

FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DETERMINANTES DE LA ORIENTACIÓN DE LA CULTURA ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS

Febles Acosta, J.
Oreja Rodríguez, J.R.
Universidad de La Laguna

RESUMEN

La finalidad del presente trabajo ha sido verificar empíricamente la influencia de aspectos relacionados con el ámbito interno (propiedad y tamaño de la empresa) y externo (sector de actividad) de la empresa en su cultura estratégica. Los resultados del análisis factorial revelaron el predominio de cuatro tipos de cultura en las empresas analizadas: adaptación, participación, compromiso y formación. El contraste estadístico de las hipótesis formuladas confirmó en la práctica la influencia de dichas cuestiones en las culturas identificadas, así como la existencia de relaciones no hipotetizadas previamente susceptibles de validación en futuras investigaciones.

PALABRAS CLAVE: Cultura estratégica, Dimensión, Propiedad, Sector, Análisis factorial.

ABSTRACT

The purpose of the research has been to empirically verify the influence of aspects related to the internal scope of the company (property and size of the company) and the environment (activity sector) in its strategic culture. The results of the factorial analysis first revealed the predominance of four types of corporate culture in the analyzed companies, labeled as: 'Adaptation', 'Participation', 'Commitment' and 'Formation'. The statistical contrast of the formulated hypotheses confirmed that internal and external factors determine the strategic culture. The statistical approach also revealed other relations non-hypothesi previously, that are susceptible of validation in future investigations.

KEYWORDS: Strategic culture, Size, Property, Sector, Factor analysis.

1. INTRODUCCIÓN

La cultura cambia de manera natural en respuesta a las transformaciones que se producen en la empresa, en sus miembros o en su entorno (Hodge, Anthony y Gales, 1998), al ser un producto de doble proceso: de importación cultural desde el entorno social de la empresa y de construcción desde dentro (Kaufmann, 1993). Por lo tanto, a la hora de estudiar la cultura de una empresa hay que considerar necesariamente cuál es el contexto en que desarrolla su actividad, y el papel de la organización interna como elemento clave del éxito.

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 en la propia definición del término cultura estratégica.

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.

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 sector de actividad como posible factor determinante de la orientación estratégica de la cultura de las empresas.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Las empresas son sistemas abiertos que deben mantener el equilibrio entre las influencias provenientes del mundo externo y las exigencias y necesidades internas (Evan, 1976). La cultura cambia de manera natural en respuesta a las transformaciones que se producen en la empresa, en sus miembros o en su entorno (Hodge, Anthony y Gales, 1998), al ser un producto de doble proceso: de importación cultural desde el entorno social de la empresa y de construcción desde dentro (Kaufmann, 1993). Por lo tanto, a la hora de estudiar la cultura de una empresa hay que considerar necesariamente cuál es el contexto en que desarrolla su actividad, y el papel de la organización interna como elemento clave del éxito.

Desde el punto de vista de la organización interna, el enfoque de recursos y capacidades destaca que 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 (Fernández, 1993). La empresa debe identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar una ventaja competitiva sustentable y una corriente de renta mantenida a largo plazo, de ahí que suela destacarse, a la hora de caracterizar y definir el concepto de cultura organizativa, la importancia que ésta tiene como elemento diferenciador (Leal, 1991).

Desde el punto de vista externo, las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a sus presiones dado que la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo (Daft y Steers, 1992). En este sentido, coincidimos con lo manifestado por 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.

Al ser el entorno cada vez más complejo, dinámico e interrelacionado, la empresa está obligada a cambiar para garantizar su propia supervivencia, por este motivo 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.

Pero si hay algo que sea importante en el estudio de la cultura organizativa, máxime cuando en un trabajo como éste analizamos un conjunto de empresas provenientes de diferentes sectores, es la relación existente entre cultura y estrategia, dos conceptos que 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 que la cultura y la estrategia estén en congruencia.

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” (este sentido estratégico de la cultura ha sido el que hemos tratado de resaltar a lo largo de todo el trabajo).

Por lo tanto, puede afirmarse que la estrategia y el entorno constituyen grandes influencias en la cultura empresarial y que ésta ha de incorporar lo que la empresa necesita para ser eficaz en su entorno (Daft, 1998). No obstante, como advierten Trice y Beyer (1993), las empresas no son receptoras pasivas de influencias culturales desde el exterior, ya que a través de sus actividades pueden afectar a su vez a las culturas de otras entidades de su entorno.

