



Universidad  
de La Laguna  
Facultad de Derecho



Grado en: Relaciones Laborales  
Facultad de Derecho  
Universidad de La Laguna  
Curso 2013/2014  
Convocatoria: Septiembre

**LA CULTURA DE LA EMPRESA PREFERIDA POR LA GENERACIÓN Y**  
**THE CORPORATE CULTURE PREFERRED BY THE Y GENERATION**

Realizado por el alumno: D. Débora Hernández Gutiérrez

Tutorizado por el Profesor: D. José Alberto Martínez González

Departamento: Dirección de Empresas e Historia Económica

Área de conocimiento: Organización de Empresas

**ABSTRACT**

The paper treats on the culture of the company. In times of crisis, companies must reorient their value and principles systems, on which depend behaviors, policies and processes in the organization are carried out. We also study in this paper the Y Generation (aged 18 to 19), that is called to make generational change and to manage the cultures of the companies in the next years. In the research it is studied the company culture that is preferred by the young students of 1st and 2nd Grade of Business Administration and Management, a qualification that in the framework of the company and in the European Higher Education must develop skills, which se include the values . It is important to know these preferences to make adjustments, both in the educational context and in the company one.

**RESUMEN**

Este trabajo trata sobre la cultura de la empresa. En una época de crisis las empresas deben reorientar sus sistemas de valores y principios, de los que dependen las conductas, las políticas y los procesos que en la organización se lleven a cabo. También se estudia en este trabajo la Generación Y (jóvenes de 18 y 19 años), ellos están llamados a realizar el relevo generacional y a gestionar las culturas de las empresas en los próximos años. En el apartado de la investigación del trabajo se analiza la cultura de la empresa preferida por los jóvenes estudiantes de 1º y 2º del Grado de Administración y Dirección de Empresas, una titulación que, en el marco de la empresa y del Espacio Europeo de Educación Superior, debe desarrollar competencias, que en todo caso incluyen los valores y contenidos relativos al “saber ser y estar”. Es importante conocer dichas preferencias para realizar ajustes, tanto en el contexto educativo como de la empresa.

# ÍNDICE

Introducción	2
I MARCO TEÓRICO	4
1 Concepto de cultura de empresa	4
2 Importancia de la cultura	10
3 Componentes de la cultura	11
4 Funciones de la cultura	15
5 Características de la cultura	18
6 Generación Y	19
II INVESTIGACIÓN	23
1 Diseño de la investigación: objetivos, hipótesis, instrumento y metodología	23
2 Resultados	24
III CONCLUSIONES GLOBALES	32
IV ANEXO	35
V BIBLIOGRAFÍA	37

## INTRODUCCIÓN

Este estudio aborda la *cultura empresarial* (también llamada cultura de la organización) y la importancia que tiene la misma para el buen funcionamiento en la empresa, tanto con los trabajadores como con la competencia exterior. Como se verá, la cultura de la empresa tiene una importancia estratégica, especialmente en épocas de crisis como la actual, pues la cultura hace referencia, entre otras cosas, al sistema de valores y la ética que rige el funcionamiento interno y externo de la entidad. En este sentido debemos tener presente que la crisis económico-financiera actual es ante todo una crisis de valores. Por tanto, para prevenir la crisis en el futuro debe gestionarse la cultura de la organización.

La cultura tiene que ver con el entorno de la empresa, tanto interno como externo. Siempre en un marco de valores y ética que regulen actitudes, relaciones y comportamientos, desde el punto de vista interno la cultura de la organización está relacionada con la formación del personal, el reclutamiento y la selección, la retribución y la política de incentivos, la promoción y el desarrollo de carreras profesionales, etc. Externamente la cultura influye en la estrategia de la empresa y en las relaciones que ésta mantiene con los agentes del entorno (proveedores, instituciones, clientes, etc.). Todo ello va a permitir a la organización disponer de unos objetivos claros en todos esos ámbitos para prevenir, identificar e intervenir ante los problemas.

Teniendo en cuenta que los jóvenes que forman la *Generación Y* (especialmente los que tienen 18 y 19 años de edad) están llamados a ser los próximos trabajadores, directivos y empresarios en las organizaciones, es fundamental conocer sus percepciones y preferencias acerca de los valores que han de integrar la cultura de las empresas con las que se relacionen. El enfoque generacional es relevante porque una generación posee similares estilos de vida, creencias, actitudes, emociones, relaciones, valores y conductas que además son estables, lo cual permite, en gran medida, llevar a cabo programas y actuaciones homogéneas para el segmento.

En este estudio se utiliza una muestra de jóvenes de 18 y 19 años que estudian 1º y 2º curso de Administración y Dirección de Empresas (ADE) en la Universidad de La

Laguna. La razón de seleccionar esta muestra es triple. En primer lugar, en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) los estudiantes deben desarrollar competencias para la vida y para la profesión que hagan posible, en última instancia, su integración profesional, vital y una sociedad más competitiva. En el EEES los valores y la ética constituyen competencias muy importantes. Por otra parte, los alumnos que cursan ADE estudian materias relacionadas con el mundo de la empresa y son ellos, precisamente, los que más probablemente podrán gestionar la cultura de las organizaciones en el futuro. Por último, la elección de alumnos de 1º y 2º curso de ADE obedece a que, al tratarse de alumnos de los primeros dos cursos del Grado, en los siguientes cursos y materias pueden abordarse contenidos y competencias asociadas a la cultura de la empresa.

A continuación se expone el marco teórico de este trabajo.

## **I.- MARCO TEÓRICO**

### **1.- Concepto de cultura de empresa**

En términos generales el concepto de cultura en un contexto social tiene dos sentidos básicos. Por una parte, se entiende por cultura el conjunto del lenguaje, el arte, la ciencia, la religión etc., de modo que la mayor o menor adquisición de estas realizaciones proporciona mayor o menor grado de cultura. Desde esta primera aproximación el saber y la educación están estrechamente ligados a la cultura. Desde otro punto de vista se entiende por cultura todo aquello que es creado y aprendido por el hombre, el conjunto de conocimientos, símbolos, experiencias, costumbres, formas de comportamiento, etc., que son y han sido creadas y aprendidas en un grupo social (Hofstede, 2001).

Son varias las ciencias sociales que utilizan el concepto de cultura. Entre ellas destacan la antropología, la psicología, la etnografía y la sociología. Estas ramas del conocimiento son las que más han influido en el desarrollo teórico de la cultura de la empresa.

Desde el punto de vista *antropológico*, se ha aceptado la tipología propuesta por Smircich (1983a), que distingue entre la cultura como variable (variable interna o variable externa) y la cultura como metáfora o espectro simbólico. En la actualidad el concepto de la cultura como variable interna adoptado por el enfoque antropológico es aceptado por su papel importante en la implementación de la estrategia, así como en la adaptación y en el cambio organizativo (Leal, 1999).

Desde este punto de vista existen diferentes fuentes de aproximación a la cultura (López, 2013):

*Perspectiva cognitiva.* La cultura es un sistema de percepciones, de creaciones de significados y de conocimientos compartidos. La mente humana desarrolla esta perspectiva mediante la inconsciencia a través de un conjunto de reglas cognitivas y

convenciones que explican las conductas y experiencias de los actores al tiempo que provocan determinados modelos de acción.

Perspectiva *simbólica*. Las culturas son tratadas como sistemas de símbolos y significados compartidos. Pretende narrar las experiencias simbólicas, rituales o ceremoniales condensadas en los contenidos culturales.

Perspectiva *estructuralista*. La cultura es expresión de los procesos psicológicos inconscientes, estos y sus manifestaciones conscientes, formas y prácticas, son los componentes de la estructura.

Perspectiva *funcionalista*, la cultura es entendida como un ``patrimonio instrumental`` al que se le atribuye la función de satisfacer las ``necesidades derivadas`` del hombre, que surgen de la dinámica social y se originan en el contexto.

Desde la *Sociología* se han distinguido, siguiendo a Ritzer (1993,) dos enfoques: el Funcionalismo como paradigma básico de la Sociología, y la Teoría del Conflicto, entendida como el desarrollo a la reacción del Funcionalismo. Cuando se habla de Funcionalismo hace referencia al estudiado por Durkheim, según el cual, pretende comprender y explicar las estructuras sociales según las funciones que desempeñan dentro de la sociedad. Por otro lado se encuentra la Teoría del Conflicto, basada esta en analizar la sociedad en sus procesos de conflicto, de desorden, de desacuerdo, etc. y ver así como se enfrenta a los problemas que le van surgiendo. Esta última estudiada principalmente por Karl Marx.

