cambio del entorno, puede deberse a la forma en que se formularon las cuestiones relativas a la misma. Aunque la vista de que la media de las respuestas para los grupos que perciben un alto cambio del entorno y las que perciben un bajo nivel de cambio (3,93 y 3,82 respectivamente), resulta evidente que en ambos casos han puntuado alto la necesidad de adaptación, y posiblemente hayan entendido la adaptación más como un movimiento proactivo que reactivo.

Cuadro 7.12 Diferencias en la orientación cultural en función del nivel de cambio del entorno.

CULTURAS	Entorno	n	Media	DT	T (p)	Dif.
Participación	Cambiante	97	3,3946	0,833	2,761 (0,00) •	Cambiante Estable
	Estable	143	3,0885	0,8458		
Compromiso	Cambiante	97	4,0381	0,7613	1,102 (0,27)	—
	Estable	143	3,9291	0,7458		
Adaptación	Cambiante	97	3,9326	0,6525	1,275 (0,20)	—
	Estable	143	3,8208	0,6757		
Formación	Cambiante	97	4,1124	0,8397	3,595 (0,00) ••	Cambiante Estable
	Estable	143	3,6713	1,0550		

• $p < 0,01$

•• $p < 0,001$

Fuente: Elaboración propia.

7.2.5 La propiedad de la empresa como factor determinante de la orientación cultural

Con esta hipótesis exploratoria tratamos de analizar si existen diferencias en la orientación cultural de las empresas estudiadas en función de cuál sea la propiedad de la empresa. Al igual que en los casos anteriores, para redistribuir la muestra de empresas se creó una nueva variable que denominamos “propiedad” y que recoge los datos de una pregunta formulada en el cuestionario para diferenciar entre empresas familiares y no familiares.

Los resultados de la prueba t para muestras independientes (véase Cuadro 7.13), indicaron diferencias significativas sólo para la cultura de formación. Atendiendo al signo negativo de la relación podemos interpretar que las empresas no familiares hacen mayor énfasis en el ejercicio de la cultura de formación que las familiares. Ello nos lleva a rechazar la hipótesis exploratoria He.1 en que se proponía la existencia una mayor preponderancia de esta cultura en las empresas familiares.

Interpretamos que las diferencias en la cultura de formación se deben a una percepción diferente de la necesidad de formación entre las empresas familiares y no familiares, donde la gestión suele estar más profesionalizada y más centrada en criterios de eficiencia.

El que no exista diferencias significativas para el resto de las culturas puede significar que tanto las empresas familiares como las no familiares perciben del mismo modo la importancia de las cuestiones relativas a participación, compromiso y adaptación.

Cuadro 7.13 Diferencias en la orientación cultural en función de la propiedad de la empresa.

CULTURAS	Propiedad	n	Media	DT	t (p)	Dif.
Participación	Familiar	98	3,2055	0,8279	-0,101 (0,92)	—
	No familiar	142	3,2169	0,8751		
Compromiso	Familiar	98	4,0138	0,6557	0,721 (0,47)	—
	No familiar	142	3,9452	0,8136		
Adaptación	Familiar	98	3,8282	0,5853	-0,727 (0,46)	—
	No familiar	142	3,8920	0,7177		
Formación	Familiar	98	3,6633	0,9519	-2,433 (0,01)*	No familiar Familiar
	No familiar	142	3,9782	1,0083		

p< 0,05

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 8
"CONCLUSIONES"

8. Conclusiones:

8.1 Introducción:

El presente capítulo se ha redactado con el objetivo de presentar las principales conclusiones obtenidas en la investigación y sus implicaciones prácticas, sin olvidar las limitaciones existentes y las posibilidades futuras de estudio.

Para llegar hasta este momento, la investigación ha seguido una secuencia lógica que parte de una revisión teórica que ha tratado de ser integradora con la multiplicidad de perspectivas y enfoques existentes en el estudio de la cultura organizativa.

El objetivo perseguido con dicha revisión ha sido presentar una aproximación al estudio de la cultura congruente con la realidad actual de las empresas. Para alcanzarlo se ha tratado de ir más allá de la simple agregación habitual de conceptos y teorías, y se ha hecho un esfuerzo por mostrar la importancia estratégica que la cultura tiene en la gestión de las modernas organizaciones, al tratarse de un concepto que no está aislado sino que interactúa con el resto de dimensiones de la organización empresarial.

Esta revisión teórica y el análisis de otros estudios culturales, ha permitido realizar un examen del contenido del constructo “cultura organizativa”, que da lugar a su vez a la elaboración de un cuestionario que dada su elevada fiabilidad y validez permite el estudio de las actitudes de los empresarios hacia la orientación cultural de las empresas desde un punto de vista estratégico y su comparación con otros aspectos organizativos como son el tamaño, el sector de actividad, el entorno y la propiedad de la empresa.

Finalizado el proceso de revisión y fundamentación teórica, se afronta el trabajo de campo con la finalidad de contrastar en la práctica las hipótesis derivadas de la teoría. El diseño de la investigación trata con rigor metodológico todo el procedimiento de contrastación empírica, que va desde el diseño del tamaño de muestra más adecuado a los objetivos propuestos, pasando por la obtención de los datos mediante encuesta, hasta la tabulación y tratamiento estadístico de la información.

Dada la naturaleza multidimensional de la cultura organizativa, la aplicación del análisis factorial a la información obtenida de los cuestionarios nos permite afrontar el primer objetivo empírico de investigación, consistente en la identificación de las orientaciones culturales dominantes en las empresas estudiadas.

Los resultados revelan la existencia de cuatro dimensiones que pueden ser interpretadas como tipos de cultura: participación, compromiso, adaptación y formación.

Siguiendo el segundo objetivo empírico de investigación estas cuatro culturas han sido utilizadas para analizar la influencia que ejercen aspectos del ámbito interno (como son el tamaño y la propiedad de la empresa) y externo (el sector de actividad, y los niveles de complejidad y cambio del entorno) de la empresa en la cultura organizativa.

A este respecto se redactó una serie de hipótesis teóricamente justificadas, en torno al alcance de cada posible factor de influencia en las culturas diferenciadas previamente. El signo e interpretación teórica de las relaciones establecidas se resumen en el siguiente apartado.

8.2 Análisis de los factores determinantes de la orientación estratégica de la cultura de las empresas:

Una de las principales conclusiones que podemos extraer de la revisión teórica es que pese a que no existe un consenso unánime

entorno al alcance y significado del concepto de cultura, la mayoría de la doctrina tiende a resaltar la cultura como un aspecto clave de cualquier organización, puesto que influye abiertamente en los procesos de cambio y en la propia estrategia a través del comportamiento de los individuos.

La cultura como señalábamos en la introducción al capítulo no está formada por la simple agregación de variables sino por una red compleja de relaciones entre las mismas, que hemos tratado de identificar por medio del análisis factorial. Los resultados de dicho análisis nos han permitido recoger en una tipología la orientación cultural de las empresas analizadas, y contrastar una serie de hipótesis conducentes a la identificación de sus factores determinantes.

La mayoría de estudiosos se muestran de acuerdo con Schein (1985, 1999) en que las culturas organizativas cumplen dos funciones de suma importancia: integran a los miembros para que sepan cómo relacionarse y para ayudar a la organización a adaptarse al entorno. Como hemos tenido ocasión de señalar repetidas veces a lo largo del presente trabajo, esta visión que compara el exterior con el interior, y sitúa la adaptación frente a la estabilidad es coherente con la realidad actual de las empresas y

aparece recogida en algunas de las tipologías culturales más representativas.

Este enfoque ha sido el adoptado para clasificar los cuatro factores, entendidos aquí como tipos de culturas, identificados en el análisis factorial, y el que nos ha llevado a considerar en el planteamiento de las hipótesis la necesidad de discernir qué elementos del interior y el exterior de la empresa (afectando a las necesidades de adaptación y estabilidad) influyen en la orientación cultural de las empresas. El signo de las relaciones encontradas entre los diferentes factores de influencia y los tipos de cultura aparecen resumidos en el Cuadro 8.1.

Desde el punto de vista interno se ha identificado el tamaño y la propiedad de la empresa como posibles factores determinantes de la orientación cultural. La hipótesis referida al tamaño de la empresa busca comprobar si la dimensión de las empresas influye en la cultura, ya que cabe esperar un comportamiento estratégico distinto entre las empresas grandes, más departamentalizadas y profesionalizadas que las de menor dimensión, donde los miembros están en estrecho contacto y han de responder a problemas diferentes. También cabe esperar diferencias entre aquellas empresas donde la gestión está más profesionalizada, que aquellas

en que no existe en la práctica separación entre la propiedad y la gestión.

Cuadro 8.1 Signo de la influencia en la orientación cultural

FACTORES DE INFLUENCIA	CULTURAS			
	Participación	Compromiso	Adaptación	Formación
Sector de actividad (H1)	+			+
Tamaño de la empresa (H2)		+		+
Complejidad del entorno (H3.1 – H3.2)		+	+	+
Cambio del entorno (H4.1 – H4.2)	+			+
Propiedad de la empresa (He.1)				-

Fuente: Elaboración propia.

Además, cualquier organización mantiene relaciones estratégicas con su entorno y dicho entorno puede tener acusada influencia en las variables culturales de la organización. Pese a esta lógica evidencia, las investigaciones han subestimado generalmente la relevancia cultural del ambiente social que rodea a las organizaciones, centrándose preferentemente en el ámbito interno. Por este motivo, desde el punto de vista externo se ha señalado al entorno, en concreto sus niveles de complejidad y cambio, y al

sector de actividad como posibles factores determinantes de la orientación estratégica de la cultura de las empresas.

El sector de actividad:

La primera hipótesis que hemos planteado en nuestro estudio señala al sector de actividad como posible factor determinante de la orientación cultural de las empresas

Los resultados nos indican que el sector de actividad está relacionado positivamente con el ejercicio de las culturas de participación y formación. Por lo tanto se acepta solamente para estas dos dimensiones de la cultura la hipótesis H1 en que se proponía una relación de signo positivo entre el sector de actividad y la orientación de la cultura.

En consecuencia, la empresa enfrentará una demanda diferente de participación y formación en función del sector en que opere, no existiendo diferencias respecto al resto de culturas.

Debemos señalar finalmente que aunque puede considerarse parcial el apoyo que se ha obtenido para esta hipótesis (al no estar confirmada la hipótesis experimental para todas y cada una de las

culturas identificadas), el hecho en sí de encontrar diferencias significativas para el ejercicio de dos de las cuatro culturas nos permite rechazar la hipótesis nula de negación de una posible relación entre sector de actividad y cultura.

