Máster Universitario en Gestión de Personal y Práctica Laboral
Facultad de Ciencias del Trabajo
Universidad de León
Curso 2016/2017

CULTURA ORGANIZATIVA: ESTUDIO EMPÍRICO SOBRE LA DISTANCIA DE PODER E INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO

ORGANIZATIONAL CULTURE: EMPIRICAL STUDY ON THE DISTANCE OF POWER AND INDIVIDUALISM/COLECTIVISM

Realizado por el alumno D. Christian Fernández Suárez

Tutorizado por D. José Luis de Godos Díez

INDICE

RESUMEN 6

ABSTRACT 6

1. INTRODUCCIÓN 7

2. OBJETIVOS 8

3. METODOLOGÍA 9

3.1. TIPO DE ESTUDIO 9

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN 9

3.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO 10

4. CONCEPTO DE CULTURA 11

4.1. DEFINICIÓN DE CULTURA 11

4.2. LA CULTURA NACIONAL SEGÚN HOFSTEDE 13

4.2.1. Individualismo/Colectivismo. 14

4.2.2. Distancia de Poder. 16

4.2.3. Resumen Distancia de Poder e Individualismo/Colectivismo 18

5. DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZATIVA 19

6. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES 21

7. NIVELES Y TIPOS DE CULTURA ORGANIZATIVA 22

7.1. CULTURA DOMINANTE Y SUBCULTURAS 23

7.2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZATIVA 24

8. PARTE EMPÍRICA 26

8.1. MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO 26

8.2. VARIABLES Y MEDIDAS 27

8.2.1. MEDIDA DE LAS DIMENSIONES CULTURALES 27

8.2.2. VARIABLES EMPRESARIALES CONSIDERADAS 28

8.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS 32

8.3.1. Muestra General 32

8.3.2. Distancia de Poder 33

8.3.3. Individualismo/Colectivismo 35

CONCLUSIONES 37

BIBLIOGRAFÍA 40

INDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS, TABLAS

FIGURA 4.1. *Características comunes de culturas con bajo y alto índice de Distancia*…..18

FIGURA 4.2. *Características comunes de culturas Colectivistas e Individualistas*……..18

FIGURA 6.1: *Ejemplo de características de la cultura organizativa*……...21

FIGURA 7.1. *Niveles de la cultura organizativa*…….....22

FIGURA 7.2. *Tipos de cultura organizativa*……...25

GRÁFICO 8.1. *Dispersión de la Distancia de Poder e Individualismo/Colectivismo*……....33

TABLA 8.1. *Preguntas sobre individualismo/colectivismo*…….27

TABLA 8.2. *Preguntas sobre distancia de poder*……....28

TABLA 8.3. *Variables empresariales consideradas*…….29

TABLA 8.4. *Variable de empresas según Industria – Servicios*……...30

TABLA 8.5. *Variable de empresas según su actividad en el exterior*……..31

TABLA 8.6. *Distancia de Poder e Individualismo/Colectivismo*…….32

TABLA 8.7. *Variables sobre la Distancia de Poder*……..34

TABLA 8.8. *Variables sobre el Individualismo/Colectivismo*……..35

RESUMEN

En este proyecto se estudian las principales definiciones de la cultura así como el análisis realizado por Hofstede sobre la cultura nacional donde se plantean las principales dimensiones: Distancia de Poder, Individualismo/Colectivismo, Masculinidad y Aversión a la Incertidumbre. A continuación, se exponen las principales definiciones de la cultura organizativa, las características de la misma, los distintos niveles y los tipos de cultura que existen.

Por otro lado se realiza un estudio empírico acerca de las dos dimensiones más determinantes de Hofstede: Distancia de Poder e Individualismo/Colectivismo para determinar si, en primer lugar, son significativas y, dependiendo de la dimensión a la que pertenece la empresa, se ven afectadas las características de la misma, es decir, si las variables utilizadas se ven modificadas (Número de empleados, Resultados de las empresas, Rentabilidad y Gasto de personal).

Finalmente, se plantean las principales conclusiones acerca del propio proyecto y sobre el estudio realizado.

ABSTRACT

In this project we study the main definitions of culture as well as Hofstede's analysis of the national culture in which the main dimensions are discussed: Distance of power, Individualism/Collectivism, Masculinity and Uncertainty Avoidance. Then we study the main definitions of the organizational culture, the characteristics of the culture, the different levels and the types of culture that exist.

On the other hand, we performed an empirical study about the two most determinant dimensions of Hofstede: Distance of Power and Individualism/ Collectivism to determine if, in the first place, they are significant and, depending on the dimension to which the company belongs, they are modified (The number of employees, business results, profitability and personnel expenses).

Finally, the main conclusions about the project itself and the study are presented.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día han ido evolucionando y han dejado de centrarse sólo en un único objetivo: la maximización de los beneficios.

En la actualidad, muchas empresas quieren ir más allá, por lo que consideran la existencia de otros objetivos que dan lugar a una mayor eficiencia en el desarrollo de las distintas actividades que se realizan en las mismas.

En este caso, un claro influyente en el éxito de las empresas es la cultura organizativa que, en los últimos años, está cobrando mayor importancia y, por otro lado, existe mayor dedicación para analizarla así como para mejorarla dando lugar a unas culturas organizativas más fuertes.

Para justificar lo anterior, en los años ochenta, debido a las diferencias de productividad entre el modelo de gestión japonés y el norteamericano, provocó que se despertara un gran interés por la cultura organizativa. El éxito de las empresas japonesas, en cuanto a calidad y funcionalidad de sus productos, se atribuyó a las características de su cultura, dando lugar a que muchos investigadores decidieran estudiarla como un potente activo estratégico. William Ouchi (1982) comenzó a estudiar dichas prácticas con el propósito de conocer los principios propios de la cultura y las posibilidades de transferirlos a las empresas norteamericanas.

Durante un periodo de 20 años, Peters y Waterman (1983), realizaron una investigación en organizaciones calificadas como excelentes y concluyeron que no sólo eran las empresas japonesas las que tenían una cultura propia u original, sino que también las americanas se movilizaban alrededor de valores clave.

Debido a estos análisis, se incrementó el interés por el estudio de la cultura para poder entender mejor cuál es el comportamiento en las organizaciones y si se podían realizar intervenciones sobre la misma.

De hecho, recientemente, cada vez son más éxitos y fracasos los que se les han atribuido a la cultura, por ejemplo General Electric o Enron.