Frente al funcionalismo estructural que concibe la sociedad de manera estática, subrayando el orden y la estabilidad a la que contribuyen sus elementos, los teóricos del conflicto enfatizan los procesos de cambio, el conflicto en cualquier parte del sistema social y la desintegración. Si para los funcionalistas la sociedad se mantiene unida mediante normas, valores y una moralidad común, para los teóricos del conflicto todo orden nace de la coerción ejercida por quienes ocupan las posiciones más altas. Además, el poder mantiene el orden de la sociedad en detrimento del papel desempeñado por los valores sociales comunes.

Desde el punto de vista de la *etnografía*, la cultura se refiere a las descripciones de las sociedades humanas, de una forma más simple y a menor escala que las aportaciones de los antropólogos. Desde este enfoque los investigadores se encargan de registrar y describir los comportamientos de una comunidad pequeña y bien definida, para 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 y estará localizado allá donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

Desde el punto de vista *psicológico*, la cultura se aborda desde un punto de vista interno 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.

Hay algunos elementos que están presentes en la mayoría de las definiciones y conceptualizaciones de la Cultura de Empresa (Garmendia 1991):

- \* Es un sistema
- \* Existen símbolos y valores
- \* Más o menos compartidos por las partes y miembros de la organización
- \* Historicamente determinado y determinante.
- \* Relacionado con el entorno.

Debido a la diversidad de enfoques existentes se puede afirmar con Schein (1985) que el estudio de la cultura obliga a adoptar una perspectiva integradora hacia el fenómeno organizativo, una perspectiva que ofrece ideas clave desde la Psicología, la Sociología, la Antropología, la Psicología Social, la Teoría de Sistemas y la Psicoterapia, entre otras disciplinas.

En opinión de Trice y Beyer (1993), para llegar a la definición de cultura se debe valorar no solo el estudio de estas ciencias, sino el resto de aportaciones para llegar a una definición lo más ajustada posible.



Particularmente en el contexto de la cultura de la empresa, como reacción al management científico de Taylor, Elton Mayo (1911) y sus colaboradores inician una línea de trabajo que concluirá con la visión actual de la cultura organizacional, una serie de elementos cualitativos que están presentes en la vida de la organización y son esenciales para su funcionamiento. Desde ese momento los estudios sobre la organización van generando toda una serie de constructos y elementos, como las relaciones humanas, la dirección por objetivos, los grupos de trabajo, etc., que van enriqueciendo el estudio de las organizaciones y en los que en algunos casos podemos ir reconociendo el concepto de cultura organizacional, aunque no se le nombre como tal.

En la década de los setenta se consolidan y se multiplican los conceptos de "cultura de la organización" y sus derivados, como es el caso de "cultura de la empresa". Es en el contexto de "Management empresarial" donde la literatura sobre el tema se multiplica y se va consolidando.

Se comienza a hablar de los aspectos simbólicos, de las historias culturales de la organización (Turner 1973; Peters 1978; Pettigrew 1979). En este sentido se ha destacado la importancia del artículo de Pettigrew de 1979 "On Studying Organizational Cultures", momento y circunstancia que consolida el concepto.

En esos años y en el nivel económico, cada vez más importante, las empresas tienen que aprender a desenvolverse en un entorno cada vez más imprevisible, cambiante y turbulento, lo que obliga a las mismas a un esfuerzo por conocerse mejor con la finalidad de introducir las modificaciones necesarias que les permitan adaptarse mejor a ese entorno. Esto lleva consigo el afianzamiento del concepto de cultura de empresa.

Pettigrew (1979, p. 574), señala que la cultura corporativa "es un sistema de significaciones públicas y colectivamente aceptadas vinculadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado".

Ouchi (1982, p. 49) señala los contenidos y funciones de la cultura en la siguiente definición: "la cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y

mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigadas dentro de la organización”.

Por su parte Morgan (1990, p. 118) entiende que la cultura está formada por “representaciones de una realidad compartida” y que “la visión representada de la cultura nos conduce a ver que las organizaciones son esencialmente estructuras de realidades sociales que descansan en las mentes de sus miembros que las concretan en series de reglas y relaciones”.

Leal Millan (1991, p. 19) también define la cultura organizacional como: “la cultura organizativa caracteriza pues el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización.”

Por su parte Llopis (1992, p. 367) considera que la cultura de la organización es: “el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno”

Garmendia y Parra Luna (1993, p. 145) nos describe la cultura como un “sistema de valores, transmitido por símbolos, más o menos compartidos por las partes, históricamente determinado y determinante y relacionado con el entorno”

Koontz y Weihrich (1991, p. 218): “la cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que tienen en común los miembros de una organización. Incluye el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y normas de conducta a lo largo de un período de tiempo, lo que significa que la cultura organizacional es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija el tono de la compañía y establece reglas implícitas de la forma como se debe comportar la gente”.

Todas las definiciones de cultura empresarial aportadas anteriormente reúnen una serie de características comunes:

a) El papel que desempeña el *entorno* en el que se desenvuelve la organización. Las organizaciones se mueven en un entorno en el que, sin que se deba entender como meras respuestas adaptativas, existe una dinámica e intensa relación.

b) Se centra en los *valores*. Las organizaciones desarrollan una serie de valores que interiorizan hasta hacerlos casi inconscientes y que constituyen el elemento esencial, de los cuales, y como expresión de los mismos, se van creando y desarrollando esa serie de manifestaciones que constituyen la vida interna de la organización, como son las normas, las costumbres, las instituciones, etc.

c) La forma histórica de su *constitución*. Este sistema de valores se configura históricamente a lo largo de su proceso, interiorizándolos hasta hacerlos casi inconscientes pero esenciales para la vida de la organización. La cultura es en este sentido una construcción social, constituida por esa interacción de los individuos entre sí y con el entorno y la organización en la que conviven.

La historia de la organización, desde su nacimiento y constitución hasta su consolidación y desarrollo, constituye unas piezas clave para entender la cultura, ya que esta se forma históricamente a lo largo de ese proceso. El conocimiento del mismo aporta datos esenciales para conocer la cultura organizacional. Los individuos, como elementos activos que son, crean su propio sistema de significados a través de esa interacción con el entorno y con la organización, significados que son compartidos con los otros individuos y que constituye lo que se denomina cultura. La cultura es en este sentido una construcción social, constituida por esa interacción de los individuos entre sí y con el entorno y la organización en la que conviven.

Por lo tanto, como conclusión, la definición que recoge los elementos anteriormente señalados sería la siguiente: ***“La cultura es un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos etc.) históricamente***

*determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta, por una lado, la necesaria integración, y por otro da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines”.*

## **2.- Importancia de la cultura**

Tal y como apunta Leal (1991) la cultura de la empresa proporciona un lenguaje común y unas categorías conceptuales compartidas que se identifican como funciones que tiene que tener cualquier cultura. Este lenguaje permite a las personas que trabajan en la organización comunicarse, sino por definición el grupo no existiría.

La función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento de los individuos hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos.

En primer lugar, la cultura funciona como un mecanismo cognitivo (función cognitiva) para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. La cultura puede justificar el sentido y el valor de la organización (función legitimadora). También refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo el comportamiento en el trabajo de las personas integrantes de la organización. La cultura proporciona una base sólida para visualizar su propio comportamiento (Leal, 1991).

Según Schein (1990; 1999), la cultura integra al personal de la empresa para que sepan cómo relacionarse y también ayuda a la organización a adaptarse al entorno.

Ahora bien, como exponen Margulies y Wallace (1985) no se debe suponer que todas las organizaciones muestran un sistema homogéneo de creencias, valores y reglas de comportamiento. La mayoría de organizaciones tienen múltiples culturas (Louis, 1981; Black y Mendenhall, 1990).

En este sentido Van Maanen (1988) señala que las culturas no son necesariamente fijas e inmutables y que sería extraño, aunque no imposible, que una organización tuviera una cultura unificada.

Trice y Beyer (1993) consideran que ciertas condiciones sociales motivan una mayor probabilidad de desarrollar unas subculturas u otras. Por eso identifican tres condiciones facilitadoras de su existencia: la interacción diferencial, la experiencia compartida y las características personales similares.

La cultura necesita períodos largos para desarrollar las ideologías, así como experiencias compartidas que estimulan la identidad colectiva. Cuando las personas trabajan en proximidad y se comunican pueden interactuar para encontrar objetivos compartidos y para plantear problemas compartidos.

Las características personales similares también son relevantes, como la edad, la etnia, la formación, la educación y la clase social. Cuando en una empresa existen personas con características diferentes harán nacer subculturas. Por ello el análisis de la generación Y nos permite conocer mejor estas subculturas e integrarlas de mejor manera dentro de la organización.