El tamaño de la empresa:

La segunda hipótesis planteada identifica el tamaño de la empresa como posible factor determinante de la orientación cultural de las empresas.

Los resultados obtenidos del test entre las diferentes culturas y la variable tamaño, pusieron de manifiesto la existencia de relación directa entre el tamaño de la empresa y las culturas de compromiso y formación.

En concreto el tamaño de la empresa está relacionado de forma positiva con el ejercicio de la cultura de compromiso en las pequeñas y medianas empresas, verificándose por lo tanto completamente la hipótesis H2.

El análisis también ha revelado la existencia de una relación, no hipotetizada previamente, entre el tamaño de la empresa y la

cultura de formación en el grupo de empresas medianas y grandes. Esto nos indica que un mayor tamaño de las empresas determina la orientación de las empresas hacia el desarrollo de una cultura de formación.

Al igual que en el caso anterior, aunque encontrar diferencias significativas para el ejercicio de una cultura nos permite rechazar la hipótesis nula de negación de una posible relación entre sector de actividad y cultura, no se confirma para todas las culturas la hipótesis experimental de relación entre ambas variables.

El nivel de complejidad del entorno:

Con la tercera hipótesis tratamos de analizar si existen diferencias en la orientación cultural de las empresas estudiadas en función de la complejidad percibida del entorno.

El análisis de diferencia de medias efectuado para las dos posturas que se contemplan (entorno complejo frente a entorno simple), nos indica que las empresas que operan en entornos complejos hacen más énfasis en el desarrollo de las culturas de adaptación y formación, que aquellas que operan en entornos simples, verificándose por lo tanto la hipótesis H3.1 y H3.2, que

relacionaban positivamente la complejidad del entorno con el ejercicio de las culturas de formación y adaptación.

Al igual que sucedía en el contraste relativo al tamaño de la empresa, el análisis también ha revelado en este caso la existencia de una relación no hipotetizada entre la complejidad del entorno y la cultura de compromiso. El signo de la relación apunta a un mayor predominio del ejercicio de la cultura de compromiso en las empresas que operan en entornos complejos.

El nivel de cambio del entorno:

Con la cuarta hipótesis tratamos de analizar si existen diferencias significativas en la orientación cultural de las empresas estudiadas en función del nivel de cambio percibido del entorno.

Los resultados de la prueba, indicaron diferencias significativas en dos de las cuatro culturas: participación y formación. El signo de la relación nos indica que las empresas que operan en entornos cambiantes hacen más énfasis en el desarrollo de estas culturas que aquellas que operan en entornos estables, con lo cual se verifica totalmente la hipótesis H4.2, aunque solo parcialmente la

hipótesis H4.1, pues aunque era de esperar la existencia de diferencias respecto a la cultura de adaptación, el test no evidencia la existencia de diferencias significativas.

La propiedad de la empresa:

Con esta hipótesis exploratoria tratamos de analizar si existen diferencias en la orientación cultural de las empresas estudiadas en función de cuál sea la propiedad de la empresa.

Los resultados de la prueba indicaron diferencias significativas sólo para la cultura de formación. Atendiendo al signo negativo de la relación podemos interpretar que las empresas no familiares hacen mayor énfasis en el ejercicio de la cultura de formación que las familiares. Ello nos lleva a rechazar la hipótesis exploratoria He.1 en que se proponía la existencia una mayor preponderancia de esta cultura en las empresas familiares.

8.3 Implicaciones, limitaciones y posibilidades futuras de investigación:

Los resultados de la presente investigación revelan que la orientación cultural predominante en las empresas analizadas es la cultura de formación, que se manifiesta principalmente en las empresas medianas y grandes, como respuesta a altos niveles de complejidad y de cambio del entorno. El análisis por sectores evidencia que su mayor ejercicio se da en el comercial y de servicios.

Este dato revela que los directivos de las empresas canarias valoran la formación como respuesta a los problemas en la gestión y dirección, adquiriendo en este sentido la formación una matiz estratégico en el sentido de las aportaciones de Vincent (1990). Esto puede significar que los directivos basándose en su experiencia han descubierto que la formación es una herramienta necesaria para hacer frente a la creciente incertidumbre del entorno, donde el predominio de las decisiones de tipo no programado exige una mayor preparación de los encargados de la toma de decisiones.

El hecho de que la cultura de formación predomine en las empresas medianas y grandes más que en las pequeñas, pone de

manifiesto que la mayor dimensión de las empresas también exige una mayor necesidad de formación. Si las empresas pequeñas no han destacado la importancia de la formación, puede interpretarse que la formación es un aspecto secundario en las mismas y que la gestión se halla menos profesionalizada. En este hecho también puede influir el que en general las empresas grandes se hallen más departamentalizadas que las de menor tamaño.

Al contrario de lo que sucede en las empresas de mayor tamaño, en las pequeñas empresas y aún en las medianas, predomina la cultura de compromiso, dado que sus miembros están en estrecho contacto y han de responder a problemas diferentes. No obstante, aunque la cercanía y el mayor contacto pueden determinar la orientación hacia el compromiso de los trabajadores, llama la atención que en las empresas grandes, donde también la dirección y gestión de recursos humanos suele hallarse más profesionalizada no se haga hincapié en el compromiso de sus trabajadores.

Este dato puede evidenciar que en Canarias las empresas de mayor dimensión no consideran el compromiso de los trabajadores como una variable determinante del éxito empresarial, a diferencia de lo que parece existir en otras regiones tal y como se extrae de la literatura. No obstante, sí se ha percibido la necesidad de

comprometer a los trabajadores como una baza importante para hacer frente a los problemas derivados de la complejidad del entorno y que pueden requerir de un esfuerzo importante por parte de todos los miembros de la empresa.

La cultura de participación sólo depende del sector y la existencia de un entorno altamente cambiante. El predominio de la participación en los sectores construcción y servicios, puede deberse a la propia lógica de las relaciones de trabajo en estos sectores, donde la mayoría de trabajadores comparten sus tareas.

Al igual que sucedía con la formación, las empresas han percibido en la participación una herramienta útil para hacer frente a entornos altamente cambiantes, pero no parecen haber incentivado su utilización en otros ámbitos como medio para unir y comprometer a los trabajadores.

La cultura de adaptación es la cultura ejercida en menor medida por las empresas estudiadas, un dato que contrasta con la idea generalmente aceptada en nuestros días de que ante un entorno turbulento y altamente cambiante como el actual, la empresa ha de adaptarse permanentemente a los cambios.

Aunque se asocia la necesidad de adaptación con la complejidad del entorno, no parece que la adaptación se haya percibido como una variable estratégica para la empresa. Este hecho puede evidenciar un problema en la orientación estratégica de las empresas canarias, más centradas en el corto plazo que en la planificación a largo. Esto puede significar que en caso de existir una falta de visión estratégica, las empresas puedan ver comprometido su éxito futuro y la capacidad para competir con empresas ubicadas en entornos más favorables que el insular.

Este resultado es congruente con los de diferentes trabajos que en los últimos años han profundizado sobre aspectos de la cultura del empresario canario (Febles et al., 1990; Febles, 1992; Melchior et al., 1997; Febles y Oreja, 1998, Oreja y Febles, 2001), y que revelan que aunque la cultura empresarial está evolucionando lentamente hacia una posición más abierta, en general existe una actitud poco previsoras hacia los cambios que se avecinan, y una mayor orientación a lo operativo que a lo estratégico.

Daft (1998) señala que la estrategia y el entorno constituyen grandes influencias en la cultura organizativa, por lo que la propia cultura ha de incorporar lo que la empresa necesita para ser eficaz en su entorno. Así, por ejemplo, si el entorno requiere flexibilidad y

capacidad de reacción, la cultura debe estimular la adaptación y el cambio.

El hecho de que la cultura de adaptación sea la menos utilizada puede significar tanto que el entorno no es lo suficientemente cambiante como para demandar grandes esfuerzos de adaptación y cambio, como que las empresas no han hecho una lectura adecuada (o estratégica) de las exigencias de sus entornos.

Visto lo anterior, consideramos que el presente trabajo puede contribuir a una mejor comprensión de la realidad de las empresas en Canarias, ya que explora una faceta que no siempre es tomada en cuenta por los empresarios y que puede tener importantes consecuencias estratégicas, si los directivos son conscientes de que favorecer la existencia de una cultura que se alíe abiertamente con el cambio y que favorezca el compromiso interno de la empresa puede conducir en último término a la obtención de una ventaja competitiva y a mejorar los resultados.

Existen evidencias de que hay una estrecha relación entre cultura y estrategia empresarial, como prueba de ello en los últimos años se ha hecho énfasis en la variable cultura como clave del éxito y desarrollo de las estrategias. La importancia del ajuste entre

estrategia y cultura es tal que de no conseguirse, suele afirmarse que la empresa habrá de optar entre abandonar la estrategia o cambiar la cultura. Por lo tanto, la cultura empresarial tiene un marcado carácter estratégico, y este hecho se ve reflejado como hemos visto en la propia definición del término: “cultura estratégica”.

Una de las principales implicaciones estratégicas de la cultura, es la posibilidad de que la misma se convierta en ventaja competitiva. Siguiendo a Barney (1986, 1991) podemos afirmar que la cultura empresarial puede constituirse en ventaja competitiva en la medida en que sea evaluable y escasa, difícil de imitar y con pocos sustitutivos. Esta idea es compartida por Pûmpin y Echevarría (1988), que consideran que una cultura empresarial conforme a la estrategia perseguida puede ser copiada de forma muy difícil por la competencia. De hecho, según Schein (1991), la cultura de un grupo dado refleja lo que ha aprendido al resolver sus problemas particulares, de tal modo que un grupo diferente que haya tenido diferentes problemas y experiencias, tendrá por definición una cultura con contenido distinto.

Atendiendo a la distinción de Grant (1991), entre recursos y capacidades, podemos afirmar con Fernández (1993), que la cultura es una capacidad más de la empresa, que es resultado de un

proceso arduo y constante destinado a hacer comunes a todos los miembros un conjunto de normas y valores, y que por lo tanto puede dar lugar a la obtención de ventajas competitivas.