Finalmente, en la década de los noventa, se empieza a considerar como un pilar fundamental en las empresas debido a que ofrece la oportunidad de agregar valor y establecer ventajas competitivas.

2. OBJETIVOS

Este proyecto se centra en exponer los principales estudios relacionados con la cultura tanto a nivel nacional así como la propia cultura organizativa. Por otro lado, se tratará de analizar los datos referidos a una encuesta realizada a 108 empresas con respecto a las dimensiones de Hofstede, es decir, tratar de analizar si las empresas se ven afectadas en cuanto a sus resultados debido a la intensidad de dos de las dimensiones de este autor: el individualismo – el colectivismo y la distancia de poder.

Los objetivos, por lo tanto, que se quieren conseguir con este proyecto son los siguientes:

- Conocer el impacto que tiene la cultura nacional sobre la cultura organizativa.
- Estudiar las principales definiciones de la cultura organizativa para conseguir relacionarla con la cultura nacional.
- Conocer los principales niveles de la cultura organizativa para poder entender los distintos tipos de cultura organizativa.
- Comprobar qué tipos de cultura organizativa existen.

Una vez expuesto todo el marco teórico relacionado con la cultura organizativa, se presentará un estudio realizado a 108 empresas, como se justificó anteriormente, con el objetivo de comprobar si toda la teoría es aplicada en la práctica, en qué medida y si las dimensiones de Hofstede son determinantes en los resultados de las empresas.

En definitiva, conocer si las empresas se ven afectadas por la cultura organizativa a la hora de realizar sus actividades y, una vez realizadas dichas actividades, si son realmente eficientes o no.

Finalmente, el motivo por el que se ha elegido esta rama de trabajo ha sido por el propio interés en la materia, ya que, en la actualidad, como se expuso en la introducción, está teniendo cada vez mayor relevancia en el funcionamiento de las empresas llegando a tener resultados más que satisfactorios.

3. METODOLOGÍA

Para explicar la metodología utilizada en este proyecto es preciso distinguir varias partes:

3.1. TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se realizará en este proyecto es un estudio descriptivo/exploratorio.

En primer lugar, se trata de un estudio descriptivo porque se realizará una investigación que describirá de modo sistemático las características de un área de interés, en este caso la cultura organizativa. Se obtendrán datos sobre la base de varias hipótesis o teorías, se resumirá dicha información y se analizará para comprobar si existen generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

Por otro lado, se trata de un estudio exploratorio debido a que se pretenderá obtener una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Se realizará este tipo de estudio debido a que la cultura organizativa es un tema difícil en el que poder formular hipótesis precisas o de cierta generalidad.

En definitiva, el proyecto se compone de estos dos tipos de estudios debido a que se investigará sobre las distintas definiciones, hipótesis y características relacionadas con la cultura organizativa y, por otro lado, comprobar si dichas hipótesis afectaran, mediante la realización de un análisis empírico a un número considerable de empresas, a las distintas características de las mismas.

3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información que se obtendrán para realizar este proyecto se diferenciarán entre fuentes primarias (Silvestrini, 2008) y secundarias.

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. La fuente primaria en este proyecto son los cuestionarios que se han utilizado para realizar el análisis empírico sobre la cultura organizativa en las empresas.

Las fuentes secundarias son aquellas que están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. En este caso, las fuentes secundarias se componen por:

- Datos de SABI (Empresa actual, 2013): un sistema de análisis de balances que determina la información en cuanto a los balances presentados por un número determinado de empresas españolas y portuguesas.
- Manuales para la teoría: aquellos como revistas con importantes artículos relacionados con la cultura organizativa, libros de los autores más relevantes en cuanto a dicha cultura y otros medios como tesis doctorales y trabajos de fin de carrera.

3.3. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

La primera parte se caracteriza por la recogida de información relacionada con la cultura organizativa mediante las fuentes secundarias antes expuestas (libros, artículos, tesis, trabajos, etc.) con el objetivo de determinar las principales definiciones tanto a nivel nacional como a nivel organizativo de la cultura dando especial relevancia a dos de las 5 dimensiones de la cultura de Hofstede (distancia de poder, individualismo – colectivismo).

Por otro lado, además de dichas definiciones, se expondrán las características fundamentales de la cultura así como los niveles de la misma y los tipos que existen.

La segunda parte del trabajo se caracterizará por la realización de un caso práctico o estudio empírico mediante las fuentes primarias antes expuestas (cuestionario a 108 empresas) con el objetivo de obtener datos relevantes para poder comparar las dimensiones de Hofstede y las características de las empresas obtenidas gracias a fuentes secundarias como el SABI.

Finalmente, para terminar con el proyecto, se realizará un apartado determinando las conclusiones tanto de la parte teórica como de la parte empírica para poder comprobar si se ha cumplido con los objetivos del trabajo. Además de estas conclusiones se propondrán las distintas limitaciones a las que se han llegado realizando dicho proyecto.

4. CONCEPTO DE CULTURA

Para poder comprender lo que conlleva la cultura organizativa, es necesario conocer los principales conceptos de cultura y, así mismo, determinar que, debido a que las organizaciones se componen de "macroculturas" y contienen dentro de las mismas "subculturas", es importante explicar las definiciones de cultura organizativa que se presentan a continuación.

4.1. DEFINICIÓN DE CULTURA

Antes de comenzar a definir la cultura organizativa, es importante conocer los principales conceptos relacionados con la cultura en general.

La cultura es, desde una perspectiva global, el factor que permite descubrir cuáles son las regularidades de la estructura y comportamiento de los grupos humanos Molina (2014). Desde este sentido, Schein (1992), justifica que la propia esencia de la cultura es un conjunto de significados compartidos que definen la forma de sentir, pensar y accionar de los miembros de una organización.

Aguirre (2004) define la cultura como *"un sistema de conocimiento que proporciona un modelo de realidad a través del cual se le da sentido al comportamiento. Dicho sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a sus nuevos miembros".*

Dicho autor defiende que existe un primer grupo de conceptos (los centrales), los cuales son:

- *Contracultura*: definida como una cultura alternativa a la cultura dominante.
- *Subcultura*: formas culturales que no tienen autonomía para vertebrar a un grupo autónomo. Están instauradas en una cultura como instancias dialécticas hacia el liderazgo. En ocasiones, cuando se crea una fuerte tensión entre las culturas y las subculturas, éstas pueden transformarse en contraculturas.

- *Transcultural*: se trata de un análisis que da como resultado de la comparación de diferentes culturas y de las diversas formas de explicar el comportamiento humano en las mismas.