### **3.- Componentes de la cultura**

Para Schein (1985) la cultura está compuesta de elementos visibles y comportamientos observables. En relación con la propuesta por Schein está la idea simbolizada por Daft (1998), que pone como ejemplo la imagen de un iceberg, queriendo referirse a que, en la punta del iceberg (la parte visible), se encuentran los comportamientos, los procesos, las indumentarias, los medios, etc. En la parte sumergida del iceberg se sitúan las creencias, las actitudes y los sentimientos.

Por tanto, los aspectos visibles de la cultura estarían en la parte visible del iceberg, mientras que los elementos invisibles de la cultura estarían en la parte sumergida del iceberg. Los elementos de la parte visible están en sintonía con los elementos de la parte

invisible, y aquellos son más fáciles de modificar a corto plazo que los elementos invisibles (valores, emociones, actitudes, creencias, etc.). La idea aceptada en la literatura es que por lo general los elementos evolucionan mediante interacciones sociales (Daft, 1998).

En la literatura es frecuente hallar clasificaciones de los componentes de la cultura de la empresa. Deal y Kennedy (1982) hablan de ritos y rituales de la vida corporativa, y diferencian los siguientes elementos de la cultura, teniendo en cuenta que el entorno influye:

a) *Valores:*

Los valores son los principios básicos de una organización, ya que forman el corazón de la cultura corporativa. Los valores definen el "éxito" en términos concretos para los trabajadores y establecen estándares de logro dentro de la organización.

b) *Héroes:*

Los individuos personifican los valores culturales y proveen modelos de comportamiento tangibles para los empleados que los siguen.

c) *Ritos y rituales:*

Los ritos y rituales son rutinas sistemáticas y programadas del día a día en la empresa. En sus manifestaciones cotidianas muestran a los empleados la clase de comportamientos que se espera de ellos.

d) *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 y comportamientos. Trabajar la red eficazmente es la única forma de hacer que las cosas se hagan y comprender qué está sucediendo realmente.

Por su parte Schein (1985) distingue la cultura de dos elementos:

- La estructura de la organización
- El sistema formal de información y sistema de control.
- La cultura propiamente dicha: los valores, los mitos, las historias, etc.

Según Schein (1985) la cultura de la empresa influye en:

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

Trice y Beyer (1993) distinguen cuatro manifestaciones concretas de la cultura, 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:

*a) Símbolos:*

Los símbolos son la primera categoría de formas culturales porque constituyen las unidades más básicas y pequeñas de expresión cultural. El símbolo puede definirse como "algo que sugiere algo más de lo que es visible". Las organizaciones usan todos los tipos de símbolos para transmitir ideas abstractas.

*b) Lenguaje:*

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. El lenguaje escrito consiste en una serie de símbolos que son sólo una forma limitada de transmitir la totalidad de su mensaje. El lenguaje, por lo tanto, hace posible diferentes de formas culturales.

*c) 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, las sagas, las leyendas,

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 relaciones culturales.

*d) Prácticas:*

Se trata de llevar a efecto las formas culturales y comportamientos que expresan significados culturales. Entre las prácticas podemos diferenciar: el ritual, tabúes, los ritos y ceremonias.

Trice y Beyer (1993), establecen que las formas culturales se constituyen a través de significados propios de dicha cultura, influidos por la misma. Los analistas determinan que los agentes sociales derivan significado de la forma cultura como ``creadores de identidad''

Schein (1985) distingue otra serie de niveles que no han sido desarrollados antes.

a) Artefactos.

Se trata del nivel más visible de la cultura. Se trata del comportamiento de sus miembros, del lenguaje escrito y hablado, del espacio físico, etc. Aunque se trata de una parte visible, a veces no es fácil entender qué significan, cómo se interrelacionan y qué patrones representan.

b) Valores



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

c) 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 intuición o un valor, comienza a ser tomada como una realidad.

#### **4.- Funciones de la cultura**

La cultura está llamada a resolver los problemas de adaptación externa e integración interna, y a reducir la ansiedad que todo grupo experimenta ante situaciones que lo desbordan (Schein, 1988). Así, la cultura organizativa tiene un imperativo funcional ``adaptativo-integrativo`` que relaciona el sistema externo, esto es, el entorno real en relación al cual la organización cifra su supervivencia, con el sistema interno, es decir, las cuestiones sobre la forma de organizar las relaciones grupales para conferir un bienestar interno.

La función de *adaptación externa* se desarrolla sobre la base de un ciclo que guía a toda organización a mantenerse para sobrevivir a la variabilidad del entorno y cuyos elementos giran en torno a los siguientes aspectos:

- *Misión y estrategia*: se necesita alcanzar una comprensión común, un concepto compartido sobre el problema de supervivencia vital del que deriva la misión central o razón de ser de la organización. La misión alude al objetivo más destacado en la escala de prioridades, las cuales varían, pero nunca la supervivencia deja de ser una cuestión prioritaria, ni una resolución, un elemento cultural central.
- *Medios*: también es necesario alcanzar un consenso sobre los medios con los que la organización pretende alcanzar sus metas. De ese esquema surgen tanto el ``estilo`` de la empresa como la concepción básica de sus tareas, los sistemas de

control, la división del trabajo, el sistema de recompensas, los sistemas de información, la estructura empresarial. La definición de los medios supone para el grupo la delimitación clara de sus límites y de las normas que han de observar sus miembros. El cumplimiento de las metas exige una estructura interna del grupo que, en última instancia, será reflejo de la compleja interacción entre los propósitos dicados desde el exterior y la dinámica interpersonal de los procesos internos.

- *Medición y corrección*: el consenso sobre los criterios a través de cuales se juzga el propio rendimiento es necesario desde el principio, así como el acuerdo sobre las estrategias correctoras a aplicar ante la falta de consecución de las metas. La presencia de conceptos extremadamente dispares al respecto entre los miembros del grupo dificulta una acción correctora coordinada sobre los resultados.

Las *cuestiones internas* a las que ha de enfrentarse el grupo para funcionar como un sistema social están referidas a los siguientes aspectos:

- *Lenguaje y categoría conceptuales*: los miembros del grupo han de desarrollar un sistema de comunicación que les permita interpretar lo que ocurre en cada situación. La unificación de categorías conceptuales maca la dirección correcta para discernir la realidad y solventa los problemas de comunicación que aparecen como resultado de la disparidad existente en las presunciones básicas que afectan a categorías significativa.
- *Limites grupales*: los miembros del grupo han de acordar los criterios de integración, determinando quién está ``dentro`` y quien está ``fuera`` del mismo. Inicialmente, los criterios de inclusión suelen ser establecidos por los fundadores, líderes o promotores, pero conforme al grupo va ganando influencia éstos se revisan y van siendo fruto del consenso grupal. Aunque las empresas maduran y este proceso de configuración de limites se torna complejo, ``el consenso sobre los criterios para la integración, es en todo caso un medio válido para determinar la existencia de una unidad cultural en el grupo de que se trate`` (Schein, 1988).

- *Poder y jerarquía*: toda organización ha de implantar unos criterios por los cuales se obtiene, se conserva y se pierde el poder, produciéndose una estratificación de éste, de la influencia y de la autoridad. El establecimiento de este orden jerárquico aspira a someter los impulsos agresivos de la naturaleza humana y la necesidad de dominar, controlar y gobernar a los demás y al entorno.
  
- *Relación entre iguales*: toda organización ha de implantar reglas de juego sobre cómo orientar la confianza y la intimidad según las metas de la empresa. Las cuestiones relativas a la relación entre iguales derivan en última instancia de la necesidad de hacer frente a los sentimientos de afecto.
  
- *Recompensas y castigos*: todo grupo ha de establecer un rango de conductas ``heroicas`` y ``pecaminosas``, así como un sistema que recompense las primeras y castigue las segundas. En última instancia, toda organización instituye un sistema sancionador de la inobservancia de las reglas establecidas como mecanismo de segregación. Por otra parte, los reconocimientos pueden llegar a considerar una ``propiedad`` social o la obtención de una jerarquía; por tanto, es importante discernir las conductas ``heroicas`` de las ``pecaminosas``, deduciendo las creencias y presunciones sobre las que evalúan y la forma en que se premian o se castigan, respectivamente.
  
- *Religión e ideología*: toda empresa, como toda sociedad, ha de dar sentido a los eventos inexplicables para responder ante ello y reducir la ansiedad del grupo frente a lo incontrolable. La religión aborda lo inexplicable y orienta las actuaciones en situaciones ambiguas, inciertas y amenazantes. La ideología puede concebirse como ``una serie de valores comprensivos capaces de prescribir la manera en que se debe actuar ante otros grupos y en el entorno, especialmente en ámbitos de difícil explicación y gobierno`` (Schein 1988).