Las empresas analizadas, al ejercer en menor medida la cultura de adaptación no poseen la predisposición abierta al cambio que sería necesario en un entorno altamente cambiante como el actual. Además, el hecho de que sólo las empresas pequeñas favorezcan el compromiso interno en la empresa, y que la cultura más ejercida sea la de formación, orientada internamente, hace que la cultura existente difícilmente pueda convertirse en ventaja competitiva y conducir en último a mejorar los resultados, ya que no resulta lo suficientemente flexible para favorecer el proceso de cambio en un entorno altamente dinámico como es el actual.

En nuestro estudio planteamos precisamente lo adecuado de tener en cada momento una cultura acorde con los objetivos y estrategias de la empresa, y lo suficientemente flexible para favorecer el proceso de cambio en un entorno altamente dinámico, por lo que confiamos en que la comunicación de los resultados a la comunidad empresarial pueda contribuir a una mejor comprensión de este fenómeno, o cuando menos a despertar interés por esta cuestión y corregir posibles desviaciones estratégicas.

Desde el punto de vista académico se ha hecho un importante esfuerzo de síntesis para recoger la diversidad de perspectivas existentes en el estudio de la cultura, con la intención de presentar un marco integrador y aportar luz a un área que parece haberse convertido en un movimiento modernista en la teoría organizativa, incapaz de aportar nada nuevo o donde da la impresión de que todo está dicho.

En este contexto, la obligación del investigador no es otra que retomar las aportaciones teóricas con un espíritu postmodernista, analizando teorías y paradigmas como textos que posiblemente requieren de una reinterpretación. Una primera forma de hacerlo consistiría en comprobar en la práctica, mediante estudios empíricos, las cuestiones generalmente aceptadas por los estudiosos en la teoría.

No obstante, esta investigación como cualquiera esta sujeta a limitaciones. Tratando con métodos como el análisis factorial, es necesario insistir en las limitaciones inherentes, para poder utilizarlos e interpretarlos adecuadamente. La limitación más importante es que operan a un nivel puramente estadístico y no conceptual. Aunque posiblemente ésta sea más que una limitación una característica que

a veces puede olvidarse y así las expectativas puestas en estos métodos, como si aportaran soluciones cuasi-automáticas, es excesiva (Morales, 2000). Este hecho es destacado por Heise (1974), que insiste en que las consideraciones estadísticas por sí solas no garantizan unos resultados con significación conceptual, que depende del contenido teórico de las variables. En este sentido, Anastasi (1985), considera que la utilización exploratoria del análisis factorial desemboca en un uso más flexible del mismo.

Coincidimos con Morales (2000), en que hay que relativizar la naturaleza y denominación de los factores porque dependen mucho del “contexto” que forman todas las variables: si variamos el contexto (incluyendo, excluyendo, cambiando variables), varía la estructura factorial, sobre todo la de factores más relacionados entre sí y que comparten relaciones conceptuales y estadísticas. En este sentido Brannon (1981), advierte que los mismos ítems en momentos distintos pueden quedar estructurados de maneras distintas y no siempre comparables.

Antes de la aplicación definitiva del análisis factorial hemos hecho diversas pruebas, dividiendo la muestra, eliminando ítems y variando su orden, y extrayendo factores por métodos alternativos al de componentes principales como máxima verosimilitud o mínimos

cuadrados (la obtención de resultados casi idénticos por métodos alternativos de extracción de factores es de algún modo una medida de la validez factorial), y comprobamos que en las diferentes pruebas hay factores que tienden a aparecer definidos por las mismas o parecidas variables, mientras que otros tienden a ser más cambiantes al intercambiar entre sí algún que otro ítem, por lo que existe evidencia de una cierta estabilidad en los resultados.

Esta limitación del análisis factorial nos lleva a proponer, como posibilidad futura de investigación, la aplicación longitudinal del estudio a fin de evaluar si los resultados se mantienen con el paso del tiempo o varían, y la aplicación del cuestionario en distintas muestras y diferentes ámbitos territoriales con el fin de confirmar la estabilidad de los resultados.

Otra posible limitación del estudio, es la posibilidad de que existan otros factores además de los analizados que influyen en la cultura. En este sentido, sería recomendable ampliar con las necesarias modificaciones en el enfoque, la influencia en la cultura de aspectos tales como la estructura, el liderazgo, o las propias características del territorio (insularidad) y la disponibilidad de recursos.

Por último, debemos señalar que aunque hemos justificado la necesidad de adoptar un enfoque enteramente cuantitativo basándonos en la necesidad de garantizar que los resultados son representativos y generalizables, y la imposibilidad de aplicar técnicas de investigación cualitativa en una muestra tan extensa, a fin de enriquecer los resultados, sería interesante en el futuro completar los resultados con el estudio de casos y entrevistas en profundidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ABERCROMBIE, N.; HILL, S.H. y TURNER, B.S. (1986): *Diccionario de sociología*, Ediciones Cátedra, Madrid.
- ANASTASI, A. (1985): "Some emerging trends in Psychological measurement: A fifty-year perspective", *Applied Psychological Measurement*, 9.
- ANSOFF, H.I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.
- ARGYRIS, C. (1958): *Integrating the individual and the organization*, Wiley and Sons, New York.
- (1985): *Strategy, change and defensive routines*, Wiley and Sons, Nueva York.
- (1993): *Cómo vencer las barreras organizativas*, Díaz de Santos, Madrid.
- ARMOR, D.J. (1974): *Theta reliability and factor scaling*, en COSTNER, H.L. (Ed.): "Sociological Metodology", Jossey-Bass, San Francisco.
- AZORÍN, F. y SÁNCHEZ-CRESPO, J.L. (1986): *Métodos y aplicaciones del muestreo*, Alianza Editorial, Madrid.
- BARLEY, S. (1983): "Semiotics and the study of occupational and organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, 28.

- BARNARD, C. (1968): *The functions of the executives*, Harvard University Press, Massachusetts (1ª Ed. 1938).
- BARNEY, J.B. (1986): "Organizational culture: Can it be a source of competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11.
- (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, N°17.
- BASS, B.M. y AVOLIO, B.J. (1993): "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, 17(1).
- BAUDRILLARD, J. (1983): *Simulations*, Semiotext, New York.
- BERGHE, P. Van de (1963): "Dialectic functionalism: Toward reconciliation ", *American Sociological Review*, 28.
- BISQUERRA, R. (1989): *Introducción conceptual an análisis multivariable: Un enfoque informático con los paquetes SPSS-X, BDMP, LISREL y SPAR (Vol. I)*, PPU, Barcelona.
- BLAKE, R.B. y MOUTON, J.S. (1987): *La 3éme dimension du management*, Les Editions d'Organisation, París.
- BOYER, L. y EQUILBEY, N. (1986): *Le projet d'entreprise*, Les Editions d'Organisation, París.
- BRANNON, R. (1981): "Current Methodological Issues in Paper-and-pencil measurement", *Psychology of Women Quarterly*, 5
- BUENO, E. (1989): *Dirección estratégica de la empresa*, Ed. Pirámide, Madrid.

- CALORI, R. ; LIVIAN, Y.F. y SARMIN, P. (1989): "Pour una théorie des relations entre culture d'entreprise et performance économique", *Revue Francaise de Gestion*, Julio-Agosto.
- CAMACHO, J. (2000): *Estadística con SPSS (Versión 9), para Windows*, Ra-ma, Madrid.
- CAMERON, K.S. y QUINN, R.E. (1999): *Diagnosing and changing organizational culture*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- CAMPBELL, D.T. y STANLEY, J.C. (1966): *Experimental and Quasi-experimental designs for research*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago.
- CAMPBELL, J.P.; BROWNAS, E.A.; PETERSON, N.G. Y DUNETTE, M.D. (1974): *The measurement of organizational effectiveness: A review of relevant research and opinion*, Navy Personnel Research and Development Center, Personnel Decisions, Final Report, Minneapolis (citado por CAMERON, K.S. y QUINN, R.E. 1999).
- CARMINES, E.G. y ZELLER, R.H. (1994): *Reliability and validity assessment*, en LEWIS-BECK, M.S. (Ed.): *Basic measurement*, Sage Publications, London.
- CASADO, LI. (1994): *Psicología del desarrollo de la organización*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- CLAVER, E. (1995): *La cultura empresarial como elemento cualitativo en la dirección estratégica de los años noventa*, en

- CUERVO, A. (Dir.): *Dirección de empresas en los noventa: Homenaje al profesor Marcial Jesús López Moreno*, Editorial Civitas, Madrid.
- CLEGG, S.R.C. (1990): *Modern organizations. Organization studies in the postmodern world*, Sage Publications, London.
- COCHRAN, W.G. (1977): *Sampling Techniques*, John Wiley and Sons, New York.
- COHEN, J. (1988): *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, Academic Press, New York.
- COLLERETTE, P. y DESLISLE, G. (1988): *La planificación del cambio: Estrategias de adaptación para las organizaciones*, Ed. Trillas, México.
- COOK, T.D. y CAMPBELL, D.T. (1976): *The design and conduct of quasiexperiments and true experiment in field setting*, en DUNETTE (Ed.): *Handbook of industrial and organizational Psychology*, Rand McNally, New York.
- COOK, T.D. ; CAMPBELL, D.T. y PERACCHIO, L.A. (1990): *Quasi-experimentation*, en DUNETTE, M. y HOUGHS, L. (Eds.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, Consulting Psychologist Press, Palo Alto.
- CRONBACH, L.J. (1951): "Coefficient alpha and the internal structure of tests", *Psychometrica*, 16, September.

- CZARNIAWSKA-JOERGES, B. (1992): *Exploring complex organizations. A cultural perspective*, Sage Publications, Newbury Park.
- CHATMAN, J.A. (1991): "Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms", *Administrative Science Quarterly*, September.
- CHURCHILL, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Research*, 21 (4).
- CONFEDERACIÓN CANARIA DE EMPRESARIOS (2001): *Informe anual de la economía canaria 2000*, Confederación Canaria de Empresarios, Mayo.
- DAFT, K.L. (1998): *Teoría y diseño organizacional*, International Thomson Editores, México.
- y STEERS, R.M: (1992): *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, Editorial Limusa, México.
- DAHRENDORF, R. (1958): "Out of utopia: Toward a reorientation of sociological analysis", *American Journal of Sociology*, 64.
- (1959): *Class and class conflict in industrial society*, Stanford University Press, Stanford.
- (1968): *Essays in the theory of society*, Stanford University Press, Stanford.
- DALTON, M. (1959): *Men who manage*, John Wiley, New York.