Por otro lado, Aguirre (2004) defiende un segundo grupo de conceptos:

- *Etnia*: identidad cultural de un grupo geográficamente aislado.
- *Etclase*: afirmación de un grupo socialmente marginado a través de su cultura, mientras que "etélite" es la identidad de un grupo dominante a través de su cultura de dominación.

El tercer y último grupo de conceptos, que se relacionan con el contacto cultural, son:

- *Adculturación*: proceso resultante del contacto directo y continuo de dos culturas.
- *Enculturación*: transmisión de la cultura de un grupo a los nuevos miembros del mismo.
- *Inculturación*: potenciación de cada cultura particular a través de los valores con elementos culturales universales.

Para finalizar con este apartado, es importante resaltar que la cultura puede llegar a fomentar una gran serie de funciones dentro de la propia organización. Dichas funciones, según Robbins (2009), son las que se exponen a continuación:

- Crea distinciones entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso con algo más grande, que el interés personal del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Proporciona los estándares sobre los que deben decir y hacer los empleados.
- Sirve como mecanismo de control y sensatez que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

4.2. LA CULTURA NACIONAL SEGÚN HOFSTEDE

Para poder desarrollar este proyecto es importante resaltar los estudios de Hofstede relacionados con la cultura nacional y la identificación de cuatro dimensiones subyacentes que existen en cualquier tipo de cultura.

El trabajo seminal de Hofstede (2001) define la cultura como *"aquella programación colectiva de la mente que distingue a, e influye sobre los miembros de un grupo humano"*. Se trata, por tanto, de un conjunto de valores, símbolos y creencias compartidos por un grupo de individuos, que tiene potencial para condicionar su propio comportamiento. No obstante, dentro de cada grupo, sus distintos integrantes pueden exhibir diferencias individuales originadas por las experiencias particulares y únicas vividas por cada sujeto (Wheeler 2002).

Las investigaciones desarrolladas por Hofstede (2001) sobre las diferencias culturales existentes entre los distintos países, constituyen el principal marco de referencia en el estudio de la cultura a nivel organizativo. Por lo tanto, Hofstede argumenta que es posible identificar cuatro posibles dimensiones subyacentes en cualquier tipo de cultura: "individualismo – colectivismo", "distancia de poder", "masculinidad" y "aversión a la incertidumbre". Este marco resulta especialmente útil para entender las concepciones de los sujetos que integran una organización, así como los roles y las relaciones entre sus miembros. En particular, para identificar el tipo directivo a cargo de una empresa, Davis et al. (1997) solamente consideran las dos primeras dimensiones.

A continuación se hará una breve descripción de las distintas dimensiones y posteriormente, se profundizará en el "individualismo/colectivismo" y en "la distancia de poder":

- **Individualismo/colectivismo:** el individualismo se contrapone al colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por si misma o, de forma alternativa, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización.
- **Distancia de poder:** grado en el que miembros menos poderosos de una sociedad aceptan la existencia de diferencias en los niveles de poder. Una mayor valoración sugiere que hay expectativas de que algunos individuos

tendrán mucho más poder que otros. Una puntuación baja refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales.

- **Masculinidad:** se refiere al valor asignado a los tradicionales roles de los géneros. Valores masculinos incluyen la competitividad, la ambición y la acumulación de riqueza material. En una cultura masculina, la mayoría de la gente cree que solo los hombres se deben preocupar por las carreras lucrativas y que las mujeres no deben trabajar muy duro ni estudiar si no quieren.
- **Aversión a la incertidumbre:** refleja el grado en que una sociedad acepta la incertidumbre y los riesgos. En términos sencillos, las culturas con una mayor valoración en esta escala evitan tomar riesgos.

Una vez definidas todas las dimensiones, se procede a profundizar más en las dos primeras. Para ello, se utilizará de referencia la Tesis Doctoral de Almudena Martínez Campillo (2004).

4.2.1. Individualismo/Colectivismo.

Respecto a la primera dimensión Hofstede describe la dimensión "individualismo/colectivismo" como *"un constructo bipolar que refleja el grado en que los individuos se encuentran integrados dentro de un grupo."* Del mismo modo, para Chen et al. (1998) implica *"un sistema de valores en el cual la consideración del grupo social como un todo prevalece frente a los intereses partidistas de los distintos subgrupos y actores individuales"*. Conforme a lo expuesto, ambos trabajos concluyen que todas las culturas pueden ser descritas de acuerdo a su orientación individualista o colectivista. Mientras el individualismo representa la creencia por parte de un individuo de que sus intereses particulares son prioritarios frente a los del grupo, el colectivismo implica la primacía de los objetivos del grupo (Lee y O´Neill, 2003).

De hecho, el individualista siempre trata de trabajar sólo y para sí mismo, percibe que sus intereses personales son más relevantes que los colectivos y considera de suma importancia el logro de sus metas particulares (Moorman y Blakely, 1995). Por el contrario, el individuo integrado en una cultura colectivista valora considerablemente la posibilidad de formar parte de un grupo, permite que los intereses conjuntos tengan prioridad frente a los privados y busca el bienestar del grupo, incluso a expensas de sus propios objetivos personales (Lee y O'Neil, 2003).

En concreto, cuando en las organizaciones impera una cultura individualista, existe una preferencia por el trabajo individual (Van Dyne et al., 2000), se exaltan los intereses personales sobre los del grupo y se estimula la independencia, la iniciativa y el desarrollo individual de sus miembros (Harrison, 1995). Los valores del individualismo enfatizan una orientación al "yo", donde todos los miembros de la organización se preocupan y cuidan de sí mismos. De hecho, cada individuo tiene derecho a salvaguardar su vida privada, sus propias opiniones y autonomía, de modo que su identidad y autoconcepto apenas se encuentran influidos por su experiencia dentro de la empresa (Erez y Early, 1993; Kelly y Kelly, 1994; Van Dyne et al., 2000; Wheeler, 2002).

Por el contrario, si en una empresa predomina la cultura colectivista, existe una clara preferencia por el trabajo en grupo (Van Dyne et al., 2000), se valoran las decisiones adoptadas en el seno de ese grupo y se produce la subordinación de los objetivos particulares a las necesidades e intereses de dicho grupo (Harrison, 1995). Los valores del colectivismo enfatizan una orientación al "nosotros", donde el "yo" es definido como una parte integrante declaración de identidad (Yamaguchi, 2001). Además, el éxito de la empresa se atribuye a todos sus integrantes. Por tanto, los individuos dependen emocionalmente de la compañía a la que pertenecen (Harrison, 1995) y se encuentran normalmente implicados en ella.