## 5.- Características de la cultura

Toda cultura presenta unas características que se dan con independencia del contexto y del tipo de organización

*Es objeto de aprendizaje*, la cultura se va adquiriendo a lo largo del tiempo mediante un proceso de aprendizaje, implícito y explícito, basado en la experiencia compartida. (Peiró, 1990; Ambrosio, 1991; Bonache y Cerviño, 1997).

*Es objeto de transmisión*. Cuando las personas hablan de cultura de una empresa suelen referirse a ciertos valores y prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comparten por lo menos los altos niveles directivos. (Schein, 1985; Martín y Leal, 1989; Durán, 2001)

*Es dinámica*. Todo cambio ha de aceptarse desde dentro de la organización, teniendo en cuenta que cualquier modificación requiere esfuerzo y perseverancia, el cambio es un proceso social complejo, difícil, dependiendo de cuanto más arraigada sea la cultura. ``La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje´´. (Schein, 1988 p.25 Gertsen, 1987; Ambrosio, 1991).

*Es intransferible e inimitable*. Cada organización tiene su propio perfil cultural, difícil de copiar. Las empresas pueden intuir las características culturales que hacen que las empresas alcancen sus objetivos pero esto hace que sea difícil de imitar dadas las condiciones únicas de creación y experiencias a las que se van enfrentando a lo largo de su historia. (García Echevarría, 1994; Llopis, 1993, Rodríguez, 1997)

*Es perceptible*. La cultura se percibe en la medida en que se produce un acercamiento de la organización, es decir, cuanto más cerca este la cultura en la organización más fácil es de percibirla (Ambrosio, 1991; Hofstede, 1980)

*Es invisible.* La cultura en sí es intangible, se trata de presunciones de las que habla la empresa y aplica, pero que no son visibles físicamente. (Scholz, 1987; Menguzzato, 1989)

*Confiere un carácter diferencial.* Todas las organizaciones tienen una cultura única, tanto sus experiencias como el modo de orientarlas y aprender de ellas son únicos y marcan su carácter diferencial. La cultura es una propiedad que expresa al mismo tiempo indivisibilidad y singularidad, siendo esta a la organización lo que la personalidad al individuo. (Ambrosio, 1991; Güel, 1992; García Echevarría, 1994)

*Es un artificio.* La cultura organizativa se crea en la propia empresa, se inventa, se descubre o se desarrolla mediante un proceso de aprendizaje fruto de la experiencia compartida en la resolución de problemas, no es nada natural. (Schein, 1988).

Una vez abordado el concepto de cultura empresarial, es importante conocer, por parte de las empresas, en qué medida las personas que se incorporan a la misma en un proceso de reclutamiento y selección comparten los valores y elementos de la cultura (ritos, creencias, etc.), o por el contrario, existe un enfrentamiento de códigos entre sujeto y empresa. Los jóvenes que actualmente tienen 18 y 19 años (Generación Y) serán los próximos trabajadores, directivos y empresarios, motivo por el cual es conveniente conocer las características de este segmento y sus preferencias culturales, esto último abordado en la investigación de este trabajo. Se expone a continuación las características de la Generación Y.

## **6.- Generación Y**

El concepto de generación deriva de la teoría generacional, popularizada en América por Strauss y Howe (Strauss y Howe, 1991). Una generación abarca generalmente 20 ó 25 años, y se desarrolla a través de similares estilos de vida, valores e influencias externas, creando similar experiencia y comportamientos de consumo.

Numerosos estudios sociológicos evidencian que las generaciones son influidas por similares factores externos y que poseen patrones homogéneos cognitivos (actitudes, percepciones), afectivo-relacionales (satisfacción, apegos) y comportamentales (tendencias a la acción) (Bruwer, Saliba y Miller, 2011, Charters et al., 2011).

En un contexto generacional está demostrado que los factores demográficos, socio-culturales y económicos tienen una gran influencia en el comportamiento. En este sentido el término generación es similar al de cultura, pues se refiere a valores, creencias, actitudes y conductas comunes y compartidas. Por tanto, las creencias, las emociones y las conductas de una generación suelen ser estables entre sus miembros (Schewe y Noble, 2000).

Respecto a las características de la Generación Y, se trata de la generación con mayor orientación global, la que se adaptan más rápidamente a los cambios y la más resistente (sobreviven efectivamente ante los conflictos y traumas) (Pendergast, 2009). La generación Y es conocida como la generación de Internet (‘‘net generation’’) y sus miembros han nacido y crecido en una época de pleno empleo, en hogares que han recibido dos ingresos, en plena diversidad cultural, en la era de la electrónica, de la seguridad, la integración y de la velocidad.

Los autores han aportado otras características singulares de esta generación destacan su comunicación abierta, la flexibilidad temporal y espacial, así como la búsqueda del equilibrio entre la vida profesional y la vida privada. Kim, Knight y Crutsinger (2009) sostienen que la generación Y posee más competencias que las generaciones previas, es decir, los jóvenes que la integran están más preparados.

Bednall, Valos, Adam y McLeod (2012) destacan la gran movilidad de esta generación y el hecho de que hayan nacido con una gran variedad de opciones de ocio. Se trata de una generación interactiva y permanentemente conectada, gracias al desarrollo de los recursos electrónicos e informáticos

Respecto al marketing, los autores destacan la generación Y constituyen segmento de mercado crítico, una generación optimista respecto al futuro que en absoluto se opone a la promoción y comunicación comercial, ( Sheahan, 2009).

Posee un alto poder de compra, multitud de posibilidades de elección y es influyente en las decisiones de compra familiar (Williams y Page, 2010). La generación Y crea blogs y participa en ellos, descarga música, juega en modo online, utiliza la banca en línea, realiza reservas de viaje a través del ordenador y compra un 25% de forma virtual (Nusair, Parsa y Cobanoglu, 2011).

Desde otro punto de vista asociado más a la orientación al mercado, afirma Djamasbi, Siegel y Tullis (2010) que la generación Y demanda que las empresas la comprendan y que comprendan sus necesidades: en definitiva que se adapten a esta generación en un marco de plena orientación al mercado.

Disponen de más recursos que las generaciones anteriores, poseen sus ahorros y han sido criados en la sociedad de consumo. Buscan el producto correcto al precio correcto, con cierta fidelidad a la marca (representada o inspirada por sus particulares ídolos, iconos y líderes de opinión) (Noble, Haytko y Phillips, 2009).

Pero no es fácil sorprenderlos, pues han visto casi de todo y tienen experiencias variadas, motivo por el que los profesionales de marketing deben realizar esfuerzos añadidos para persuadirles, pues saben descifrar los mensajes de publicidad (Linville, 2005).

Por último, la generación Y demanda que las empresas comprendan sus necesidades y que se adapten a esta generación (Djamasbi, Siegel y Tullis, 2010). Este hecho y sus características mencionadas anteriormente hacen que las empresas estén interesadas en aproximarse comercialmente a la generación Y. Por tanto, en un contexto de orientación al mercado constituye un desafío de elaborar políticas de marketing adoptadas a esta generación (Bednall, Vlos, Adam y McLeod, 2012)

Los jóvenes estudiantes que ahora tienen 18 y 19 años de edad, y que constituyen una parte de la Generación Y), están formándose en la Universidad para adquirir competencias para la profesión y para la vida, y también para conseguir una sociedad más competitiva. Esta es la propuesta del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), que está fundamentado en el aprendizaje de competencias, que incluye, como la cultura de la empresa, valores, creencias y principios.

Se trata de los futuros profesionales de las empresas que ahora estudian 1º y 2º curso del Grado en Administración y dirección de Empresas (ADE). Conocer sus percepciones y preferencias acerca de la cultura de la empresa en general y respecto a la que desarrollarán su actividad es importante para una mejor integración de los jóvenes en el contexto laboral (en concreto en las culturas de las empresas en las que trabajen), y para abordar los valores y la cultura de la empresa en los cursos superiores de su titulación (3º y 4º).

Seguidamente se presenta la investigación llevada a cabo.



## II.- INVESTIGACIÓN

### 1º Diseño de la investigación: objetivos, hipótesis, instrumento y metodología

El *objetivo* de esta *investigación de exploración* es determinar las percepciones que los jóvenes estudiantes de primero y segundo curso del Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna tienen acerca de los valores que deben estar presentes en la cultura de la empresa actual y, sobre todo, en la empresa en la que trabajan. Los resultados y las conclusiones de la investigación serán de interés para una mejor gestión y dirección de recursos humanos en general y de la cultura en particular relativa a los jóvenes que forman la generación Y.