- DAVIS, K. y MOORE, W. (1945): "Some principles of stratification", *American Sociological Review*, 10.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. (1999): *Comportamiento humano en el trabajo*, McGraw-Hill, Mexico.
- DAVIS, S. (1984): *Managing Corporate Cultures*, Balhinger, Reading, Massachusetts.
- DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1982): *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- DENISON, D.R. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley and Sons, New York.
- DESHPANDE, R. ; FARLEY; J.V. Y WEBSTER, F.E. (1993): "Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57.
- DÍEZ, J. Y REDONDO, C. (1996): *Administración de Empresas*, Pirámide, Madrid.
- DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (2001): *Resultados estadísticos 2001. Tomo I, datos de empresas*. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA.
- ERICKSON, F. (1987): "Conceptions and school culture: An overview", *Educational Administration Quarterly*, 23, 4.
- ETZIONI, (1961): *A comparative analisis of complex organizations*, The Free Press of Glencoe, New York.

- EVAN, W.M. (1976): *Organization theory structures. Systems and environments*, Wiley and Sons, New York.
- FEBLES, J. et al. (1990): "Cultura versus educación empresarial en Santa Cruz de Tenerife", *Revista de Economía y Economistas de Canarias*, Ilustre Colegio de Economistas de Canarias, Tenerife.
- (1992): *La cultura empresarial de Santa Cruz de Tenerife: Un análisis de los factores determinantes*, Serie de Estudios 92/12, IUDE, La Laguna.
- y OREJA, J.R. (1998): "Factores de cambio en la cultura empresarial de las empresas ganaderas de las zonas rurales de Tenerife", *XIV Rencontres d'Arethuse*, Burdeos.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, Nº 56.
- FISHER, R. (1948): *Statistical methods for research*, Oliver and Boyd, Edimburgh.
- FONTES, S. (2001): *Diseños de investigación en Psicología*, UNED, Madrid.
- FOWLER, F.J. (1993): *Survey research methods*, Sage, Thousand Oaks.
- FROST, P. ; MOORE, L. ; LUNDBERG, C. ; LOUIS, M. ; MARTIN, J. (Eds.) (1991): *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park.

- GAGLIARDI, P. (1991): *Reflections on reframing organizational culture*, Invited Presentation at the International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Copenhagen, Denmark (citado por MARTIN, J. 1992).
- GEORGE, D. y MALLERY, P. (1995): *SPSS/PC+ step by step: a simple guide and reference*, Wadsworth Publishing Company, New York.
- GONZÁLEZ, A.L. ; MORINI, S. y CORREA, A. (1999): *Influencia de la localización en la dinámica empresarial*, II Seminario de Economía Canaria, ULPGC.
- GORDON, G.G. (1986): *The relationship of corporate culture to industrial sector and corporate performance*, en KILMANN et al. (1986): *Gaining control of the corporate culture*, Jossey Bass, London.
- (1991): “Industry determinants of organizational culture”, *Academy of Management Review*, 16 (2).
- y DITOMASSO, N. (1992): “Predicting corporate performance from organizational culture”, *Journal of Management Studies*, 29(6).
- GRANT, R. (1991): “ The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation”, *California Management Review*, Spring.

- GREGORY, K. (1983): "Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations", *Administrative Science Quarterly*, 28.
- GUILFORD, (1951): *Psychometric Methods*, McGraw-Hill, New York.
- HAIR, J.F. ; ANDERSON, R.E. ; TATHAM, R.L y BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- HALL, R.H. (1983): *Organizaciones, estructura y proceso*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- HALPIN, H.W. y CROFT, D.B. (1963): *The organizational climate of schools*, University of Chicago Press, Chicago.
- HANDY, C. (1986): *Understanding organizations*, Harmondsworth Penguin, London.
- HARMAN, H.H. (1989): *Modern factor analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- HARVEY (1989): *The condition of postmodernity: An enquiry into de origins of cultural change*, Basil-Blackwell, Oxford.
- HEISE, D.R. (1974): "Some issues in sociological measurement", en Costner, H.L: (Ed.): *Sociological Metodology 1973-1974*, Jossey-Bass, San Francisco.
- HILL, C.W.L. y JONES, G.R. (1996): *Administración estratégica, un enfoque integrado*, McGraw-Hill, Bogotá.
- HODGE, G.J. ; ANTHONY, W.P. y GALES, L.M: (1998): *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*, Prentice Hall, Madrid.

- HOFSTEDE, G. (1980): *Cultural consequences: International differences in work-related values*, Sage Publications, Beverly Hills.
- (1999): *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*, Alianza Editorial, Madrid.
- , NEUIJEN, B.; OHAVY, D.D. y SANDERS, G. (1990): "Measuring organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, 35.
- HOMANS, G.C. (1959): *The Human Group*, Harcourt-Brace Jovanovich, New York.
- HOPFL, H. SMITH, S. y SPENCER, S. (1992): "Values and valuations: Corporate culture and job cuts", *Personnel Review*, 21 (1).
- HUFF, A.S. (1982): "Industry influence on strategy reformation", *Strategic Management Journal*, 3.
- JAMESON, F. (1984): "Postmodernism, on the cultural topic of late capitalism", *New Left Review*, 146.
- JOHNSON, G. (1987): *An organizational action approach to strategic management*, Manchester Business School, Working Paper, N°142.
- y SCHOLES, K. (1997): *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Prentice Hall, Madrid.

- JONES, G.R. (1983): "Transaction costs, property rights, and organizational culture: An exchange perspective", *Administrative Science Quarterly*, N° 28.
- KAISER, H.F. (1960): "The application of electronic computers to factor analysis", *Educational and Psychological Measurement*, 20.
- (1974): "An index of factorial simplicity", *Psychometrika*, Vol. 39.
- KANTER, R.M. (1999): *Las nuevas fronteras del management*, Paidós, Barcelona.
- KAUFMANN, A. (1993): *El poder de las organizaciones*, Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares – ESIC Editorial, Madrid.
- KILMANN, R.H. ; SAXTON, M.J. ; SERPA, R. and associates (1985): *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass, London.
- KOONTZ, H. y WEIRICH, H. (1991): *Elementos de administración*, McGraw-Hill, México.
- KOTTER, J.P: (1990): *Una fuerza para el cambio*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- y HESKETT, J.L. (1992): *Corporate culture and performance*, The Free Press, New York.
- KREITNER, R. y KINICKY, A. (1997): *Comportamiento de las organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid.
- KROEBER, A.L. y KLUCKHORN, C. (1952): *Culture: A critical review of concepts and definitions*, MIT Press, Cambridge.

- KUHN, T. (1975): *La estructura de las revoluciones científicas*, Fondo de Cultura Económica, México.
- LAWRENCE, P.R. y LORSCH, J.W. (1987): *La Empresa y su entorno*, Plaza y Janés Editores, Barcelona.
- LAZARSFELD, P.F. (1975): *De los conceptos a los índices empíricos*, en CHAZEL, F., BOUDON, R. Y LAZARSFELD, P.F.: *Metodología de las ciencias sociales (Vol. I)*, Laia, Barcelona.
- LEACH, (1976): *Culture and communication*, Cambridge University Press, Cambridge.
- LEAL, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones, una base para la estrategia y el cambio*, Actualidad Editorial, Madrid.
- (Coord.) (1999): *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*, Ediciones Pirámide, Madrid.
- LEAL, J.L. (1992): *Formarse, formar y ser formado*, Informatiu, Butlletí CIFA, N°8.
- LEGGE, K. (1994): *Managing Culture: Fact or Fiction*, en SISSON, K. (Ed.): *Personnel Management: A comprehensive guide to theory and practice in Britain*, Blackwell, Oxford.
- LEO, G. de (1988): “La formazione permanente nell’innovazione del sistema della Giustizia”, *Exerienze di Giustizia Minorile*, 3.
- LEVITT, T. (1991): *Reflexiones en torno a la gestión de empresas*, Díaz de Santos, Madrid.
- LEWIN, K. (1951): *Field theory in social science*, Harper, New York.

- LEWIS, D.S. (1994): "Organizational change: relationship between reactios behaviour and organizational performance", *Journal of Organizational Change Management*, 7 (5).
- LIM, B (1995): "Examining the links between organizational culture and organizational performance", *Leadership and organizational Development Journal*, 16(5).
- LITTERER, J.A. (1966): "Conflict in organizations. A reexamination", *Academy of Management Journal*, 9.
- LITTLE, R.J.A. y RUBIN, D.B. (1987): *Statistical analysis with missing data*, John Wiley and Sons, New York.
- LORSCH, J.W. (1986): "Managing culture: The invisible barrier to strategic change", *California Management Review*, 28 (2).
- LOUIS, M.R. (1985a): *An investigators guide to workplace culture*, en FROST, P. et al. (Eds.): *Organizational culture*, Sage, Beverly Hills, (73-94).
- (1985b): *Sourcing Workplace Cultures: Why, when and how*, en KILMAN, R.H. et al. (Eds): *Gaining control of corporate culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LYOTARD, J.F. (1984): *The postmodern condition: a report on knowledge*, University of Minnesota Press, Minneapolis.
- MAANEN, J. van y BARLEY, S. (1985): *Cultural organization: Fragments of theory*, en Frost et al.: *Organizational Culture*, Sage, Newbury Park (31-54).

- MANGHAM, I (1979): *The politics of organizational change*, Associated Business Press, London.
- MAGNUSSON, (2001): *Teoría de los tests*, Editorial Trillas, México.
- MARGULIES, N. y WALLACE, J. (1985): *El cambio organizacional: Técnicas y aplicaciones*, Editorial Trillas, México.
- MARTIN, J. (1992): *Cultures in organizations: Three perspectives*, Oxford University Press, London.
- y MEYERSON, D. (1988): *Organizational culture and the denial, channeling and acknowledgement of ambiguity*, en PONDY, L. ; BOLAND, R. Jr. y THOMAS, H. (Eds.): *Managing ambiguity and change*, Wiley and Sons, New York (93-125).
- MAYO, E. (1930): "The Hawthorne Experiment", *The Human Factor*.
- , E. (1945): *The social problems of an industrial civilization*, Harvard Graduate School of Business Administration, Boston.
- MAYORAL, L. (1994): "Cambio organizacional. Hacia una comprensión holística del cambio del cambio", *Dirección y Organización*, Nº11, Julio-Septiembre.
- MCCANN, J.E. (1991): "Design principles for an innovating company", *Academy of Management Executive*, 5, Mayo.
- MCKENNA, E. (1994): *Business psychology and organizational behaviour*, Lawrence Erlbaum Associates, UK.
- MELCHIOR, M. ; GUTIÉRREZ, A.T. y OREJA, (1997): "La actividad empresarial en Canarias". Número monográfico de la *Revista*

Situación sobre las islas Canarias. Servicio de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya, Madrid.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management*, Ariel Economía, Barcelona.