Las culturas colectivistas tienen una actitud muy positiva hacia la armonía y la cooperación entre sus miembros y tratan de evitar el conflicto y la confrontación (Chen et al., 1998). En este contexto, prefieren mantener relaciones a largo plazo con los miembros de su entorno y, frecuentemente, dedican tiempo y esfuerzo para conocer a la otra parte que intervendrá en una transacción de negocios (Wheeler, 2002). En consecuencia, la presencia de una cultura colectivista dentro de una organización podría originar la aparición de relaciones de buen gobierno dentro de la misma.

De este modo, de acuerdo con Davis et al. (1997), Lee y O'Neil (2003) y Lewis (2003), aquellos gerentes que pertenecen a empresas caracterizadas por una cultura individualista tienen más probabilidad de responder al perfil de directivos tipo agente, mientras que aquellos otros que gestionan empresas dotadas de culturas colectivistas posiblemente resulten directivos tipo servidor.

4.2.2. Distancia de Poder.

La distancia de poder constituye otra de las cuatro posibles dimensiones identificadas por Hofstede para diferenciar entre culturas. Particularmente, este autor considera que dicho factor es el valor más relevante a la hora de delimitar la cultura de un grupo y lo define como *"el grado en que los miembros menos poderosos de una sociedad esperan y aceptan que el poder se distribuya desigualmente"* (Hofstede, 1994). En consecuencia, esta dimensión refleja el modo en que las instituciones y organizaciones abordan el problema de la desigualdad humana y, por tanto, se refiere a la percepción de sus integrantes sobre lo que resulta aceptable en cualquier relación superior – subordinado (Lee et al., 2000).

En contraste, en aquellas sociedades donde las distancias de poder son mínimas, todos sus integrantes son tratados de un modo similar, las relaciones interpersonales no se corresponden con n sistema de clases y, en escasas ocasiones, se pone de manifiesto el respeto formal (Hofstede, 1994). De hecho, dichas culturas tratan de minimizar la desigualdad entre sus miembros y la existencia de jerarquías queda justificada, exclusivamente, por motivos de conveniencia administrativa (Harrison, 1995). Los subordinados esperan ser consultados por sus superiores y pueden expresar sus ideas y opiniones respecto a determinados asuntos de importancia. Por tanto, tienen la oportunidad de desarrollar relaciones próximas y armónicas con los individuos más poderosos (Begley et al., 2002).

Por afinidad, este mismo modelo de diferencias también se observa en la cultura empresarial y, de acuerdo con ello, Davis et al., (1997) y Lee y O'Neil (2003) argumentan que la existencia de distancias de poder más o menos significativas entre los miembros de una organización puede potenciar la aparición de relaciones de agencia o de buen gobierno dentro de la misma.

Particularmente, si la distancia de poder dentro de una empresa es elevada y, por tanto, su cultura organizativa acepta y tolera la presencia de diferencias de poder relativamente grandes entre sus miembros, se admite que los subordinados dependan de los superiores de la jerarquía corporativa y se consiente la existencia de grandes desigualdades en derechos y privilegios entre ambos colectivos (Wheeler, 2002).

En tal contexto, las empresas se encuentran centralizadas y todas las decisiones son adoptadas por los altos cargos de la organización (Hofstede, 1994). De hecho, se

espera que los directivos tomen la iniciativa y adopten las decisiones de una manera autocrática y paternalistas, mientras que los subordinados sienten temor y muestran poca disposición a discrepar con ellos (Harrison, 1995; Lee y O'Neil, 2003). Por tanto, los sistemas de clases gozan de una gran aceptación dentro de este tipo de culturas, que consideran que superiores y subordinados son muy diferentes. Además, se percibe un conflicto latente entre directivos y personal, de manera que los últimos se sienten amenazados y desconfían notablemente de sus superiores (Harrison, 1995).

En general, la existencia de elevadas distancias de poder dentro de la empresa conduce al desarrollo de relaciones de agencia, dado que soportan y legitiman la desigualdad inherente entre principal y agente (Davis et al., 1997). Esta idea es especialmente cierta en el contexto laboral, ya que el desarrollo de jerarquías y desigualdades en privilegios y estatus puede motivar a los agente a *"rechazar ideológicamente la autoridad del principal, aunque en la práctica la acaten"* (Hofstede, 1994).

Por otro lado, las organizaciones con bajas distancias de poder no aceptan la existencia de grandes diferencias entre sus miembros, intentar recortar sus desigualdades en autoridad, salario y privilegios, valoran y estimulan la independencia de los subordinados y desaprueban los sistemas de clases y estatus dentro de la entidad (Wheeler, 2002). De hecho, consideran que todos sus integrantes son interdependientes, que superiores y subordinados son básicamente iguales y que, por tanto, todos tienen similares derechos (Wheeler, 2002).

En definitiva, y conforme a la proposición de Davis et al. (1997) y Lee y O'Neil (2003), aquellos individuos que gobiernan empresas con grandes diferencias de poder entre sus miembros posiblemente representen directivos tipo agente, mientras que aquellos otros que pertenecen a empresas que tratan de minimizar las distancias de poder entre sus integrantes podrían responder al perfil de directivos tipo servidor.

Una vez analizadas en profundidad estas dos dimensiones, se procederá a definir y determinar qué es la cultura organizativa así como los puntos más importantes para poder llegar a entenderla y considerar que es una de los principales objetivos de las empresas debido al mayor grado de importancia que está consiguiendo en la actualidad.

4.2.3. Resumen Distancia de Poder e Individualismo/Colectivismo

Para poder resumir las dos dimensiones de Hofstede anteriores se exponen a continuación las tablas 4.1. y 4.2.:

POCA DISTANCIA DE PODER	GRAN DISTANCIA DE PODER
La inequidad es minimizada	La inequidad es aceptada
Hay una jerarquía por conveniencia	Hay una jerarquía por necesidad
Los superiores son accesibles	Los superiores son inaccesibles
Todos tienen los mismos derechos	Los que tienen el poder tienen privilegios
Los cambios suceden a través de una evolución natural	Los cambios suceden a través de revoluciones.

FIGURA 4.1. Características comunes de culturas con bajo y alto índice de Distancia de poder. FUENTE: Elaboración Propia a partir de Hofstede (2001).