Si se tiene en cuenta, además, que los recursos humanos son los responsables de todo el proceso estratégico, y los portadores de la cultura organizativa, puede deducirse que la cultura incide en la estrategia a través del comportamiento de los individuos. Pero es que la cultura organizativa no sólo impregna toda la red de creencias, valores y comportamiento del personal, sino también las decisiones de la dirección, al tratarse de una variable que condiciona la forma de actuar de los directivos. Por lo tanto, podemos afirmar siguiendo a Schein (1985) que la cultura influye en la elaboración de la estrategia al ser algo presente (de forma consciente o inconsciente) en la mente de los directivos.

Una de las principales razones de la extendida popularidad e interés por la cultura organizativa como recurso estratégico proviene del argumento, utilizado por los primeros investigadores, de que ciertas culturas conducen a un desempeño financiero superior (Denison, 1990; Ogbonna y Harris, 2000). La idea comúnmente aceptada en nuestros días es que aunque la fortaleza de la cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, también puede retrasar su puesta en práctica de manera notable si genera resistencia a los cambios (Ogbonna, 1993; Navas y Guerras, 1998, Johnson y Scholes, 1997).

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 en los resultados, y de forma más general sobre la realización y el éxito potencial de la estrategia formulada. El problema consiste en la dificultad de saber qué cambio en la cultura hay que introducir para modificar positivamente los resultados, por cuanto existen otros factores además de la cultura, que pueden también contribuir a un buen desempeño. Esto nos lleva a plantear 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.

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 (Fernández, 1993). 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.

En este sentido, aunque el cambio cultural es perfectamente posible, coincidimos con Pümpin y García (1988) en que una cultura conforme a la estrategia perseguida es difícilmente plagiada por la competencia, como consecuencia de los siguientes motivos:

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

- 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 específicos.

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 general coincidimos con Kaufmann, (1993), en que 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. No obstante, se constata que pese a que la mayoría de autores tiende a resaltar la cultura como un aspecto clave de cualquier empresa, 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).

Esta falta de consenso en la literatura sobre el contenido del constructo, se debe a las diferencias a cerca de los indicadores adecuados para medir la cultura, ya que aunque parecen 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 partir de la revisión de las distintas aproximaciones existentes en el estudio de la cultura y de otros cuestionarios diseñados para su análisis (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 a 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 con 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.

Una de las cuestiones en que parece existir un mayor acuerdo en relación a la cultura es que ésta cumple dos funciones de suma importancia: integra a los miembros de la empresa para que sepan cómo relacionarse y para ayudar a ésta a adaptarse al entorno (Schein, 1985).

Puede afirmarse por 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 de los empleados; y la estimulación de la colaboración y el trabajo en equipo.

Siguiendo estas aportaciones, hemos desagregado el constructo “cultura estratégica” en una serie de variables que consideramos que constituyen una muestra adecuada y representativa de los contenidos que se pretende evaluar con ellas, dada la existencia de trabajos anteriores de otros autores que han recogido con éxito estas categorías: (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.

3. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Diversos estudios 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 nos permite plantear como primer objetivo empírico de nuestra investigación el siguiente:

OBJETIVO 1: “Identificación de los tipos de cultura predominantes en las empresas estudiadas y posterior concreción en una tipología”.

Una vez identificadas las diferentes culturas, el enfoque adoptado nos lleva a evaluar la influencia de los diferentes marcos del entorno en la cultura empresarial, 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”.

Para una mayor claridad hemos de señalar que el análisis factorial por su carácter exploratorio es previo a la formulación de las hipótesis de investigación asociadas al segundo

objetivo de investigación. Por ello en las hipótesis se relacionan las posibles causas internas y externas de la orientación cultural de las empresas (tamaño de la empresa, propiedad de la empresa y sector de actividad) con el ejercicio de las culturas identificadas en el análisis factorial (adaptación, participación, compromiso y formación).

El tamaño de la empresa

La dimensión de la organización 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 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).

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.

En tal sentido proponemos la siguiente hipótesis:

H.1: *“Las empresas de reducida dimensión es más probable que desarrollen una cultura de compromiso”.*

La propiedad de la empresa

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.

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).

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

H.2: *“Las empresas familiares es más probable que desarrollen una cultura de formación”.*

El sector de actividad

La relación recogida en la anterior hipótesis 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, dirigen 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 una misma industria la gente desarrolla creencias compartidas sobre cuáles son las estrategias apropiadas.