MEYERSON, D. y MARTIN, J. (1987): "Cultural change: An integration of three different views", *Journal of Management Studies*, 24.

MINTZBERG, H. (1987): *La estructura de las organizaciones*, Ariel, Barcelona.

— (1992): *El poder en la organización*, Ariel Economía, Barcelona.

MOORHEAD, G. y GRIFFIN, R.W. (1992): *Organizational behaviour*, Houghton Mifflin, Boston.

MORALES, P. (2000): *Medición de actitudes en Psicología y Educación*, Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

MUIJEN, J.J. Van (1998): *Organizational Culture*, en DRENTH, P.J.D. ; THIERRY, H. y WOLFF, Ch. J. de: *Organizational Psychology*, Vol. IV, Psychology Press, East Sussex, UK.

MUÑIZ, J. (1998): *Teoría clásica de los tests*, Editorial Pirámide, Madrid.

- MUÑOZ, C. (1986): *Los costes de la insularidad*, Seminario Cívico Militar de Canarias, Ciclo II, Edita Talleres del Servicio Geográfico del Ejército, Madrid.I
- NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1998): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Ed. Civitas, Madrid.
- NAVAS, M.J. (2001): *La fiabilidad como criterio métrico de la calidad global del test*, en NAVAS, M.J. (Coord.): *Métodos, diseños y técnicas de investigación en Psicología*, UNED, Madrid.
- NICHOLSON, N. (Ed.) (1995): *Encyclopedic dictionary of organizational behavior*, Blackwell Business, Cambridge, Massachusetts.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- OGBONNA, E. (1993): "Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?", *Human Resource Management Journal*, 3(2).
- y HARRIS, L.C. (1998): "Organizational culture: It's not what you think...", *Journal of General Management*, 23 (3).
- y HARRIS, L.C. (2000): "Organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, N°4.
- OREJA, J.R. (1988): *La empresa en un entorno insular*, Documento de Trabajo N°1, Universidad de La Laguna.

- (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Una aproximación práctica*, IUDE, La Laguna.
- (1997): “El impacto del entorno insular en las empresas canarias”, BBV Serie de Estudios Regionales: Canarias, *Revista Situación*, Madrid.
- y FEBLES, J. (2001): “La flexibilidad de la cultura estratégica como base para la toma de decisiones participativa en el logro de los objetivos”, *XVII Rencontres d’Arethuse*, Isernia.
- ORPEN, C. (1993): “The effect of organizational culture norms and the relationship between personnel practices and employee commitment”, *The Journal of Psychology*, September.
- O’REILLY, C.A. (1989): “Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations”, *California Management Review*, 31.
- , CHATMAN, J. y CALDWELL, D.F. (1991): “People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit”, *Academy of Management Journal*, 34(3).
- OUCHI, W. (1981): *Theory Z*, Addison Wesley, Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- PARSONS, T. (1951): *The Social System*, The Free Press, Glencoe.
- (1969): *Structure and Process in Modern Societies*, The Free Press, New York.

- PASCALE, R. y ATHOS, A. (1981): *The art of japanese management*, Simon and Schuster, New York.
- PASCUAL, J. ; FRÍAS, D. Y GARCÍA, F. (1996): *Manual de Psicología Experimental. Metodología de investigación*, Ariel, Barcelona.
- PEIRÓ, J.M. (1991): *Psicología de la Organización*, UNED, Madrid.
- PETER, J.P. (1981): "Construct validity: A review of basic issues and marketing research practices", *Journal of Marketing Research*, 18.
- PETERS, T. y WATERMAN, R. (1982): *In search of excellence*, Harper and Row, New York.
- PETERSON, R.A. (1994): "A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21.
- PETTIGREW, A.M. (1979): "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, 24.
- PFEFFER, J. (1992): *Managing with power: Politics and influence in organizations*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- PIAGET, J. (1970): *Psicología social. Tratado de psicología experimental*, Paidós, Buenos Aires.
- PIZARRO, N. (1998): *Tratado de metodología de las ciencias sociales*, Siglo Veintiuno de España Editores, Madrid.

- PLATEK, R. ; SINGH, M.P. y TREMBLAY, V. (1978): *Adjustment for nonresponse in surveys*, en KRISHNAN, N. (Ed.): *Survey Sampling and Measurement*, Academic Press, New York..
- PORTER, L.W. ; LAWLER III, E.E. y HACKMAN, J.R. (1975): *Behavior in organizations*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- PORTER, M. (1980): *Competitive strategy*, The Free Press, New York.
- POSTNER, B.Z. y SCHMIDT, W.H. (1993): "Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems", *Journal of Business Ethics*, Mayo.
- PÜMPIN, C. y GARCÍA, S. (1988): *Cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.
- QUINN, R.E. y ROHRBAUGH, J. (1983): "A spacial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, 29.
- RAY, C.A. (1986): "Corporate culture: the last frontier of control", *Journal of Management Studies*, 23 (3).
- REICHES, A.E. y SCHENEIDER, B. (1990): *Climate and culture: An evolution of constructs*, en SCHENEIDER, B. (Ed.): *Organizational climate and culture*, Jossey Bass, San Francisco.
- RILEY, P. (1983): "A structurationist account of political culture", *Administrative Science Quarterly*, 28 (3).

- RITZER, G. (1993): *Teoría sociológica contemporánea*, McGraw-Hill, Madrid.
- ROBBINS, S.P. (1998): *Fundamentos de comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México.
- RODRÍGUEZ, J.A. (1994): “El coste de la insularidad”.
- RODRÍGUEZ, J.M. (1994): *El factor humano en la empresa*, Deusto, Bilbao.
- RODRÍGUEZ, R.C. (2000): *La empresa familiar: Doce claves para el éxito*”, Consejería de Economía y Hacienda, Gran Canaria.
- ROUSSEAU, D.M. (1988): *The construction of climate in organizational research*, en COOPER, C.L. y ROBERTSON, I.T. (Eds.): *International Review of Industrial and Organizational Psychology (Vol. 3)*, Wiley, New York.
- (1990): *Assessing organizational culture: The case of multiple methods*, en SCHNEIDER, B. (Ed): *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- RUBIN, D.B. (1987): *Multiple imputation for nonresponse in surveys*, John Wiley and Sons, New York.
- RUBINSTEIN, E.N. ; HARWELL, M.K.; HAYERS, W.S. y OLDS, C.C. (1992): “Summarizing Monte Carlo results in methodological research: The one and two factor fixed effects ANOVA cases”, *Journal of Educative Statistics, Vol 17 (4)*.

- SACKMAN, S.A. (1991): *Cultural knowledge in organizations. Inherent contrasts and contradictions*, Sage Publications, Newbury Park.
- SÁNCHEZ, M. y SARABIA, F.J. (1999): *Validez y fiabilidad de escalas*, en SARABIA, F.J. (Coord.): *Metodología para la investigación en Márketing y Dirección de Empresas*, Pirámide, Madrid.
- SATHE, V. (1985): *Culture and related corporate realities: Text, cases and readings on organizational entry, establishment, and change*, Irwin, Homewood.
- SCHALL, M. (1983): "A communication rules approach to organizational culture ", *Administrative Science Quarterly*, 28.
- SCHEAFFER, R.L. ; MENDENHALL, W. Y OTT, L. (1979): *Elementary Survey Sampling*, Duxbury Press, Massachusetts.
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- (1991a): *What is culture?*, en FROST, P. et al. (Ed.): *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park, New York.
- (1991b): *The role of the founder in the creation of organizational culture*, en Frost, P. et al. (Eds.): *Reframing organizational culture*, Sage, Newbury Park.
- (1999): *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*, Jossey Bass, San Francisco.

- SCHMALENSEE, R. (1985): "Do markets differ much?", *American Economic Review*, 75.
- SCHNEIDER, B. (1990): *The climate for service*, en Schneider, B. (Ed): *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SCHOLZ, C. (1987): "Corporate culture and strategy. The problem of strategic fit", *Long Range Planning*, Vol. 20, N° 4.
- SCHWARTZ, H. y DAVIS, S.M. (1986): *Matching corporate culture and business strategy*, en FOULKES, F.K. (Ed.): *Strategic Human Resources Management*, Prentice Hall, London.
- SHERIDAN, J.E. (1992): "Organizational culture and employee rotation", *Academy of Management Journal*, December.
- SIEHL, D. y MARTIN, J. (1984): *The role of symbolic management: How can managers effectively transmit organizational culture?*, en HUND, J. ; HOSKING, D. ; SCHRIESHEIM, C. ; STEWART, R. (Eds.): *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, Pergamon, Elmsford.
- SIERRA, R. (1994): *Técnicas de investigación social: Teoría y Ejercicios*, Editorial Paraninfo.
- SILVA, M. (1992): *El clima en las organizaciones: Teoría, método e intervención*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.

- SLATER, S. (1995): "Issues in conducting marketing strategy research", *Journal of Strategic Marketing*, 3 (4).
- SCHUMACHER, T. (1997): *West Coast Camelot: The rise and fall of an organizational culture*, en SACKMAN, S.A. (Ed.): *Cultural complexity in organizations. Inherent contrasts and contradictions*, Sage Publications, Thousand Oaks.
- SMIRCICH, L. (1983a): "Concepts of culture and organization analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28.
- (1983b): *Organizations and shared meanings*, en PONDY, L. ; FROST, P. ; MORGAN, G. y DANDRIDGE, T. (Eds.): *Organizational Symbolism*, JAY Press, Greenwich (55-65).
- y CALÁS, D. (1987): *Organizational culture: A critical assessment*, en JOBLIN, F.M. ; PUTNAM, L. ; ROBERTS, K.H. ; PORTER L.W. (Eds.): *Handbook of organizational communication. An interdisciplinary perspective*, Sage Publications, Newbury Park (228-263).
- SMITH, P.B. y PETERSON, M.F. (1998): *Leadership in Context*, Sage, London.
- STANLEY, J.C. y WANG, M.W. (1970): "Weighting test items and test item options, an overview of the analytical and empirical literature", *Educational and Psychological Measurement*, 30.
- THÈVENET, M. (1991): *Auditoría de la cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.