COLECTIVISMO	INDIVIDUALISMO
Enfoque en “nosotros”	Enfoque en “yo”
Las relaciones son más importantes que las tareas	Énfasis en elecciones personales
Cumplir con obligaciones impuestas por el grupo	Cumplir con sus propias obligaciones
Mantener la armonía, evitar la confrontación directa	Expresar sus pensamientos directamente

FIGURA 4.2. Características comunes de culturas Colectivistas e Individualistas. FUENTE: Elaboración Propia a partir de Hofstede (2001).

5. DEFINICIÓN DE CULTURA ORGANIZATIVA

La definición de Cultura Organizativa es compleja y puede deberse, según los estudios de Álvarez (2006), a *"las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura"*.

Se puede determinar que no existe en la actualidad una definición universal y que sea compartida por los distintos autores, considerando todavía que *"en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde la información y el conocimiento en las organizaciones resultan cada vez más valiosos, la consideración de la cultura se torna fundamental"*(Cañizares et al. 2006). Se puede concretar, por lo tanto, que es un término complejo, amplio y presenta una *"naturaleza multidimensional y puede ser analizado a varios niveles: individual, grupal, organizacional y nacional"* según Cunha, Rego & Cabral (2007).

Otras definiciones como la de Stoner (1996) defiende que la Cultura Organizativa se puede expresar como una serie de entendidos importantes como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización. Se forman actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno.

Sampaio (2004) defiende que en cada organización existen contextos diversificados de interacción social, dando lugar a que se generen múltiples culturas. Almeida (2004) y Câmara (2005) están de acuerdo en que existen subculturas dentro de una organización debido a los objetivos específicos de cada sector y de cada función, de la distancia jerárquica, de los grupos profesionales y de la relación de cada grupo con el proceso de producción.

Una de las definiciones más actuales es la de Câmara (2012), estableciendo a la Cultura Organizativa como un proceso cada vez más dinámico, progresivo y participativo en una época en la que los mercados y las sociedades exigen a cada organización las adaptaciones y modificaciones culturales que le permitan acompañar la evolución constante a que se asiste.

Aunque se trate de un término difícil de definir, en este proyecto se hará referencia a las definiciones de Robbins (2009) y Aguirre (2004):

Según el primero, la cultura organizativa es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, siendo este sistema un conjunto de características básicas que valora la organización.

Mientras que Aguirre, defiende que la cultura organizativa es un conjunto de elementos interactivos fundamentales generados y compartidos por los miembros de una organización al tratar de conseguir la misión que da sentido a su existencia y que este conjunto de elementos interactivos da lugar a cinco distintas proposiciones. Dichas proposiciones son las siguientes:

- La consideración de una cultura como un conjunto de elementos principales generados y compartidos por todos los miembros de un grupo o empresa.
- El hecho de que la cultura se genera por la interacción del líder con el grupo.
- En el caso de que la cultura sea generada y compartida por el líder y su organización debe ser transmitida a los nuevos miembros del grupo.
- Al ser compartida dicha cultura da lugar a una identidad cultural y cohesión interna en la organización.
- Toda cultura es viva si es eficaz para alcanzar los objetivos de la organización, de lo contrario habría que cambiarla.

En definitiva, se puede constatar que la cultura organizacional puede ser comprendida como las relaciones interpersonales que ocurren dentro de una organización en el ámbito de una serie de factores comunes definidos de forma tangible e intangible, bajo los cuales van a estar agrupados y, que van a caracterizar a todos sus miembros por compartirlos en una situación determinada comprendiendo los rasgos corporativos más significativos de la organización. Es decir, se puede considerar que forma parte de dichos recursos intangibles de la empresa, dando lugar a que ésta pueda aprovecharla como fuente de ventaja competitiva ya que puede determinarse como inimitable e insustituible (Rodríguez, 1997).

Una vez expuestas las principales definiciones de la cultura, se procederá a definir las principales características que componen dicha cultura organizativa así como los niveles y tipos de la misma.

6. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Las características de la cultura organizativa según Robbins (2009) se exponen a continuación. Si se toman en conjunto, captan la esencia de la cultura:

- Orientación a los equipos: representa el grado en que las distintas actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.
- Orientación a los resultados: representa el grado en que los directivos se centran más en los resultados que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.
- Orientación hacia las personas: representa el grado en el que las decisiones administrativas toman como importante el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- Innovación y toma de riesgos: representa el grado en el que los empleados son innovadores y asumen riesgos.
- Atención al detalle: representa el grado en el que los empleados son más precisos, tengan mayor capacidad de análisis y atención al detalle.
- Agresividad: grado por el que los trabajadores son más competitivos y menos calmados.
- Estabilidad: representa el grado en el que las actividades de la empresa prefieren el mantenimiento del status quo en lugar de concentrarse en el crecimiento.

Todas estas características existen en un continuo, de tal forma que la posición o valoración de la organización en cada una de ellas ofrece un completo de su cultura, por ejemplo, como se expone en la figura 5.1.:

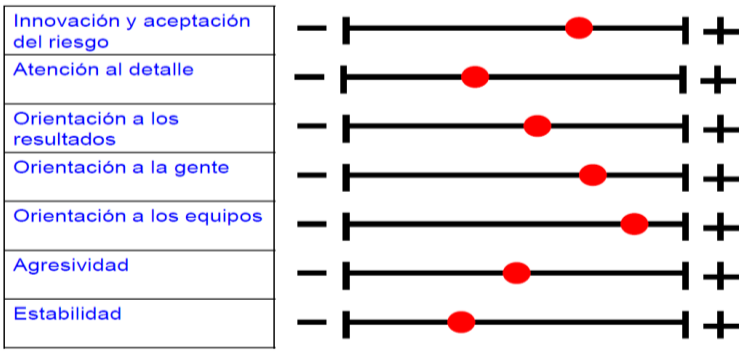

FIGURA 6.1: Ejemplo de características de la cultura organizativa.

FUENTE: El comportamiento organizacional (Robbins, 2009)

7. NIVELES Y TIPOS DE CULTURA ORGANIZATIVA

Por otro lado, la cultura organizativa está compuesta por diversos niveles que difieren en términos de visibilidad y resistencia al cambio (Hellriegel y Slocum, 2004). Dichos niveles se exponen a continuación desde el más profundo al más superficial:

- **Supuestos y valores compartidos**: representan las creencias básicas sobre la realidad, la naturaleza humana y la forma en que las cosas se deben hacer. Es decir, representan las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre qué cosas son buenas, normales, racionales y valiosas.
- **Conductas compartidas:** incluyen las normas que son más visibles, las cuales se pueden cambiar más fácil que los valores. Es decir, son aquellas normas de comportamiento generalmente aceptadas.
- **Símbolos culturales:** son las palabras, es decir, el lenguaje además de imágenes y otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura.