Apoyándonos en las anteriores conclusiones formulamos la siguiente hipótesis de investigación:

H.3: *“El sector en que opera la empresa influye significativamente en la orientación cultural de las empresas”.*

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

La investigación se realizó durante el periodo octubre de 2000 a junio de 2001, mediante el desarrollo y cumplimentación de un cuestionario (1) bajo la supervisión del equipo de investigación (2). El estudio se circunscribe al ámbito geográfico de la Comunidad Autónoma de Canarias.

En el presente trabajo 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 muchos autores, especialmente anglosajones), queda justificado en la medida en que en esta investigación estudiamos una amplia muestra de empresas, representativa del conjunto de la región canaria, con el objeto de descubrir los rasgos comunes de sus culturas desde un punto de vista estratégico (y no las características de cada una de las empresas consideradas individualmente). La evaluación de la cultura basada en datos directa o indirectamente cuantificables tiene la ventaja de la fiabilidad, y de la estabilidad del instrumento en el tiempo, lo que permite la investigación longitudinal. Además, dadas las características de este estudio y sus objetivos queda justificada la utilización de únicamente métodos cuantitativos, en lugar de un diseño de investigación híbrido como el defendido por autores como Denison (1990) y Hofstede (1999), y que sería más apropiado para el estudio de un número reducido de empresas.

El cuestionario desarrollado recoge preguntas para un total de diecisiete ítems, que se corresponden con las variables más significativas del constructo cultura determinadas a partir de la revisión bibliográfica. La valoración de la percepción de los encuestados se cuantificó mediante una escala multi-item 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.

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.

Conocida la población objetivo, para obtener la información necesaria se empleó un muestreo estratificado con afijación proporcional, tomando como estratos los sectores diferenciados en el DIRCE 2001 y asignando las distintas unidades al sector correspondiente en función del código CNAE-93 (siguiendo a tal efecto el criterio adoptado por el Directorio).

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 pilotos 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. La muestra obtenida finalmente superó 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 6,5%, se vio rebajado al 6,34%.

Antes de proceder a contrastar las hipótesis formuladas en la presente investigación, se ha calculado el coeficiente alfa de Cronbach para la escala utilizada. Como se aprecia en la Tabla 1, el nivel alcanzado por la misma es superior 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 superior 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 la escala utilizada en esta investigación puede ser considerada fiable y con una elevada coherencia interna.

Sobre la escala cultural 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 0,8708, muy cercano al nivel de 0,9 calificado por George y Mallery (1995) como excelente y recomendado por Nunnally (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.

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 apartado siguiente, hemos aplicado análisis de componentes principales).

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.

El análisis de fiabilidad es un control de calidad importante en 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.

Para garantizar la validez interna, se ha velado porque no existieran sesgos de elección aleatoria de la muestra, asegurando así el proceso de selección aleatoria de la muestra, avalando así 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 se alterasen sus respuestas adecuándolas a lo esperado por el investigador.

La validez externa hace referencia al grado de confianza con que se pueden generalizar los resultados. Para obtener este tipo de validez resulta fundamental la adecuada selección de los sujetos de la población, eligiendo una muestra que no solo 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. Dado que conocemos la composición de la población objetivo a partir de la información del DIRCE 2001, hemos procurado representar en la muestra el peso proporcional que cada sector tiene en la población.

Por otro lado, la existencia de trabajos anteriores que ya han recogido con éxito las categorías incluidas en las escalas, indican que la validez de contenido es adecuada. Para la construcción de las mismas se han seguido las recomendaciones propuestas por Churchill (1979), cuya metodología ha sido ampliamente utilizada y contrastada. Por ello se puede afirmar que desde el punto de vista metodológico el instrumento también cumple los requisitos de validez de contenido.

Para garantizar la validez de constructo se procuró que las escalas utilizadas contuvieran distintos ítems que midieran la misma variable. Del análisis de correlaciones pudimos apreciar que la escala utilizada era válida desde el punto de vista convergente, ya que presentaba 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.

4. RESULTADOS DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO

4.1 Análisis factorial sobre la escala cultural

Como hemos señalado con anterioridad, sobre la escala relativa a la cultura hemos realizado un análisis factorial exploratorio, puesto que este concepto al ser claramente multidimensional no está formado por la simple agregación de las variables sino por una red de relaciones complejas entre las mismas.