Como *hipótesis* de trabajo se establece que (H1): los jóvenes que forman la generación Y tienen una opinión y percepción clara y homogénea acerca de los valores que la cultura de la empresa debe incluir; y (H2) no existen diferencias de percepciones sobre la motivación por razones de sexo.

Respecto a la *muestra*, ésta está formada por 215 sujetos, todos estudiantes de 1º, 2º del Grado en Administración de Empresas, con una edad de entre 18 y 20 años (el 95% tenía 18 y 19 años). La muestra está dividida en 110 hombres (51,2%) y 105 mujeres (48,8%). El tamaño de la muestra (N=215) cumple los requisitos mínimos exigidos por los autores (Nunnally, 1978): al menos 5 sujetos por ítem y un tamaño 2 o 3 veces mayor que el número de variables. Otros autores, como Kline (1994), estiman que la muestra no debe ser inferior a 200 sujetos. Este segundo criterio también se cumple.

Para realizar la investigación se elaboró un *cuestionario* ad hoc (CULTURA-50: cultura, 50 ítems). Se trata de una escala tipo Likert de 5 alternativas de respuesta (1: nada de acuerdo, hasta 5: absolutamente de acuerdo). El análisis de la literatura sobre la cultura de la empresa (Deal y Kennedy, 1982; Schein, 1985; Daft, 1998) y sobre la generación Y (McClenaghan, 2004; Sheahan, 2009; Nusair, Parsa y Cobanoglu, 2011) llevado a cabo en el marco teórico de la investigación permitieron confeccionar el cuestionario, que se adjunta como anexo. Para el diseño se procedió, mediante la colaboración de un experto y de un grupo de 25 alumnos de similar perfil al de la

muestra, a reducir un conjunto amplio de ítems para garantizar la validez de contenido (Churchill, 1979; García, Herrero y Rodríguez, 2006). El grupo de alumnos respondió a dos preguntas abiertas<sup>1</sup>: “¿cuáles son los valores que prefieres que formen la cultura de la empresa en la que trabajes?” y “¿qué valores no deberían formar parte de la cultura de la empresa en la que trabajes?” Se aplicaron los principios de brevedad y simplicidad (Vázquez, 1999). La escala se aplicó aleatoriamente en fechas y en las aulas de clase.

La *metodología* utilizada en esta investigación exploratoria es cuantitativa-descriptiva (análisis de estadísticos descriptivos básicos, correlaciones, análisis factorial y discriminante), y se ha utilizado el programa Excel, Word y SPSS-15. Las *variables* se corresponden con los ítems del cuestionario. Por tratarse de una investigación descriptiva y no predictiva no existen variables dependientes ni independientes.

## 2º Resultados

El primer análisis llevado a cabo es el de fiabilidad y validez del cuestionario utilizado. La escala es fiable inicialmente una vez aplicado el indicador alfa de Cronbrach, pues posee un resultado superior a 0,70 (Alfa=0,944) (Nunnally, 1978). Pero existen ítems que al ser eliminados aumentan la fiabilidad global de la escala a Alfa=0,946. Estos ítems poseen una correlación inferior a 0,350 con el total de la escala. Se procedió a eliminar dichos ítems, aunque se pierda información sobre ellos:

Ítem 5: Beneficios

Ítem 8: Capital humano

Ítem 9: Cercanía

Ítem 22: Honestidad

Ítem 32: Orientación al cliente

Ítem 44: Sencillez

Ítem 50: Tradición

Una vez comprobado que el cuestionario era válido y fiable se llevó a cabo un análisis descriptivo. En la tabla 1 se recogen los resultados.

---

<sup>1</sup> El cuestionario fue el mismo que se aplicó en el Trabajo de Fin de Grado sobre Motivación.

**Tabla 1: Datos descriptivos, N=215 (elaborada propia)**

Ítems		Mín.	Máx.	Suma	% Total	Media	DT
1	Abiertos al cambio	3	5	950	88,32%	4,42	0,66
2	Adaptación al mercado	3	5	985	91,62%	4,58	0,58
3	Auto-control y auto-regulación	3	5	885	82,32%	4,12	0,72
4	Autonomía	2	5	815	75,81%	3,79	0,74
6	Imagen	3	5	950	88,32%	4,42	0,62
7	Calidad	3	5	1015	94,41%	4,72	0,54
10	Cooperación y trabajo en equipo	3	5	985	91,63%	4,58	0,69
11	Competitividad	1	5	910	84,65%	4,23	0,80
12	Compromiso	3	5	995	92,56%	4,63	0,61
13	Información y comunicación	3	5	945	87,91%	4,40	0,75
14	Confianza	3	5	990	92,09%	4,60	0,54
15	Creatividad	2	5	955	88,84%	4,44	0,79
16	Eficacia y logro	3	5	975	90,69%	4,53	0,59
17	Empatía	3	5	900	83,72%	4,19	0,82
18	Equidad y justicia	3	5	930	86,51%	4,33	0,74
19	Equilibrio	2	5	870	80,93%	4,05	0,78
20	Esfuerzo y constancia	3	5	965	89,77%	4,49	0,66
21	Flexibilidad y adaptabilidad	2	5	930	86,51%	4,33	0,74
23	Igualdad	3	5	950	88,32%	4,42	0,69
24	Iniciativa	3	5	990	92,09%	4,60	0,58
25	Innovación	3	5	1005	93,49%	4,67	0,52
26	Lealtad	3	5	940	87,44%	4,37	0,75
27	Liderazgo	3	5	945	87,91%	4,40	0,62
28	Medio ambiente	2	5	920	85,58%	4,28	0,87
29	Movilidad	1	5	810	75,35%	3,77	0,86
30	Nuevas tecnologías	2	5	965	89,77%	4,49	0,70
31	Organización y coordinación	3	5	970	90,23%	4,51	0,70
33	Participación	3	5	890	82,79%	4,14	0,80
34	Paciencia	2	5	835	77,67%	3,88	0,79
35	Planificación y objetivos	3	5	985	91,63%	4,58	0,58
36	Profesionalidad	3	5	1025	95,35%	4,77	0,48
37	Progreso y superación	3	5	1030	95,81%	4,79	0,51
38	Reconocimiento logros	3	5	960	89,30%	4,47	0,63
39	Relaciones interpersonales	3	5	895	83,25%	4,16	0,72
40	Respeto	2	5	970	90,23%	4,51	0,73
41	Responsabilidad social	2	5	980	91,16%	4,56	0,76
42	Satisfacción	3	5	925	86,05%	4,30	0,73
43	Seguridad	3	5	970	90,23%	4,51	0,66
45	Tolerancia y diversidad	3	5	910	84,65%	4,23	0,71
46	Toma de decisiones	3	5	960	89,30%	4,47	0,73
47	Transparencia	3	5	950	88,32%	4,42	0,72
48	Variedad	3	5	860	80,00%	4,00	0,68
49	Solidaridad	2	5	935	86,98%	4,35	0,78

**TOTAL: 5x215=1075**

**Por ejemplo ítem 6: (950/1075) x100= 88,32%**

Los ítems más valorados han sido, ítem 37 (“Progreso”) que ha obtenido un 95,81% del total máximo posible si toda la muestra hubiera dado valor 5. Este ítem obtuvo un valor mínimo de 3, es decir, ningún sujeto le dio valores de 1 ó 2. También valoran el ítem 36 (‘‘Profesionalidad) con 95,35%, dentro de los valores más altos, se puede destacar ítem 7(‘‘Calidad’’) 94,41%, el ítem 12 (‘‘Compromiso’’) 92,56 el ítem 14 (‘‘Confianza’’) 92,06%.

Los ítems que encontramos menos valorados son, el ítem 29 (‘‘Movilidad’’) 73,35%, ítem 34 (‘‘Paciencia’’) 77,67%, ítem 4 (‘‘Autonomía’’) 79,81%, el ítem 48 (‘‘Variedad’’) 80,00%, y el ítem 19 (‘‘Equilibrio’’) 80,93%.

Con el objeto de reducir y agrupar los ítems se ha llevado a cabo un análisis factorial. El análisis factorial constituye un modelo estadístico generado en el marco de la TCT (Ferrando y Anguiano-Carrasco, 2010), y en el mismo se plantea la existencia de una serie de variables no observables denominadas factores (también llamadas variables latentes, constructos, sub-escalas, dimensiones), siendo el número de factores substancialmente menor que el de variables. Mediante el análisis factorial se forman grupos de macro-variables (variables latentes) que son homogéneos e incluyen variables que correlacionan mucho entre sí, procurando, inicialmente al menos, que unos grupos sean independientes de otros. *El análisis factorial es, por tanto, una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos.* Se obtiene por extensión de algunas de las ideas básicas de los modelos tradicionales de regresión lineal y de correlación parcial. Se reconoce en la literatura que al menos deben existir dos variables para que se pueda afirmar que existe una dimensión o factor (Kim y Mueller, 1994; Costello y Osborne, 2003, 2005). Idealmente un ítem identifica bien un factor si tiene un peso de 0,70 y no tiene un peso en otros factores superior a 0,40 (Beaver et al., 2013).