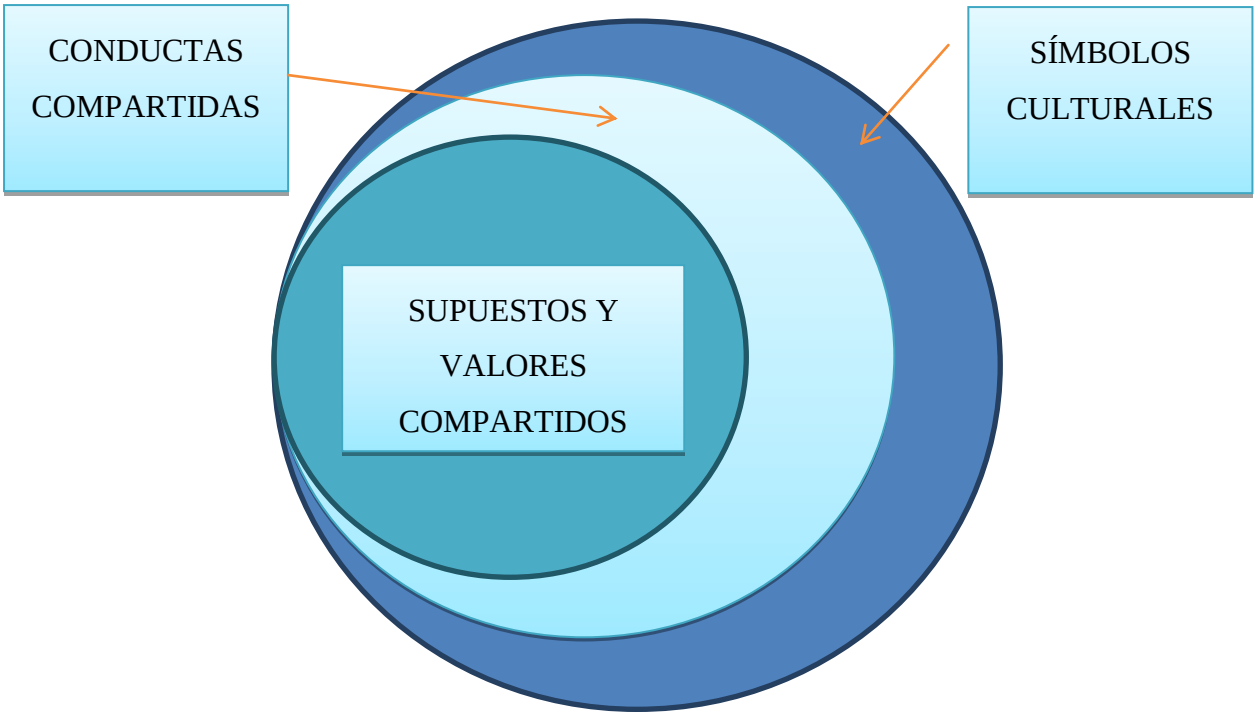

FIGURA 7.1. Niveles de la cultura organizativa. FUENTE: Elaboración Propia a partir de Helriegel y Slocum (2004).

Se puede constatar, por lo tanto, que existen tres niveles. En primer lugar un nivel fundante, caracterizado por supuestos y creencias básicas en el que Schein plantea que el mismo es el más profundo que comparten los miembros de una organización, realizando tareas inconscientemente y definiendo la visión que la organización tiene de sí misma y de su propio entorno.

Por otro lado un nivel apreciativo y valorativo caracterizado por los valores, la filosofía, las expectativas, predisposiciones, conocimiento, actitudes, sistema apreciativo, perspectivas, prioridades y significados.

Por último, un nivel observable en el que se definen los productos de la cultura, definido por el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, costumbres, símbolos, artefactos, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropaje, vestidos, recompensas, etc.

7.1. CULTURA DOMINANTE Y SUBCULTURAS

Es importante resaltar, una vez expuestos los distintos niveles de la cultura organizativa, que existen variaciones dentro de una misma cultura. Robbins (2009) justifica que la mayoría de las grandes empresas tienen una cultura dominante y un gran número de subculturas.

En primer lugar, una cultura dominante se caracteriza por expresas los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Dicha cultura dominante es la que establece cual es la personalidad propia de la organización.

En segundo lugar, las subculturas son “miniculturas” dentro de una organización, por lo general definidas por los diseños departamentales y la separación geográfica. Tienden a formarse cuando existen problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan a los miembros. Por ejemplo, el departamento de Recursos Humanos puede tener una subcultura que comparte de manera exclusiva entre los miembros de ese departamento mientras que, por otro lado, el departamento Comercial puede tener su propia subcultura.

En definitiva, en la organización se incluirán los valores centrales de la cultura dominante y otros valores específicos de los miembros de cada departamento.

7.2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZATIVA

Según propone Hellriegel y Slocum (2004), existe un marco de análisis que considera un eje vertical determinando el control formal de una organización, que varía de estable a flexible. Por otro lado, un eje horizontal que refleja el enfoque relativo de atención de una organización, que va del funcionamiento interno al externo. Al entrelazar dichos ejes se generan cuatro cuadrantes que representan cuatro tipos puros de cultura organizativa: burocrática, de clan, emprendedora y de mercado:

- **Cultura de clan:** se caracteriza por ser flexible en cuanto al control formal y flexible en cuanto al enfoque relativo de atención. Representa una organización que valora la tradición, la lealtad, el compromiso personal y existe una extensa socialización, trabajo en equipo, autoadministración y una gran influencia social. Logrando la unidad por medio de un largo proceso de socialización. Los mentores y modelos de función son los más viejos del clan que traspasan sus conocimientos a los más nuevos.
- **Cultura burocrática:** caracterizada por ser estable en cuanto al control formal e interna en cuanto al enfoque relativo de atención. Se trata de una organización que valora la formalidad, los procedimientos de operación establecidos como norma y las reglas. Las preocupaciones más importantes de este tipo son la predictibilidad, eficiencia y la estabilidad. Los miembros se caracterizan por apreciar los productos y servicios al cliente estandarizados. Su cultura está fomentada por seguir normas que apoyen la formalidad sobre la informalidad.
- **Cultura emprendedora:** caracterizada por tener una orientación al control formal flexible y un enfoque relativo de atención externo. Se trata de una cultura con altos niveles de riesgos, creatividad y dinamismo. Se centran en la experimentación, la innovación y estar en vanguardia. Gracias a esto, las organizaciones de este tipo reaccionan rápidamente a los cambios en el entorno, aunque, por otro lado, también pueden ser ellas mismas las que generen dichos cambios. Su misión es ofrecer productos nuevos y exclusivos dando lugar a un rápido crecimiento.