En nuestro análisis hemos adoptado el criterio de Kaiser (valores propios mayores que 1) para extraer los factores, obteniendo cuatro componentes que explican aproximadamente un 58% de la varianza total (véase Tabla 1). 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.

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. Las saturaciones menores de 0,4 han sido eliminadas, ya que siguiendo a Hair et al. (1999), con una muestra de 240 empresas la carga factorial es significativa a partir de este valor. Por este motivo una vez eliminadas las cargas con escasa significación, la totalidad de las variables está saturada de un solo componente lo que facilita el proceso posterior de interpretación teórica de los componentes.

La tabla 1 refleja además los resultados correspondientes al análisis factorial. Los valores del índice KMO y del test de esfericidad de Bartlett, revelan su idoneidad para la técnica factorial. Asimismo, las correlaciones entre las variables y los diferentes factores (reflejada en las cargas factoriales), son muy significativas por cuanto se sitúan la práctica totalidad en unos niveles superiores a 0,5. Las proporciones de varianza explicadas por cada ítem (expresadas por las comunalidades), son elevadas puesto que en la mayoría de los casos se explica más del 60% de la variabilidad de las respuestas de los encuestados.

En general, los componentes extraídos presentan un elevado grado de coherencia interna entre sus ítems. En la tabla 1 aparecen las variables asignadas a cada dimensión y la denominación que mejor reflejaba la naturaleza subyacente de los componentes, pues como indica Hofstede (1999), 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:

Tabla 1. Resultados del análisis factorial.

Variables asociadas	Componentes				Comunalidades
	Participación	Compromiso	Adaptación	Formación	
Participación en la fijación de objetivos					0,655
Participación en la toma de decisiones	0,778				0,685
Autonomía de decisión en la realización de su trabajo	0,756				0,691
Iniciativa en su trabajo	0,731	0,762			0,719
Descentralización	0,629	0,709			0,481
Iniciativa	0,614	0,619			0,494
Creatividad	0,489	0,582			0,382
Satisfacción de los empleados	0,448				0,707
Motivación					0,657
Control sobre su trabajo			0,716		0,456
Identificación con la empresa			0,630		0,595
Comunicación			0,556		0,661
Fijación de objetivos concretos a los empleados			0,529		0,568
Flexibilidad			0,517		0,366
Adaptación a los cambios del entorno					0,383
Cooperación					0,451
Formación				0,826	0,711
Formación para el puesto				0,817	0,662
	5,903 32,796% 32,796% 0,8283	1,815 10,028% 42,824% 0,7887	1,435 7,972% 50,976% 0,6450	1,180 6,557% 57,533% 0,7477	Valor propio Varianza explicada Varianza acumulada Alpha de Cronbach
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin					0,844
Prueba de esfericidad de Bartlett:					
Ji-cuadrado aproximado					1637,493
Gl.					153
Sig.					0,000
Alpha de Cronbach de la escala:					0,8708
Cultura					

Fuente: Elaboración propia.

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.

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 apartado anterior.

3. *Cultura de adaptación:*

Las variables asignadas al tercero de los componentes están referidas a cuestiones relacionadas con la adaptación de la empresa y el 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” del 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 deben ser mayores para que sean consideradas como significativas en la interpretación. Siguiendo a Hair et al. (1999), en una muestra de 240 empresas, con un error cercano al 6% las cargas deberían 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 adaptación de criterios de eficiencia en el trabajo y una clara orientación interna, más preocupada por el control de los procesos de trabajo y el funcionamiento interno de la empresa, que de las 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.

4.2 Factores externos e internos de influencia en la cultura estratégica

4.2.1 Factores internos

Efecto del tamaño de la empresa en la cultura

Para la contrastación de la primera hipótesis hubo 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 (dado que el estudio se realizó de octubre de 2000 a junio de 2001, la información está referida a pesetas):

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 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 se consideró como variable dependiente y como variable independiente el tamaño de la empresa (representado por la nueva variable).

La Tabla 2 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, la prueba HDS de Tukey puso de manifiesto diferencias significativas ($p < 0,05$) en el grupo de empresas pequeña y mediana. El test de Scheffé mostró idéntico resultado.

Tabla 2. 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 probabilidades 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 Tabla 3), no revela la existencia de diferencias significativas en la cultura de formación respecto al tamaño de la empresa.