- TRICE, H.M. y BEYER, J.M: (1984): "Studying organizational cultures through rites and ceremonials", *Academy of Management Review*, 9.
- TRICE, H.M. y BEYER, J.M. (1993): *The cultures of work organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- TUCKER, P.F. ; KOOPMAN, R.F. y LINN, R.L. (1969): "Evaluation of factor analytic research procedures by means of simulated correlated matrices", *Psychometrika*, 34.
- VICECONSEJERÍA DE HACIENDA Y RELACIONES CON LA UNIÓN EUROPEA (2001): *Informe sobre la economía canaria 2000*, Consejería de Economía, Hacienda y Comercio, Gobierno de Canarias.
- VINCENT, Ch. (1990): *La formatie, relais de la stratégie d'entreprise*", Les Editions D'organisation, París.
- VISAUTA, B. (1989): *Técnicas de investigación social I: Recogida de datos*, Ediciones PPU, Barcelona.
- WARD, J.L. (1994): *Cómo desarrollar la empresa familiar*, El Ateneo, Buenos Aires.
- WEINERT, H.B. (1985): *Manual de Psicología de la Organización. La conducta humana en las organizaciones*, Editorial Herder, Barcelona.

WILCOX, K.A. y ZEITHAML, C.P. (2001): "Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox", *Strategic Management Journal*, Enero 2001, Vol. 22, UK.

WILKINS, A.L. y OUCHI, W.G. (1983): "Efficient Cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28

FICHA : DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

1. NOMBRE DE LA EMPRESA
2. SI ES UNA SOCIEDAD QUE PERTENECE A OTRA EMPRESA, SEÑALE EL NOMBRE DE ESA OTRA EMPRESA:.....
3. SI LA EMPRESA ESTÁ ESTRUCTURADA EN MÁS SOCIEDADES, DIGA CUÁNTAS:
4. ISLA EN LA QUE ESTÉ UBICADA LA EMPRESA ANALIZADA:

TENERIFE	1
LA PALMA	2
LA GOMERA	3
EL HIERRO	4

GRAN CANARIA	5
LANZAROTE	6
FUERTEVENTURA	7

5. SECTOR DE ACTIVIDAD ECONOMICA AL QUE PERTENECE LA EMPRESA ANALIZADA (SEGÚN PRINCIPAL ACTIVIDAD Y CÓDIGO DE LA CNAE):.....
(SI NO CONOCE EL CNAE DESCRIBIR LA ACTIVIDAD:.....)
6. FECHA DE FUNDACION:
7. SEÑALAR SI LA EMPRESA TIENE CARÁCTER FAMILIAR: SI 1 NO 2

8.TIPO DE EMPRESA SEGÚN:

8.1PROCEDENCIA DEL CAPITAL: PRIVADA 1 PÚBLICA 2 MIXTA 3

8.2.FORMA JURÍDICA:

EMPRESARIO INDIVIDUAL	1
SOC.ANÓNIMA	2
SOC.LIMITADA	3

COOPERATIVA	4
SOC.AGRARIA TRANSFORMAC.	5
OTRA FORMA JURÍDICA	6

9. NACIONALIDAD DE LA EMPRESA MATRIZ:

ESPAÑOLA	1
RESTO UE	2
RESTO PAÍSES	3

10. EN CASO DE EMPRESA CON SEDE SOCIAL EN CANARIAS, INDICAR LA ISLA:

TENERIFE	1
LA PALMA	2
LA GOMERA	3
EL HIERRO	4

GRAN CANARIA	5
LANZAROTE	6
FUERTEVENTURA	7

11. Nº DE EXPLOTACIONES Y/O PLANTAS QUE TIENE LA EMPRESA.

12. MERCADOS A LOS QUE ATIENDE LA EMPRESA:

LOCAL	1
INSULAR	2
PROVIN CIAL	3
REGIONAL	4

NACIONAL	5
UNIÓN EUROPEA	6
RESTO PAÍSES	7

13. Nº DE EMPLEADOS:

14. VOLUMEN DE VENTAS 2001: facturación en millones de pesetas:

<50	1
51-100	2
101-300	3
301-500	4
501-1.000	5

1.001-2.000	6
2.001-3.000	7
>3.001	8

FICHA : DIRECCIÓN

15. INDIQUE LOS CUADROS DE MANDO EXISTENTES EN SU EMPRESA Y EL LUGAR QUE OCUPAN DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA:

CARGO (1)	NIVEL DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA				ASESORES EXTERNOS (2)
	ALTO	MEDIO	OPERACIONES	ASESOR	
DIRECTOR GENERAL GERENTE DIRECTOR DE PERSONAL DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN DIRECTOR COMERCIAL/MKTG DIRECTOR DE VENTAS DIRECTOR DE PRODUCCIÓN DIRECTOR DE MANTENIMIENTO DIRECTOR DE CALIDAD DIRECTOR FINANCIERO JEFE DE PLANTA/TALLER ASESOR FISCAL ASESOR LABORAL ASESOR JURÍDICO ASESOR ECONÓMICO (3)					

(1) indique sólo los cargos que existan en la empresa analizada;

(2) no pertenecen a la plantilla de la empresa, servicios subcontratados periódicamente;

(3) espacio para señalar otros cargos directivos no indicados en el cuadro;

16. INDIQUE EL NÚMERO DE

16.1. NIVELES JERÁRQUICOS EXISTENTES EN SU EMPRESA

16.2. DEPARTAMENTOS EXISTENTES EN EL 2º NIVEL

2	3	4	>4
2	3	4	>4

17. VALORE DEL 1-5 (siendo 1 influye muy poco y 5 influye mucho) EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LAS SIGUIENTES VARIABLES EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE SU EMPRESA:

17.1. CREATIVIDAD	1	2	3	4	5
17.2. FORMACIÓN	1	2	3	4	5
17.3. FLEXIBILIDAD ANTE LOS PROBLEMAS INTERNOS	1	2	3	4	5
17.4. ADAPTACIÓN AL CAMBIO DEL ENTORNO	1	2	3	4	5
17.5. FIJACIÓN DE OBJETIVOS CONCRETOS A EMPLEADOS A CORTO Y LARGO PLAZO	1	2	3	4	5
17.6. COMUNICACIÓN ENTRE DIRECCIÓN Y EMPLEADOS	1	2	3	4	5
17.7. INICIATIVA INDIVIDUAL	1	2	3	4	5
17.8. COOPERACIÓN	1	2	3	4	5
17.9. DEPENDENCIA TOMA DECISIONES DE LA EMPRESA MATRIZ	1	2	3	4	5
17.10. DESCENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
17.11. CONTROL	1	2	3	4	5

18.- SEÑALE DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES AQUELLAS 5 QUE TENGAN MAYOR IMPORTANCIA PARA SU EMPRESA EN LA OBTENCIÓN DE LOS RESULTADOS (asignando el número 1 para la más importante y el 5 para la menos, de las cinco elegidas).

FUNCIÓN TÉCNICA	18.1.PRODUCCIÓN 18.2.MANTENIMIENTO 18.3.I+D 18.4.CALIDAD	
FUNCIÓN VENTAS	18.5.ESTUDIOS COMERCIALES 18.6.ACCIONES COMERCIALES 18.7.GESTIÓN DE VENTAS 18.8.DISTRIBUCIÓN 18.9.SERVICIO POST-VENTAS	
FUNCIÓN APROVISIONAMIENTO	18.20.SERVICIO COMPRAS 18.21.SERVICIO ALMACÉN 18.22.GESTIÓN STOCKS	
FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS	18.23.GESTIÓN Y FORMACIÓN DE RRHH 18.24.ADMINISTRACIÓN DE RRHH	
FUNCIÓN FINANZAS Y CONTABILIDAD	18.25.CONTABILIDAD 18.26.GESTIÓN FINANCIERA 18.27.GESTIÓN PRESUPUESTARIA	
FUNCIÓN ADMINISTRATIVA (1)	18.28.ADMINISTRACIÓN GENERAL 18.29.PLANIFICACIÓN Y CONTROL 18.30.ORGANIZACIÓN 18.31.INFORMÁTICA	

(1) Si existe alguna actividad de su empresa que no pueda ser encuadrada en las señaladas, nómbrela.

19. VALORE DEL 1-5 (siendo 1 influye muy poco y 5 influye mucho) EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LAS SIGUIENTES VARIABLES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS DE SU EMPRESA:

19.1.MOTIVACIÓN	1	2	3	4	5
19.2.SATISFACCIÓN (DE LOS EMPLEADOS)	1	2	3	4	5
19.3.ABSENTISMO.	1	2	3	4	5
19.4.ROTACIÓN.	1	2	3	4	5
19.5.FORMACIÓN PARA EL PUESTO.	1	2	3	4	5
19.6.RESISTENCIA A LOS CAMBIOS.	1	2	3	4	5
19.7.IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA	1	2	3	4	5
19.8.PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
19.9.PARTICIPACIÓN EN LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS	1	2	3	4	5
19.20.AUTONOMÍA DE DECISIÓN EN LA REALIZACIÓN DE SU TRABAJO	1	2	3	4	5
19.21.INICIATIVA EN SU TRABAJO	1	2	3	4	5
19.22.CONTROL SOBRE SU TRABAJO	1	2	3	4	5

20. VALORE EL NIVEL DE EXISTENCIA DE LAS SIGUIENTES DIMENSIONES DE DISEÑO ORGANIZATIVO EN SU EMPRESA (siendo 1 un nivel muy bajo de influencia y 5 el nivel más alto):

20.1.FORMALIZACIÓN (Volumen de documentación escrita, como procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, regulaciones, manuales de políticas)	1	2	3	4	5
20.2.ESPECIALIZACIÓN (grado de división de las funciones y tareas)	1	2	3	4	5
20.3.ESTANDARIZACIÓN (nivel de rutina o uniformidad en la realización de las tareas)	1	2	3	4	5
20.4.CENTRALIZACIÓN (lugar donde se toman las decisiones en la empresa)	1	2	3	4	5
20.5.ÁNGULO DE CONTROL (2) (nº de subordinados controlados directamente por un superior)	1	2	3	4	5
20.6.PROFESIONALIDAD (nivel de formación de los empleados)	1	2	3	4	5
20.7.COMUNICACIONES	1	2	3	4	5
20.8.COORDINACIÓN (nivel de interconexión entre personas y entre departamentos)	1	2	3	4	5
20.9.CONTROL	1	2	3	4	5

(2) en este caso 1 es un ángulo de control muy estrecho (pocos subordinados) y 5 muy amplio.