- **Cultura de mercado:** se compone por una orientación al control formal estable y un enfoque relativo de atención externo. Su objetivo es el logro de los objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado. Las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales, es decir, se acuerdan las obligaciones con anterioridad entre las partes. El individuo es responsable de su desempeño, el cual será bonificado con buenas recompensas.

Para finalizar este punto, se puede justificar que las diferentes culturas organizativas pueden ser apropiadas en distintas circunstancias, ningún tipo único de cultura es apropiado para todas las situaciones. En la Figura 6.3. se expone un resumen de las distintas culturas y las características que influyen en ellas.

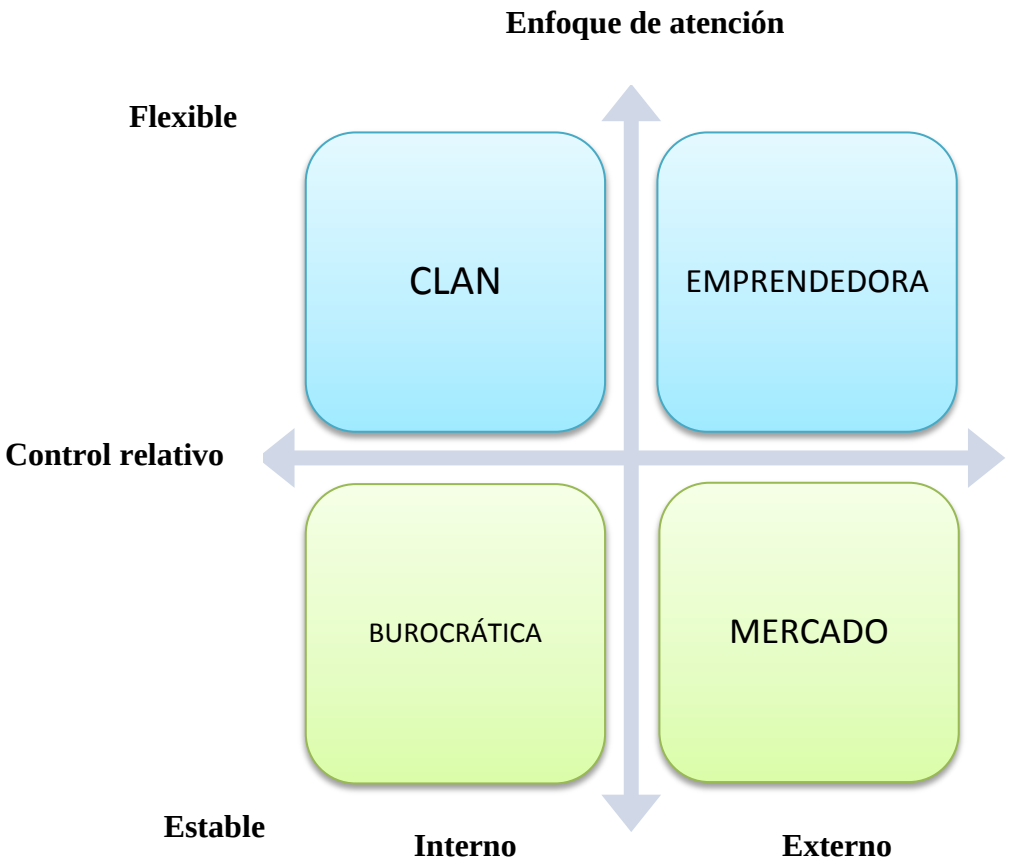

FIGURA 7.2. Tipos de cultura organizativa. FUENTE: Elaboración Propia a partir de Helriegel y Slocum (2004).

8. PARTE EMPÍRICA

Una vez expuesta la parte teórica del proyecto, se procederá a realizar un análisis sobre un cuestionario realizado a 108 empresas donde se han ejecutado preguntas relacionadas con las variables más importantes de Hofstede: distancia de poder e individualismo – colectivismo. Según las respuestas obtenidas, se podrán obtener resultados relevantes que determinen si las variables de Hofstede son realmente influyentes o no en las características que tengan las empresas.

8.1. MUESTRA OBJETO DE ESTUDIO

La muestra obtenida para realizar el estudio ha sido de un total de 108 empresas, como se aclaró anteriormente.

Estas empresas están caracterizadas por las siguientes variables:

- Número de empleados.
- Sector en el que realizan su actividad.
- Si realizan actividad en el exterior o no (importan o exportan).
- Resultados del ejercicio mediante el EBITDA.
- Activo total.
- Fondos propios.
- Gastos de personal.

Las dimensiones que se analizarán para comprobar las diferencias que existen entre las variables anteriores, son la distancia de poder y el individualismo – colectivismo.

Una vez obtenidos los datos, se analizarán cómo influyen dichas dimensiones en las variables de las empresas. Es decir, si existe mayor distancia de poder significa que hayan más empleados o no en la empresa, tengan mejores o peores resultados, en qué sector existe mayor distancia o menor, etc. Por otro lado, si existe mayor individualismo o colectivismo dependiendo de si se realizan mayores o menores gastos de personal, si la empresa tiene un mayor o menor número de empleados, más o menos fondos propios, etc.

8.2. VARIABLES Y MEDIDAS

8.2.1. MEDIDA DE LAS DIMENSIONES CULTURALES

En primer lugar, para poder realizar el análisis de las empresas en cuanto a las dimensiones culturales, se ha realizado un cuestionario para establecer cuál es la medida de la distancia de poder y del individualismo – colectivismo. Las preguntas realizadas a las empresas se exponen en las tablas 8.1. y 8.2.

INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO							
Los miembros de la empresa están dispuestos a sacrificar sus objetivos personales por el bien colectivo.	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra empresa carece de espíritu en equipo.	1	2	3	4	5	6	7
El éxito de nuestra empresa se atribuye a todos sus miembros.	1	2	3	4	5	6	7
Dentro de la empresa existe una actitud positiva hacia la cooperación para lograr el bienestar colectivo.	1	2	3	4	5	6	7
En esta empresa se estimula la independencia y el desarrollo individual de los empleados.	1	2	3	4	5	6	7

TABLA 8.1. Preguntas sobre individualismo/colectivismo. FUENTE: Elaboración Propia a partir del cuestionario.