Tabla 3. Prueba de Kruskal-Wallis para la cultura de formación.

CULTURA	TAMAÑO	n	Rango Promedio	χ^2 (p)
Formación	Grande	31	135,66	4,559 (0,10) †
	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 H1.

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.

Efecto de la propiedad de la empresa en la cultura

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 Tabla 4), 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 H2 en la 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 existan 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.

Tabla 4. 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.

4.2.2 Factores externos

Efecto de la pertenencia a un sector de actividad en la cultura

Con el contraste de la tercera 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.

La Tabla 5 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.

Tabla 5. 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.

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 H3 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.

5. CONCLUSIONES

El objetivo perseguido con este trabajo no es otro que 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, mediante 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, y la propiedad de la empresa.

Dada la naturaleza multidimensional de la cultura organizativa, la aplicación del análisis factorial a la información obtenida de los cuestionarios nos ha permitido 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.

Los resultados de la presente investigación muestran 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 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.

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.

La cultura de participación sólo depende del sector. 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 suele asociar 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 otros trabajos que en los últimos años han profundizado sobre aspectos de la cultura del empresario canario (Febles, 1992; Melchior et al., 1997; Oreja y Febles, 2002), y que revelan que aunque la cultura empresarial está evolucionando lentamente hacia una posición más abierta, en general existe una actitud poco previsora hacia los cambios que se avecinan, y una mayor orientación a lo operativo que a lo estratégico.

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 tenida 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.

Las empresas analizadas, al ejercer en menor medida la cultura de adaptación, no poseen la predisposición abierta al cambio que sería necesaria 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 término 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.

NOTAS

(1) Los autores agradecen la colaboración prestada por los alumnos del Departamento de Economía y Dirección de Empresas de la Universidad de La Laguna.

(2) Diseño y montaje de una central informativa sobre la empresa en Canarias. Contrato de investigación 981201 de FYDE CajaCanarias – Universidad de La Laguna.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H.I. (1985): *La dirección y su actitud ante el entorno*, Deusto, Bilbao.
- ARMOR, D.J. (1974): “Theta reliability and factor scaling”, en Costner, H.L. (Ed.): *Sociological Methodology*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 17-50.
- BARNEY, J.B. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, No.1, pp. 99-120.
- BUENO, E. (1989): *Dirección estratégica de la empresa*, Pirámide, Madrid.
- CALORI, R. ; LIVIAN, Y.F. y SARNIN, P. (1989): “Pour une théorie des relations entre culture d’entreprise et performance économique”, *Revue Française de Gestion*, Vol.74, pp. 39-50.
- CAMERON, K.S. y QUINN, R.E. (1999): *Diagnosing and changing organisational culture*, Addison Wesley, Massachusetts.
- CARMINES, E.G. y ZELLER, R.H. (1994): “Reliability and validity assessment”, en Lewis-Beck, M.S. (Ed.): *Basic measurement*, Sage Publications, London, pp. 1-58.
- CHATMAN, J.A. (1991): “Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.36, No.3, pp.459-489.