El análisis factorial se llevará a cabo atendiendo a los siguientes criterios (Kaiser, 1958, 1960; Nunnally y Bernstein, 1995). Algunos de estos criterios se encuentran recogidos en el propio manual del software utilizado (SPSS-21):

- a) Alfa de cada factor debería ser igual o superior a 0,70 (✓)
- b) El auto-valor de cada factor debería ser superior a 1 (✓)

- c) Cada factor debe explicar al menos el 5% de la varianza total (✓)
- d) En los factores seleccionados, la carga factorial de los ítems debía ser igual o superior a 0,40 (✓)
- e) La correlación de cada ítem con su factor debe ser al menos igual a 0,50 (✓)
- f) Los factores deben explicar al menos el 50% de la varianza total (✓)

Se obtuvo un modelo factorial de 10 factores por ser el modelo más adecuado según los resultados del gráfico de sedimentación. Se ha utilizado el método de rotación Varimax, por ser el más utilizado, y el método de extracción de componentes principales. La estructura factorial cumple los requisitos mencionados anteriormente. Además la medida de adecuación muestral KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) posee un valor próximo a 1 y sobrepasa el nivel mínimo recomendado ( $KMO > 0,5$ ), por lo que el análisis factorial es una herramienta conveniente en este caso. La prueba de esfericidad de Bartlett debe tener una significatividad  $p < 0,050$  para afirmar que el análisis factorial es satisfactorio, como es este el caso ( $p = 0,000$ ). A su vez, el valor determinante es igual a cero. En la matriz de correlaciones residuales el número de residuos con valores elevados es mínimo, por lo que el modelo es el correcto. El modelo factorial elegido es adecuado para explicar los datos, pues los elementos de la diagonal de la matriz de correlaciones anti-imagen tienen un valor próximo a 1, y el resto de elementos tienen un valor pequeños.

En la tabla 2 se puede observar que todos los factores poseen un autovalor superior a 1, que cada uno de ellos, por separado, explica al menos el 5% de la varianza, y que el conjunto de los 10 factores explican el 74,21% de la varianza.

**Tabla 2: Análisis factorial, varianza explicada, N=215 (elaborada propia)**

<b>Factor</b>	<b>Autovalores</b>	<b>% de la varianza</b>	<b>% Varianza acumulado</b>
1	4,248	9,878	9,878
2	3,684	8,566	18,444
3	3,328	7,739	26,184
4	3,148	7,320	33,504
5	3,092	7,191	40,694
6	3,014	7,009	47,703
7	2,962	6,888	54,591
8	2,943	6,844	61,434
9	2,787	6,482	67,916
10	2,706	6,292	74,208

En la tabla 3 se puede observar que en cada uno de los factores

**Tabla 3: Análisis factorial, detalle de los factores, N=215 (elaborada propia)**

Alfa	Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Correl.
0,831	2	<b>,493</b>	,317	-,173	-,316	,049	-,127	,082	,200	,082	,285	,509(**)
	3	<b>,722</b>	,238	-,043	,144	-,090	,108	-,066	,157	,208	-,032	,728(**)
	29	<b>,465</b>	,025	,454	,201	,464	-,091	,355	,093	,040	,029	,668(**)
	31	<b>,673</b>	-,122	,084	,014	,001	,331	-,043	,232	-,286	,266	,672(**)
	35	<b>,431</b>	,154	,120	,033	-,133	,312	,113	,202	,359	,419	,652(**)
	36	<b>,610</b>	-,202	-,011	,103	,178	,046	-,015	-,158	,155	,145	,598(**)
	43	<b>,595</b>	,234	,200	,334	-,037	,377	,220	-,005	,100	-,114	,689(**)
	48	<b>,516</b>	,021	,247	-,216	,159	-,007	,153	,129	,205	,418	,693(**)
0,822	1	-,033	<b>,681</b>	,050	-,060	-,076	,237	,002	,264	,169	,263	,715(**)
	13	,025	<b>,727</b>	,081	,349	,228	,033	,120	-,016	,120	-,028	,774(**)
	14	,333	<b>,526</b>	-,050	,078	,103	,165	,027	,108	,403	-,214	,636(**)
	15	-,023	<b>,602</b>	,201	,076	,317	-,041	,240	,416	,057	,056	,784(**)
	20	,388	<b>,516</b>	,272	,073	,130	-,162	,211	-,209	,042	,315	,661(**)
	26	,050	<b>,658</b>	,193	,388	,018	,127	,080	,291	-,060	,097	,785(**)
0,860	28	,033	,103	<b>,783</b>	,318	,021	,206	,045	,114	-,004	,290	,681(**)
	41	-,097	,164	<b>,692</b>	,199	,469	,076	,114	,154	,000	,009	,683(**)
	49	,131	,075	<b>,747</b>	,089	,213	,113	,063	,237	,304	,211	,901(**)
0,840	12	,030	,380	,151	<b>,687</b>	,125	,128	,217	,177	,047	,196	,881(**)
	23	,052	,072	,154	<b>,777</b>	,074	-,020	,229	,239	,303	,024	,876(**)
	40	,200	,195	,345	<b>,712</b>	,211	-,031	,003	,057	,099	,111	,862(**)
0,753	17	,255	,030	,017	,423	<b>,526</b>	,143	,058	,317	,249	,342	,823(**)
	21	-,015	,244	,309	,088	<b>,735</b>	,068	-,183	-,152	-,041	-,068	,657(**)
	27	,055	,016	,082	,053	<b>,653</b>	,291	,258	,170	,116	,128	,803(**)
	30	,333	,104	-,055	,126	<b>,519</b>	,061	,247	,221	,111	,495	,763(**)
	39	,410	,212	,309	,277	<b>,413</b>	,142	,200	-,120	,224	-,010	,680(**)
0,773	6	,315	-,075	-,224	,089	,107	<b>,700</b>	-,002	,020	,164	,055	,589(**)
	16	,078	,216	,245	-,047	,040	<b>,611</b>	,065	,141	,060	,388	,774(**)
	38	-,013	,187	,202	,016	,211	<b>,792</b>	,081	,054	,143	,069	,789(**)
	42	,385	,363	,241	,157	,247	<b>,441</b>	,154	,032	,249	-,034	,778(**)
0,759	4	,453	,012	,040	-,056	,352	-,037	<b>,631</b>	-,098	,180	,054	,697(**)
	11	-,070	,284	,126	,270	,007	-,019	<b>,810</b>	-,033	-,103	,035	,800(**)
	24	-,029	,148	-,008	,094	,059	,112	<b>,657</b>	,317	,089	,358	,790(**)
	46	,094	-,104	,129	,039	,020	,482	<b>,617</b>	,210	,176	,188	,782(**)
0,795	10	,089	,193	,502	,164	-,063	-,200	,041	<b>,596</b>	,285	,055	,712(**)
	19	,408	,379	,048	-,112	,296	,162	,229	<b>,617</b>	-,070	-,086	,820(**)
	33	,355	,178	,037	,247	,127	,257	,436	<b>,568</b>	-,016	,072	,830(**)
	34	-,055	,142	,218	,241	-,012	,159	,007	<b>,751</b>	,077	,099	,782(**)
0,743	7	,165	-,038	,156	,033	-,097	,244	-,059	-,023	<b>,633</b>	,259	,676(**)
	18	,285	,188	,042	,149	,227	-,052	-,004	,354	<b>,660</b>	,284	,786(**)
	45	-,032	,161	,000	,242	,391	,233	,149	,030	<b>,644</b>	-,009	,799(**)
	47	,132	,282	,396	,209	-,003	,147	,245	,001	<b>,538</b>	-,075	,744(**)
0,705	25	,046	,075	,177	,099	,011	,139	,243	,064	,022	<b>,761</b>	,879(**)
	37	,210	,035	,167	,308	,154	,198	-,040	-,129	,267	<b>,540</b>	,875(**)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los ítems incluidos en los factores poseen una carga superior a 0,400. Por otra parte, la correlación de cada ítem con el factor al que pertenece es superior a 0,400. Por último, todos los factores poseen una fiabilidad superior a 70% ( $\text{Alfa} > 0,70$ ).