FICHA: EL ENTORNO

21. VALORE DEL 1-5 (siendo 1 muy poco compleja y 5 muy compleja) EL NIVEL DE COMPLEJIDAD (1) QUE TIENEN LAS SIGUIENTES VARIABLES DEL ENTORNO PARA LA GESTIÓN SU EMPRESA:

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO GEOGRÁFICO	COMPLEJIDAD
21.1.INSULARIDAD	1 2 3 4 5
21.2.OROGRAFIA	1 2 3 4 5
21.3.RECURSOS NATURALES	1 2 3 4 5
21.4.DEMOGRAFIA	1 2 3 4 5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO ECONÓMICO	COMPLEJIDAD
21.5.NIVEL DESARROLLO CANARIAS	1 2 3 4 5
21.6.SITUACIÓN DE LA DEMANDA	1 2 3 4 5
21.7.NIVEL DE RENTA DE LA DEMANDA	1 2 3 4 5
21.8.SITUACION COMPETIDORES.	1 2 3 4 5
21.9.DISTANCIA A LOS GRANDES MERCADOS	1 2 3 4 5
21.10.SEGMENTACION MERCADOS	1 2 3 4 5
21.11.RECURSOS NATURALES	1 2 3 4 5
21.12.RECURSOS FINANCIEROS	1 2 3 4 5
21.13.RECURSOS HUMANOS	1 2 3 4 5
21.14.RECURSOS TECNOLÓGICOS	1 2 3 4 5
21.15.BARRERAS FISICAS	1 2 3 4 5
21.16.ECONOMIAS DE ESCALA	1 2 3 4 5
21.17.DEPENDENCIA EXTERIOR	1 2 3 4 5
21.18.TIPO DE CAMBIO	1 2 3 4 5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO POLÍTICO LEGAL	COMPLEJIDAD
21.19.SITUACIÓN POLÍTICA CANARIAS	1 2 3 4 5
21.20.LEGISLACIÓN ESPECIFICA DEL SECTOR	1 2 3 4 5
21.21.LEGISLACIÓN LABORAL	1 2 3 4 5
21.22.DEFENSA DEL CONSUMIDOR / CALIDAD	1 2 3 4 5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO SOCIO CULTURAL	COMPLEJIDAD
21.23.MOTIVACIONES DEL CONSUMIDOR	1 2 3 4 5
21.24.ACTITUD ANTE LA EMPRESA	1 2 3 4 5
21.25.FORMACIÓN PROFESIONAL	1 2 3 4 5

SI CONSIDERA QUE HAY OTRAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO QUE NO HAN SIDO MENCIONADAS Y QUE SON IMPORTANTES PARA SU EMPRESA, PODRÍA INDICARLAS Y VALORARLAS:

	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5
	1 2 3 4 5

- (1) El nivel de complejidad de una variable viene determinado por el nivel de conocimientos que se requieren para comprenderla, así como por la cantidad de elementos que hay que considerar a la hora de entender la complejidad de esa variable. Por lo tanto, una variable del entorno es de difícil comprensión si para interpretar su complejidad hay que tener en cuenta muchos elementos y tener conocimientos/experiencia específicos en esa materia.

22. VALORE, CON RESPECTO A LA GESTIÓN DE SU EMPRESA, EL NIVEL DE CAMBIO (2) QUE TIENEN LAS SIGUIENTES VARIABLES DEL ENTORNO (siendo 1 que cambia muy poco y 5 que cambia mucho):

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO GEOGRÁFICO	CAMBIO				
22.1.INSULARIDAD	1	2	3	4	5
22.2.OROGRAFIA	1	2	3	4	5
22.3.RECURSOS NATURALES	1	2	3	4	5
22.4.DEMOGRAFIA	1	2	3	4	5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO ECONÓMICO	CAMBIO				
22.5.NIVEL DESARROLLO CANARIAS	1	2	3	4	5
22.6.SITUACIÓN DE LA DEMANDA	1	2	3	4	5
22.7.NIVEL DE RENTA DE LA DEMANDA	1	2	3	4	5
22.8.SITUACION COMPETIDORES.	1	2	3	4	5
22.9.DISTANCIA A LOS GRANDES MERCADOS	1	2	3	4	5
22.10.SEGMENTACION MERCADOS	1	2	3	4	5
22.11.RECURSOS NATURALES	1	2	3	4	5
22.12.RECURSOS FINANCIEROS	1	2	3	4	5
22.13.RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5
22.14.RECURSOS TECNOLÓGICOS	1	2	3	4	5
22.15.BARRERAS FISICAS	1	2	3	4	5
22.16.ECONOMIAS DE ESCALA	1	2	3	4	5
22.17.DEPENDENCIA EXTERIOR	1	2	3	4	5
22.18.TIPO DE CAMBIO	1	2	3	4	5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO POLÍTICO LEGAL	CAMBIO				
22.19.SITUACIÓN POLÍTICA CANARIAS	1	2	3	4	5
22.20.LEGISLACIÓN ESPECIFICA DEL SECTOR	1	2	3	4	5
22.21.LEGISLACIÓN LABORAL	1	2	3	4	5
22.22.DEFENSA DEL CONSUMIDOR / CALIDAD	1	2	3	4	5

VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO SOCIO CULTURAL	CAMBIO				
22.23.MOTIVACIONES DEL CONSUMIDOR	1	2	3	4	5
22.24.ACTITUD ANTE LA EMPRESA	1	2	3	4	5
22.25.FORMACIÓN PROFESIONAL	1	2	3	4	5

SI CONSIDERA QUE HAY OTRAS VARIABLES SIGNIFICATIVAS DEL ENTORNO QUE NO HAN SIDO MENCIONADAS Y QUE SON IMPORTANTES PARA SU EMPRESA, PODRÍA INDICARLAS Y VALORARLAS:

	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

(2) El nivel de cambio de una variable está determinado no sólo por la frecuencia del cambio sino también por su nivel de previsión. Por lo tanto una variable del entorno cambiará mucho, si estos cambios se producen con frecuencia y además no son previsibles.

23. COMO VALORARÍA EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN LA GESTIÓN DE SU EMPRESA (Siendo 1 un nivel muy bajo y 5 muy alto influencia):

	INFLUENCIA
23.1.PERTENENCIA A LA UNIÓN EUROPEA	1 2 3 4 5
23.2.INFLACIÓN (cambio en el nivel de precios)	1 2 3 4 5
23.4.TIPOS DE INTERÉS	1 2 3 4 5
23.5.CAMBIO TECNOLÓGICO	1 2 3 4 5
23.6.PARO	1 2 3 4 5
23.7.TIPO DE CAMBIO DE LA PESETA/EURO	1 2 3 4 5
23.8.CAMBIO DE LA NORMATIVA LABORAL	1 2 3 4 5
23.9.COSTES LABORALES	1 2 3 4 5
23.10.FISCALIDAD	1 2 3 4 5
23.11.POLITICA ADMINISTRACIÓN CENTRAL	1 2 3 4 5
23.12.POLITICA ADMINISTRACIÓN AUTONÓMICA	1 2 3 4 5
23.13.POLITICA ADMINISTRACIÓN INSULAR	1 2 3 4 5
23.14.POLITICA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL	1 2 3 4 5
23.15.ASOCIACIONISMO EMPRESARIAL	1 2 3 4 5
23.16.OBTENCIÓN DE RECURSOS PROPIOS	1 2 3 4 5
23.17.OBTENCIÓN DE RECURSOS AJENOS	1 2 3 4 5
23.18.CONTRATACIÓN DE PERSONAL CUALIFICADO	1 2 3 4 5
23.19.CONTRATACIÓN DE PERSONAL EXPERIMENTADO	1 2 3 4 5
23.20.ACCESO A CURSOS DE FORMACIÓN EXTERNOS	1 2 3 4 5
23.21.ASESORAMIENTO EXTERNO	1 2 3 4 5
23.22.COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO	1 2 3 4 5
23.23.DISPONIBILIDAD DE MEDIOS de COMUNICACIÓN	1 2 3 4 5
23.24.LENTITUD DE LA ADMINISTRACIÓN	1 2 3 4 5
23.25.ESCASEZ DE CONOCIMIENTOS EMPRESARIALES PROPIOS	1 2 3 4 5
23.26.LEY DEL COMERCIO (HORARIOS COMERCIALES)	1 2 3 4 5
23.27.CAMBIO DE TIPO DE COMERCIO	1 2 3 4 5
23.28.PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR	1 2 3 4 5
23.29.HÁBITOS DE CONSUMO	1 2 3 4 5

24. COMO VALORARÍA EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN SU EMPRESA: (Siendo 1 un nivel muy bajo y 5 un nivel alto de influencia):

	INFLUENCIA
24.1.PRESIÓN DE LOS PROVEEDORES	1 2 3 4 5
24.2.PRESIÓN DE LOS DISTRIBUIDORES	1 2 3 4 5
24.3.PRESIÓN DE LOS CLIENTES FINALES	1 2 3 4 5
24.4.LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	1 2 3 4 5
24.5.LOS COMPETIDORES ACTUALES	1 2 3 4 5
24.6.LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	1 2 3 4 5
24.7.OTROS POSIBLES INFLUENCIADORES	1 2 3 4 5

25. VALORE DEL 1-5 (siendo 1 influye muy poco y 5 influye mucho) EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LAS VARIABLES DE LOS ENTORNOS EN LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DE SU EMPRESA:

	25.1 ENTORNO GEOGRÁFICO	25.2 ENTORNO ECONÓMICO	25.3 ENTORNO POLÍTICO	25.4 ENTORNO SOCIO-CULTURAL
1.OBTENCIÓN DE CRÉDITOS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2.PRECIO DE LOS CRÉDITOS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3.INFORMÁTICA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4.MOBILIARIO E INSTALACIONES	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5.CONTRATACIÓN DE PERSONAL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
6.PROMOCIÓN DE PERSONAL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
7.TRASLADO DE PERSONAL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
8.FORMACIÓN DE PERSONAL	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
9.TECNOLOGÍA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
10.COMPRAS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
11.OPERACIONES Y PROCESOS INTERNOS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
12.PUBLICIDAD	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
13.PROMOCIÓN DE VENTAS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
14.VENTAS	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
15.CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
16.SERVICIO POSTVENTA	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

26. VALORE DEL 1-5 (siendo 1 muy poco y 5 mucho) EL NIVEL DE RIESGO QUE ESTÁ ASUMIENDO EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE SU EMPRESA, DADAS LAS ACTUALES CONDICIONES DEL ENTORNO EMPRESARIAL.:

NIVEL DE RIESGO EMPRESARIAL ASUMIDO	1	2	3	4	5
-------------------------------------	---	---	---	---	---

27. ¿EN QUÉ GRADO CREE USTED QUE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS FORMAN PARTE DE UNA SITUACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL? (SIENDO 1= EN NADA Y 5 TOTALMENTE):

27.1. VARIABILIDAD DE LOS RESULTADOS.	1 2 3 4 5
27.2. MAGNITUD DE LA POSIBLE PERDIDA	1 2 3 4 5
27.3. POSIBILIDAD DE OBTENER PÉRDIDAS	1 2 3 4 5
27.4. EXPONERSE A OBTENER UNA PERDIDA	1 2 3 4 5
27.5. NO CUMPLIR CIERTOS PLAZOS TEMPORALES	1 2 3 4 5
27.6. FALTA DE INFORMACIÓN	1 2 3 4 5
27.7. FALTA DE CONTROL	1 2 3 4 5
27.8. OTROS....	1 2 3 4 5

FICHA: DE OBJETIVOS

28. SEÑALE LA IMPORTANCIA ACTUAL DE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS PARA SU EMPRESA (Siendo 1 un nivel muy bajo y 5 un nivel elevado de importancia):

28.1.DESARROLLO INTERNO	1	2	3	4	5
28.2.ABSORCIÓN	1	2	3	4	5
28.3.FUSIONES Y/O ADQUISICIONES	1	2	3	4	5
28.4.ALIANZAS ESTRATÉGICAS	1	2	3	4	5
28.5.ESTABILIDAD	1	2	3	4	5
28.6.SUPERVIVENCIA	1	2	3	4	5
28.7.REESTRUCTURACIÓN	1	2	3	4	5
28.8.DECRECIMIENTO	1	2	3	4	5
28.9.DIVERSIFICACIÓN MERCADOS	1	2	3	4	5
28.10.PENETRACIÓN EN NUEVOS MERCADOS	1	2	3	4	5
28.11.CONCENTRACIÓN DE MERCADOS	1	2	3	4	5
28.12.CONTROL DEL MERCADO	1	2	3	4	5
28.13.INCREMENTAR CUOTA MERCADO	1	2	3	4	5
28.14.CALIDAD	1	2	3	4	5
28.15.REDUCCIÓN COSTES	1	2	3	4	5
28.16.ESPECIALIZACIÓN EN PRODUCTOS	1	2	3	4	5
28.17.DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5
28.18.DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS	1	2	3	4	5
28.19.DESARROLLO (AMPLIAR EL SERVICIO)	1	2	3	4	5
28.20.ESTANDARIZACIÓN DEL PRODUCTO	1	2	3	4	5
28.21.SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1	2	3	4	5
28.22.CALIDAD DE SERVICIO	1	2	3	4	5
28.23.FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	1	2	3	4	5
28.24.ESTABILIDAD EN EL EMPLEO	1	2	3	4	5
28.25.FLEXIBILIDAD LABORAL	1	2	3	4	5
28.26.CALIDAD EN EL TRABAJO	1	2	3	4	5
28.27.DISMINUCIÓN COSTES LABORALES	1	2	3	4	5
28.29.SUBCONTRATACIÓN	1	2	3	4	5
28.30.MEJORA FORMACIÓN PROFESIONAL	1	2	3	4	5
28.31.	1	2	3	4	5
28.32.	1	2	3	4	5

(*) Pregunta abierta a contestar sólo si existe un objetivo muy importante para la empresa que no esté enumerado en la lista anterior.

29. VALORE DE 1-5 (siendo 1 muy poca influencia y 5 mucha influencia) EL NIVEL DE INFLUENCIA DE LAS SIGUIENTES VARIABLES EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE SU EMPRESA:

29.1.EFICACIA DE LOS DIRECTIVOS	1	2	3	4	5
29.2.LA FORMA DE TOMA DECISIONES	1	2	3	4	5
29.3.SISTEMA DE INFORMACIÓN	1	2	3	4	5
29.4.SISTEMA DE COMUNICACIÓN	1	2	3	4	5
29.5.PARTICIPACIÓN TOMA DECISIONES	1	2	3	4	5
29.6.PROCESO DE CONTROL	1	2	3	4	5

FICHA: TECNOLOGÍA Y TAMAÑO

30. CALIFIQUE EL NIVEL DE LAS SIGUIENTES VARIABLES DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA EXISTENTES EN SU EMPRESA (siendo 1 el nivel más bajo y 5 el nivel más alto):

30.1.REALIZAN ACTIVIDADES DE I+D	1	2	3	4	5
30.2.INTRODUCCIÓN DE INNOVACIONES RADICALES EN MÉTODOS DE TRABAJO U OPERACIONES	1	2	3	4	5
30.3.INTRODUCCIÓN DE INNOVACIONES DE MEJORA EN MÉTODOS DE TRABAJO U OPERACIONES	1	2	3	4	5
30.4.INTRODUCCIÓN DE INNOVACIONES RADICALES EN PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS	1	2	3	4	5
30.5.INTRODUCCIÓN DE INNOVACIONES DE MEJORA EN PRODUCTOS Y/O SERVICIOS OFRECIDOS	1	2	3	4	5
30.6.INVERSIÓN EN MODERNIZACIÓN RADICAL TECNOLÓGICA	1	2	3	4	5
30.7.INVERSIÓN EN MODERNIZACIÓN DE MEJORA TECNOLÓGICA	1	2	3	4	5
30.8.INTRODUCCIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN PARA UTILIZACIÓN EN EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE SU EMPRESA	1	2	3	4	5
30.9.CONEXIÓN A REDES DE COMUNICACIÓN EXTERNAS (CON PROVEEDORES O CLIENTES)	1	2	3	4	5
30.10.UTILIZACIÓN DE REDES DE COMUNICACIÓN INTERNAS A LA EMPRESA	1	2	3	4	5
30.11.OBSOLESCENCIA TECNOLÓGICA	1	2	3	4	5
30.12.FORMACIÓN DEL PERSONAL PARA LA UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA	1	2	3	4	5
30.13.IMPARTICIÓN DE CUALQUIER TIPO DE CURSOS DE FORMACIÓN POR LA EMPRESA O PAGADOS POR LA MISMA	1	2	3	4	5
30.14.CONTRATACIÓN DE EXPERTOS EXTERNOS PARA EL MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS TECNOLÓGICOS	1	2	3	4	5

31.- EN QUÉ MEDIDA CREE UD. QUE LOS DEPARTAMENTOS DE SU EMPRESA SE HAN ADAPTADO A LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS (1)

FUNCIÓN TÉCNICA	31.1.PRODUCCIÓN	1	2	3	4	5
	31.2.MANTENIMIENTO	1	2	3	4	5
	32.3.I+D	1	2	3	4	5
	32.3.CALIDAD	1	2	3	4	5
FUNCIÓN VENTAS	32.4.ESTUDIOS COMERCIALES	1	2	3	4	5
	32.5.ACCIONES COMERCIALES	1	2	3	4	5
	32.6.GESTIÓN DE VENTAS	1	2	3	4	5
	32.7.DISTRIBUCIÓN	1	2	3	4	5
	32.8.SERVICIO POS-VENTAS	1	2	3	4	5
FUNCIÓN APROVISIONAMIENTO	32.9.SERVICIO COMPRAS	1	2	3	4	5
	32.10.SERVICIO ALMACÉN	1	2	3	4	5
	32.11.GESTIÓN STOCKS	1	2	3	4	5
FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS (RRHH)	32.12.GESTIÓN Y FORMACIÓN DE RRHH	1	2	3	4	5
	32.13.ADMINISTRACIÓN DE RRHH	1	2	3	4	5
FUNCIÓN FINANZAS Y CONTABILIDAD	32.14.CONTABILIDAD	1	2	3	4	5
	32.15.GESTIÓN FINANCIERA	1	2	3	4	5
	32.16.GESTIÓN PRESUPUESTARIA	1	2	3	4	5
FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	32.17.ADMINISTRACIÓN GENERAL	1	2	3	4	5
	32.18.PLANIFICACIÓN Y CONTROL	1	2	3	4	5
	32.19.ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5
	32.20.INFORMÁTICA	1	2	3	4	5

(1) Evalúe sólo aquellos departamentos que posea su empresa

FICHA: PERFIL DEL ENTREVISTADO.

31. EDAD:

MENOS DE 25 AÑOS	1
26 A 30 AÑOS	2
31-45 AÑOS	3
46-50 AÑOS	4
51-65 AÑOS	5
MAS DE 65 AÑOS	6

32. SEXO: MUJER HOMBRE

33. ¿ES USTED CANARIO? SI NO

34. NACIONALIDAD:

ESPAÑOLA	1
ALEMANA	2
BRITÁNICA	3
FRANCESA	4

OTRA EUROPEA	5
HISPANOAMERICANA	6
ESTADOUNIDENSE	7
OTRAS	8

35. ESTUDIOS:

SIN ESTUDIOS	1
PRIMARIOS (EGB /ESO)	2
BACHILLER	3
FORMACIÓN PROFESIONAL	4
UNIVERSITARIOS	5

DOCTORADO	6
MASTER/EXPERTO	7
OTROS POSGRADOS	8
OTROS ESTUDIOS	9

37. PUESTO QUE OCUPA ACTUALMENTE EN LA EMPRESA:

PRESIDENTE/ DIRECTOR GENERAL	1
GERENTE/ADMINISTRADOR	2
DIRECTOR DE SUCURSAL /FILIAL	3
DIRECTOR COMERCIAL/MARKETING	4
DIRECTOR FINANCIERO	5
DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	6
DIRECTOR ADMINISTRATIVO	7
JEFES DE ÁREA	8
AGENTE COMERCIAL	9
ADMINISTRATIVO	10
OTROS PUESTOS DIRECTIVOS	11

38. ANTIGÜEDAD QUE LLEVA EN:

	< 1 AÑO	1-3AÑOS	3-6AÑOS	6-10AÑOS	10-20AÑOS	>20 AÑOS
38.1. ESTA EMPRESA	1	2	3	4	5	6
38.2. EN ESE PUESTO DE TRABAJO	1	2	3	4	5	6
38.3. EN ESTE SECTOR DE ACTIVIDAD	1	2	3	4	5	6
38.4. ACTIVO (TRABAJANDO)	1	2	3	4	5	6

39. TRABAJADORES QUE TIENE A SU CARGO:

TELÉFONO/FAX/EMAIL DE CONTACTO DEL ENTREVISTADO:.....

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR.....

FECHA.....