- CHURCHIL, G.A. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Research*, Vol. 21, No.4.
- 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*, Limusa, Mexico.
- 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*, Vol.57, No.1, pp.23-27.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2001): *Directorio Central de Empresas. Resultados estadísticos 2001*. Tomo I, datos de empresas, Madrid.
- EVAN, W.M. (1976): *Organization theory structures. Systems and environments*, Wiley and Sons, New York.
- FEBLES, J. (1992): "La cultura empresarial de S/C de Tenerife: Un análisis de los factores determinantes". Serie Estudios.92/12, IUDE, La Laguna, pp. 1-24.
- FERNÁNDEZ, Z. (1993): "La organización interna como ventaja competitiva para la empresa", *Papeles de Economía Española*, No. 56, pp. 178-193.
- FISHER, R. (1948): *Statistical methods for research*, Oliver and Boyd, Edimburgh.
- GEORGE, D. y MALLERY, P. (1995): *SPSS/PC+ step by step: a simple guide and reference*, Wadsworth Publishing Company, New York.
- GORDON, G.G. (1985): "The relationship of corporate culture to industrial sector and corporate performance", en KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. y SERPA, R. (1985): *Gaining control of the corporate culture*, Jossey Bass, London.
- (1991): "Industry determinants of organizational culture", *Academy of Management Review*, Vol. 16, No.2, pp. 396-415.
- HAIR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L y BLACK, W.C. (1999): *Análisis multivariante*, Prentice Hall, Madrid.
- HODGE, G.J.; ANTHONY, W.P. y GALES, L.M. (1998): *Teoría de la organización: Un enfoque estratégico*, Prentice Hall, Madrid.
- HOFSTEDE, G. (1999): *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*, Alianza Editorial, Madrid.
- HUFF, A. S. (1982): "Industry influence on strategy reformation", *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 119-131.
- JOHNSON, G. y SCHOLE, K. (1997): *Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones*, Prentice Hall, Madrid.
- KAUFMANN, A. (1993): *El poder de las organizaciones*, Ediciones de la Universidad de Alcalá de Henares – ESIC Editorial, Madrid.
- KREITNER, R. y KINICKI, A. (1997): *Comportamiento de las organizaciones*, McGraw-Hill, Madrid.
- LEAL, A. (1991): *Conocer la cultura de las organizaciones, una base para la estrategia y el cambio*, Actualidad Editorial, Madrid.
- LORSCH, J.W. (1986): "Managing culture: The invisible barrier to strategic change", *California Management Review*, Vol. 28, No.2, pp. 95-109.
- MAYORAL, L. (1994): "Cambio y complejidad en la organización", *Dirección y Organización*, N° 11, Julio-Septiembre, pp. 46-52.
- MELCHIOR, M.; GUTIÉRREZ, A.T. y OREJA, J.R. (1997): "La actividad empresarial en Canarias". Número monográfico de la Revista Situación sobre las islas Canarias. Servicio de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya, Madrid, pp. 273-288.
- MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque*

innovador del management, Ariel, Barcelona.

MORALES, P. (2000): *Medición de actitudes en Psicología y Educación*, Publicaciones de la Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

NAVAS, J.E. y GUERRAS, L.A. (1998): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Civitas, Madrid.

NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.

OGBONNA, E. (1993): "Managing Organizational Culture: Fantasy or Reality?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 3, No.2, pp. 42-54.

— y HARRIS, L.C. (2000): "Organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 11, No.4.

O'REILLY, C.A., CHATMAN, J. y CALDWELL, D.F. (1991): "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3, pp. 487-516.

OREJA, J.R. y FEBLES, J. (2002): "La flexibilidad de la cultura estratégica como base para la toma de decisiones participativas en el logro de los objetivos", en Franco, M. (2002): *La Flessibilità nell'Europa del Sud*, XVII Rencontres d'Arethuse, Milano, No.364.69, pp. 197-209.

ORPEN, C. (1993): "The effect of organizational culture norms and the relationship between personnel practices and employee commitment", *The Journal of Psychology*, Septiembre, Vol.127 (5), pp. 577-580.

PASCUAL, J.; FRÍAS, D. y GARCÍA, F. (1996): *Manual de Psicología Experimental. Metodología de investigación*, Ariel, Barcelona.

PETERSON, R.A. (1994): "A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha", *Journal of Consumer Research*, Vol. 21, No.2, pp. 381-391.

POSNER, B.Z. y SCHMIDT, W.H. (1993): "Values congruence and differences between the interplay of personal and organizational value systems", *Journal of Business Ethics*, Vol.12, No.5, pp. 341-347.

PÜMPIN, C. y GARCÍA, S. (1988): *Cultura empresarial*, Díaz de Santos, Madrid.

REICHES, A.E. y SCHNEIDER, B. (1990): "Climate and culture: An evolution of constructs", en SCHNEIDER, B.(Ed.): *Organizational climate and culture*, San Francisco: Jossey Bass, pp. 5-40.

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*, Wiley, New York, Vol. 3, pp. 139-158.

SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, San Francisco.

— (1999): *The corporate culture survival guide: Sense and nonsense about culture change*, Jossey Bass, San Francisco.

SHERIDAN, J.E. (1992): "Organizational culture and employee rotation", *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.5, pp. 1036-1056.

SLATER, S. (1995): "Issues in conducting marketing strategy research", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, No.4, pp. 257-270.

TRICE, H.M. y BEYER, J.M. (1993): *The cultures of work organizations*, Prentice-Hall, New Jersey.

WARD, J.L. (1994): *Cómo desarrollar la empresa familiar*, El Ateneo, Buenos Aires.

La Revista *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* recibió este artículo el 15 de febrero de 2007 y fue aceptado para su publicación el 27 de septiembre de 2007.