Los factores resultantes son los siguientes:

Factor 1: Sustrato mínimo de valores que según los jóvenes debe incluir la cultura de la empresa en la que ellos trabajasen. Estadísticamente las respuestas de los sujetos formaron este factor, que es el que posee el mayor número de ítems. El factor incluye los siguientes valores: adaptación al mercado, autorregulación, dinamismo, organización y coordinador, planificación-objetivos, profesionalidad, seguridad, variedad/diversidad.

Factor 2: Este segundo factor se relaciona con valores que tienen que ver con el esfuerzo fiel, constante y creativo para el cambio, desarrollado con comunicación y confianza.

Factor 3: El tercer factor incluye valores prosociales y enfocados al exterior, como son el medio ambiente, la responsabilidad social corporativa y la solidaridad.

Factor 4: Si el factor 3 se relacionaba con valores prosociales externos, el factor 4 tiene que ver con valores prosociales internos: compromiso con otros, igualdad y respeto.

Factor 5: Este factor incluye valores de liderazgo y relaciones con otros, bien sea del directivo con los colaboradores, entre colaboradores y entre éstos y otros sujetos externos: empatía, relaciones interpersonales, flexibilidad y adaptabilidad, liderazgo, redes sociales e Internet.

Factor 6: Este factor incluye valores que tienen que ver con los resultados: imagen, eficacia y logro, reconocimiento de logros y satisfacción.

Factor 7: Incluye valores relacionados con el trabajo individual: autonomía, competitividad, iniciativa y toma decisiones.

Factor 8: Integra valores que tienen que ver con la cooperación y las características del trabajo en equipo: cooperación, trabajo equipo, equilibrio, participación y paciencia.

Factor 9: Incluye valores relacionados con la claridad: calidad, equidad, justicia, tolerancia y transparencia.

Factor 10: Incluye valores relativos al desarrollo y el avance: innovación, progreso y superación.

Por último, se ha llevado a cabo un análisis discriminante con el objeto de comprobar si existen diferencias en las respuestas de los hombres y las mujeres. Según los datos de la tabla 4 SI existen diferencias significativas en las percepciones de los hombres y las mujeres: el autovalor y la correlación canónica son elevados, y el valor Lambda de Wilks es reducida. Por otra parte la prueba M de Box ofrece una significatividad de 0,000 (Sig. $\leq$ 0,05). Este resultado se aprecia mejor en los gráficos 1 y 2.

**Tabla 4: Análisis discriminante, N=216 (elaboración propia)**

Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica	Lambda de Wilks	M de Box
0,177	100,0	100,0	0,388	0,849	0,000

En la tabla 5 se recogen los datos de la función discriminante resultante. Estos datos son relevantes para identificar cuáles son los valores que prefieren los hombres y cuáles son los valores preferidos por las mujeres. Se puede observar que los hombres tienden a puntuar de manera negativa y las mujeres de manera positiva.

**Tabla 5: Funciones en centroides de los grupos**

**N=216 (elaboración propia)**

SEXO H=1/M=2	Función 1
1	-0,410
2	0,429

Los datos de la tabla 6 nos indican que, teniendo en cuenta el signo de los indicadores de la tabla 5, los hombres tienen a darle más valor al factor 2 (esfuerzo hacia el cambio), el factor 3 (valores prosociales externos) y el factor 4 (valores prosociales internos) principalmente. Las mujeres puntúan más alto el factor 6 (resultados de logro, imagen,

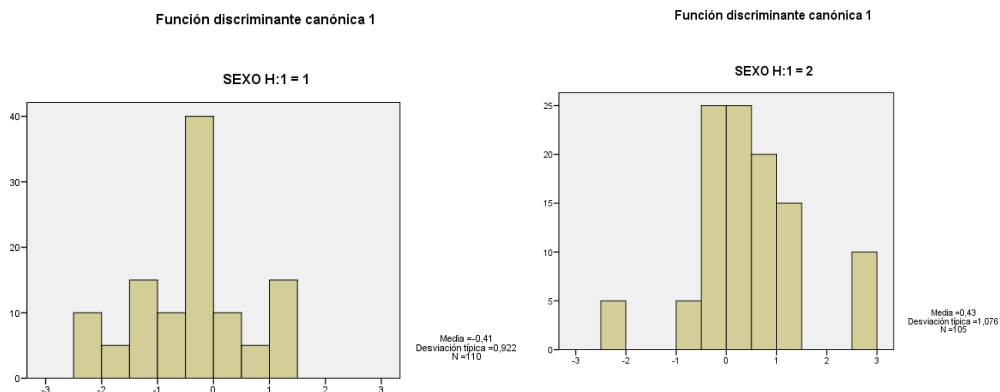


satisfacción, etc.), el factor 8 (cooperación y trabajo en equipo) y el factor 10 (valores de avance y desarrollo).

**Tabla 6: Coeficientes y matriz de estructura**  
N=216 (elaboración propia)

Factores	Coefficientes estandarizados <sup>2</sup>	Matriz de estructura <sup>3</sup>
FACTOR1	-,002	,369
FACTOR2	-,208	,141
FACTOR3	-,618	-,047
FACTOR4	-,620	-,170
FACTOR5	,109	,239
FACTOR6	,672	,528
FACTOR7	-,091	,206
FACTOR8	,932	,485
FACTOR9	-,035	,235
FACTOR10	,325	,276

**Gráficos 1 y 2: Función hombres y mujeres**  
N=216 (elaboración propia)



**NOTA: En el siguiente apartado se incluyen las conclusiones globales, tanto del marco teórico como de la investigación**

<sup>2</sup> Similares a los coeficientes beta en el análisis de regresión. Son valores estandarizados y cuanto más alto es el valor mayor es el peso del factor en la función discriminante.

<sup>3</sup> Indican el grado de correlación de cada factor con la función discriminante.

### III CONCLUSIONES GLOBALES

La cultura empresarial se le lleva dando importancia desde que empezó a conocerse la empresa tal y como la conocemos ahora. Se considero un valor fundamental para que estas fueran solidas y pudieran tener unos beneficios rentables.

Aunque se ha estudiado la cultura desde distintas ramas (sociología, psicología, antropología, etc.), se consiguió hacer una unión de todas estas definiciones para llegar a la cultura tal y como la conocer hoy en día.

Tras el analices de las teorías que están alrededor de la cultura, se considera fundamental que se tenga consolidado una cultura empresarial correcta, para el beneficio de la empresa no solo económico, que también va ayudar, sino para el ambiente de trabajo ya que, para los trabajadores les resulta más agradable trabajar en organizaciones donde los valores como, el trabajo en equipo, confianza, profesionalidad, calidad, etc. para sentirse como en la empresa y harán que el trabajador aporte lo mejor.

Es muy importante saber la opinión que tiene una parte de la Generación Y sobre este tema, ya que serán los que van a salir al mercado de trabajo dentro de poco, o lo están haciendo actualmente, pero llevan poco tiempo en las empresas. Conocer la opinión de esta generación es fundamental ya que crecieron en un entorno de tecnologías, consumismo, diversidad de productos y marcas. La definición de Generación Y: ``es una generación abarca generalmente 20 ó 25 años, y se desarrolla a través de similares estilos de vida, valores e influencias externas, creando similares experiencia y comportamientos de consumo. Por tanto, las creencias, las emociones y las conductas de una generación suelen ser informales y estable entre sus miembros``.

Tienen claro sus gustos y el dinero que se van a gastar en ello. Por tanto, es fundamental conocer la preferencia de este sector de la sociedad, porque va a permitir que las empresas se acerquen más a los gustos de estos, y los pueda atraer mejor.

También es importante porque en el momento de hacer una selección y se les explique los valores que tiene la empresa, se sentirán que la empresa tiene sus intereses y podrán tener la oportunidad de tener a un trabajador con unos conocimientos altos y valor muy importante.

De la investigación: el cuestionario diseñado es estadísticamente significativo o adecuada.

Se ha conseguido el objetivo de la investigación, que era determinar las percepciones que los jóvenes estudiantes de Administración y Dirección de empresas en los cursos 1º y 2º de esta titulación, tienen acerca de los valores que deben estar presentes en la cultura de la empresa actual y, sobre todo, en la empresa en la que trabajen.

Se ha confirmado la hipótesis primera, pues los jóvenes tienen una opinión y percepción clara y homogénea acerca de los valores que la cultura de la empresa debe incluir, habiéndose extraído unos factores estadísticamente significativos. Los sujetos prefieren o valoran más la profesionalidad, teniendo el valor más alto del estudio realizado, también consideran que es importante valorar en la cultura, la calidad, confianza y compromiso de los trabajadores con la empresa. En menor medida o prefieren menos la movilidad, paciencia, autonomía, equilibrio y variedad.

Con estos resultados podemos entender, según los valores del estudio, que los estudiantes prefieren una empresa en la que se base en la profesionalidad y la desarrolle, donde calidad, el compromiso y la confianza, sean fundamentales para una cultura empresarial que quiera atraer a la Generación Y.

No les gusta tanto la cultura empresarial donde exista movilidad, variedad, autonomía. Se puede entender, que prefieren realizar trabajos en equipo, sin cambios del lugar de trabajo y en el que la variedad no sea imprescindible, sino que se centren lo más posible.

No se confirma la hipótesis 2, pues SI existen diferencias en las percepciones de hombres y mujeres, tal y como se ha puesto de manifiesto en el análisis discriminante.

La percepción que tienen los hombres está más orientada al cambio, valores prosociales internos y externos, mientras que las mujeres le dan más valor al logro, la imagen, la satisfacción, cooperación, trabajo en equipo, valores de avance y desarrollo.

Se puede interpretar que los hombres valoran más el cambio y el ámbito social, mientras que las mujeres se centran más en la parte interna de la empresa, en la que prefieren trabajar en equipo, cooperación, logro, etc.

## IV ANEXO

### Cuestionario CULTURA-50

En el siguiente cuestionario encontrarás una serie de afirmaciones a las que deberás dar respuesta, de manera sincera y espontánea, con arreglo a una escala de 5 niveles (1: mínimo, totalmente en desacuerdo..... hasta 5: máximo, totalmente de acuerdo)

Hombre

Mujer

		1	2	3	4	5
1	Abiertos al cambio					
2	Adaptación al mercado					
3	Auto-control y auto-regulación					
4	Autonomía					
5	Beneficios					
6	Imagen					
7	Calidad					
8	Capital humano					
9	Cercanía					
10	Cooperación y trabajo en equipo					
11	Competitividad					
12	Compromiso con otros					
13	Información y comunicación					
14	Confianza					
15	Creatividad					
16	Eficacia y logro					
17	Empatía					
18	Equidad y justicia					
19	Equilibrio					
20	Esfuerzo y constancia					
21	Flexibilidad y adaptabilidad					
22	Honestidad					
23	Igualdad					
24	Iniciativa					
25	Innovación					
26	Lealtad					
27	Liderazgo					
28	Medio ambiente					
29	Movilidad					
30	Redes sociales, Internet, etc.					

31	Organización y coordinación					
32	Orientación al cliente					
33	Participación					
34	Paciencia					
35	Planificación y objetivos					
36	Profesionalidad					
37	Progreso y superación					
38	Reconocimiento logros					
39	Relaciones interpersonales					
40	Respeto					
41	Responsabilidad social					
42	Satisfacción					
43	Seguridad					
44	Sencillez					
45	Tolerancia					
46	Toma de decisiones					
47	Transparencia					
48	Variedad-diversidad					
49	Solidaridad					
50	La tradición					

## V BIBLIOGRAFÍA

Ambrosio, E. M. (1991). La cultura como base de la estrategia empresarial. *Alta Dirección*, 158, 295-306.

Barona, R. (1992). *Diagnostico de la cultura de empresa en la caja de ahorros de Guadalajara*. Tesis doctoral. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Bass, Francisco. (1991a): What is culture? En FROST, P. et al. (Ed.): *Reframing organizational culture*. Newbury Park (NY): Sage.

\_\_\_\_\_ (1991b): *The role of the founder in the creation of organizational culture*, en Frost, P. et al. (Eds.): *Reframing organizational culture*. Newbury Park (NY): Sage.

Beavers, A. S. et al. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6), 25-37.

Bonache, J. y Cerviño, J. (1997). La adaptación cultural en la empresa multicultural: al conflicto entre la teoría y la práctica. *Información Comercial Española*, 761, 33-48.

Costello, A. B. y Osborne, J. W. (2003). *Exploring best practices in factor analysis: Four mistakes applied researchers make*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 21, 2003, Chicago, IL.

Daft, K. L. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. México: International Thomson Editores.

Davis, K. y Newstrom, J. W. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.

Deal, T. E. y Kennedy, A.A (1982). *Corporate cultures: the rites and ritual of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Durán, J.J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Madrid: Pirámide.
- Ferrando, P. J. y Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 18-33.
- García, S. (1994). *Diseño del management en función de la cultura directiva*. Ponencia presentada en el IV Congreso Nacional de ACEDE, p. 1-27.
- Garmendia J.A. y Parra Luna (1993). *Sociología industrial y de los recursos humano*. Madrid: ediciones Taurus
- Gertsen, M. (1987). Los aspectos culturales de la gestión y los negocios internacionales. Relaciones iniciales en relación con un futuro estudio. *Información Comercial Española*, 18, 18-30.
- Güell, A.M. (1992). El directivo del futuro. *Harvard-Deusto Business Review*, 69, 95-97.
- Hargittai, E. (2008). Whose space? Differences between users and non-users of social network sites. *Journal of Computer-mediated Communication*, 13(1), 276–297.
- Hofstede, G. (1980). *Culture´s consequences*. California: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture´s consequences: comparing values, behaviours, institutions and organizations across countries*. Londres: Sage.
- Kaiser, H. F. (1958). The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23, 187-200.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151.
- Kim, J. y Mueller, C. (1994). Factor analysis, statistical methods and practical Issues. En M. Lewis. *Factor analysis and related techniques*. London: Sage Publications, 75-155.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Newbury Park (CA): Sage.



- Koonstz H. y Weihrich H. (1991). *Elementos de Administración*. México: McGraw Hill.
- Leal, A. (1991): *Conocer la cultura de las Organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Actualidad Editorial, S.A.
- Leal, A (Coord.) (1999). *El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Llopis, J. (1992). *La cultura de la empresa*. Madrid: Edita CAM.
- Llopis, J. (1993). *La auditoria de la cultura empresarial. Algunas reflexiones metodológicas*. Dirección y Organización, nº6, p.7-13.
- López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno. Un estudio de casos múltiple en empresas murcianas*. Tesis doctoral. Murcia: Universidad de Murcia.
- Margulier N. y Wallace J. (1985). *El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones*. México: Trillas.
- Martín, F.A. y Leal, A. (1989). *¿Cómo cambiar la cultura de la organización?* *Alta Dirección*, 147, 363-373.
- Menguzzato, M. (1989). *Las variables ``soft`` en la Dirección estratégica*. *Revista de Economía y Empresa*, 9(32), 113-124.
- Morgan G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Ra-Ma.
- Nowak L., Thach L. y Olsen J. E. (2006). *Wowing the millennials: creating brand equity in the wine industry*. *Journal of Product & Brand Management*, 15(5), 316–32.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. J. (1995). *Teoría psicométrica*. México: McGraw Hill Latinoamericana.

- Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Bogotá: Norma.
- Parker R., Charles, M. y Schaefer A. D. (2004). Fashion consciousness of chinese, japanese and american teenagers. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 8(2), 176-186.
- Peiró, J. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas*. Barcelona: PPU.
- Peters T. J. (1978). *Symbols patterns and settings: an optimistic case for getting things done*. *Organizational Dynamics*, 9(2), 3-23.
- Pettigrew, A. M. (1979). *On studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24, 109-119.
- Ritzer, G. (1993). *Teoría sociológica contemporánea*. Madrid: McGraw-Hill.
- Rodríguez, J. M. (1997). *La cultura organizativa como recurso competitivo: debilidades de las culturas fuertes*. Comunicación presentada en la VII Congreso Nacional de ACEDE, p. 312-325.
- Schein E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 15-28.
- Schein, E. H (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janés.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schewe, C. D. y Meredith, G. (2004). *Segmenting global markets by generational cohorts: Determining motivations by age*. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(1), 51-63.
- Scholz, C. (1987). *Corporate culture and strategy. The problem of strategic fit*. *Long Range Planning*, 20(4), 78-87.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organization analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 45-56.
- Strauss, W. y Howe, N. (1991). *Generations*. New York: Quill.

Trice y H y Beyer, J. (1993). *The cultures of work organizations*. New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Tura, S. M. (2012). *La cultura organizativa y la percepción de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*. Tesis doctoral. Cataluña: Universidad de Cataluña.

Turner B. A. (1973). *Symbols in African Rituals*. New York: Warner Modules.

Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press.

Waters, J. (2006). *Young, with tons of purchasing power*. *Market Watch*. Chicago: The Wall Street Journal Digital Network.

Williams K. C. y Page R. A. (2010). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 33, 8-10.