Esta tabla representa los ítems relacionados con el individualismo – colectivismo, todas ellas se deben de contestar entre los valores del 1 al 7. En el caso de las 4 primeras preguntas, las respuestas más cercanas al valor máximo significan que la empresa tendrá mayor colectivismo, en el caso contrario, significa que tendrá mayor individualismo. La última pregunta es lo contrario, es decir, las empresas que respondan a la pregunta con valores más cercanos al 1 significa que tienen mayor colectivismo y viceversa.

A continuación se representa la Tabla 8.2. relacionada con las cuestiones sobre la distancia de poder:

DISTANCIA DE PODER							
La principal función de los empleados es seguir las órdenes emitidas por el equipo directivo.	1	2	3	4	5	6	7
El equipo directivo toma la mayoría de las decisiones consultando a los subordinados.	1	2	3	4	5	6	7
Nuestra empresa estimula que todos sus miembros expresen sus propias opiniones e ideas.	1	2	3	4	5	6	7
El equipo directivo ostenta mucha más autoridad y poder que el resto de miembros de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
Los empleados pueden discrepar con las decisiones tomadas por el equipo directivo.	1	2	3	4	5	6	7

TABLA 8.2. Preguntas sobre la Distancia de Poder. FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

En este caso, se representan los ítems en cuanto a la distancia de poder. Sigue la misma filosofía que la tabla anterior. Las preguntas 1 y 4 cuanto mayor valor tengan, mayor distancia de poder dentro de la organización. Por otro lado, el resto de preguntas (2, 3 y 5) si tienen valores cercanos al máximo significa que existe menor distancia de poder.

8.2.2. VARIABLES EMPRESARIALES CONSIDERADAS

Las variables empresariales que se tienen en consideración para realizar el estudio fueron expuestas anteriormente. En este apartado, se analizará cada una de ellas mediante la tabla siguiente (Tabla 8.3). Los datos han sido obtenidos del SABI:

	N	Mínimo	Máximo	Media
Número de empleados	108	10	61.850	**1.286,68**
Activo Total	108	153,00	2.519.012,00	**155.057,17**
Fondos Propios	108	-29.577,00	1.822.785,00	**68.565,74**
EBIT	108	-68.417,00	172.486,00	**5.511,87**
EBITDA	108	-59.037,00	235034,00	**11.231,19**
Rentabilidad	107	-2,47	3,67	**0,141**
Gastos de Personal/GT	93	0,06	0,99	**0,499**
Gastos de Personal/Gop	102	0,06	0,99	**0,503**
Fondos Propios entre Pasivo Total	108	-0,60	20,73	**1,191**

TABLA 8.3. Variables empresariales consideradas. FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

Las variables están diferenciadas por el número de empresas (lo representa la N), el mínimo y el máximo de cada una de ellas además de la media y la desviación típica.

En cuanto al número de empleados, se han obtenido datos de las 108 empresas. El número de empleados oscila entre el 10, la empresa más pequeña y el 61.650, siendo ésta la empresa más grande. La media, en cambio, es de 1.268 trabajadores, lo que da como resultado que la mayoría de las empresas tienen un número de empleados entre 1.000 y 1.500.

El número de empresas de las que se ha obtenido información en cuanto al Activo Total también es de 108. En este caso, existe una diferencia entre el mínimo y el máximo muy notoria. De 153 a 2.519.012. La media de esta variable no llega a los 200.000 euros, siendo de 155.057, 17.

Los Fondos propios de la empresa oscilan entre el mínimo (negativo) de 29.577 a un máximo de 1.822.785. La media es de 68.565,74 significando que los Fondos propios en la mayoría de las empresas son positivos.

En cuanto a los Resultados del Ejercicio y la Rentabilidad, se encuentra el EBIT, el EBITDA y el ROE (este último representa la Rentabilidad). En el primer caso, se encuentra de nuevo información de las 108 empresas, siendo el mínimo un resultado

negativo de 68.417 y, por otro lado, un máximo, en este caso positivo, de 172.486 euros. La media es positiva, representando 5.511,87 euros, por lo tanto, se puede analizar que existen más empresas con resultados positivos que negativos. En el segundo caso, se tiene un mínimo negativo de 59.037, con un máximo de 235.034 euros. La media es mayor que en la variable anterior, siendo de 11.231,19 euros. Finalmente, la última variable está representada por 107 empresas, siendo el mínimo negativo de 2,47 y un máximo de 3,67. La media es de 0,1419.

En cuanto a los Gastos de Personal en los que incurren las empresas, los datos obtenidos son, en el primer caso, de 93 empresas, siendo el segundo de 102. En cuanto al primero se puede observar como los gastos son básicamente del 0,06 teniendo un máximo de 0,99. La media es de 0,49, lo que representa que las empresas no suelen hacer mucho gasto en este caso. Por otro lado, se puede observar que los gastos son exactamente los mismos. En lo único que varía es en la media, siendo en este caso de 0,50.

La última variable representa la división entre los Fondos Propios y el Pasivo Total. El mínimo es de 0,60 en negativo y el máximo de 20,73. La media está más cercana al mínimo, siendo de 1,19. Esto significa que las empresas suelen tener mayores Fondos Propios que Pasivo Total, dando lugar a que puedan pagar sus deudas sólo con los Fondos Propios.

A continuación, en la siguiente tabla, se presenta la variable relacionada con las empresas que pertenecen al sector servicios o al sector industrial.

		Frecuencia	**Porcentaje**
Válidos	0	67	62,0
	1	41	38,0
	Total	108	100,0

TABLA 8.4. Variable de empresas según Industria - Servicios. FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

En la tabla anterior se representa las empresas que pertenecen al sector de la industria o al sector servicios. Las empresas que representan el cero son aquellas que se dedican al sector servicios y, por otro lado, las que se representan por el uno son las dedicadas al sector industrial. El total de empresas es de 108. Las empresas que

pertenecen al sector servicio son 67 mientras que del sector industrial son 47. En cuanto a los porcentajes, el 62% pertenecen al sector servicios y el 38% restante al sector industrial. Esto significa que más de la mitad de las empresas analizadas pertenecen al sector servicios.

La última variable utilizada para realizar el estudio es si las empresas realizan actividad exterior o no, representadas por si importan o exportan. En la tabla siguiente se representan las empresas en cuanto a esta variable:

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	0	65	60,2
	1	43	39,8
	Total	108	100,0

TABLA 8.5. Variable de empresas según su actividad en el exterior. FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del SABI.

Las empresas que representan el cero son aquellas que no importan ni exportan, en este caso, las empresas que no realizan actividad exterior llegan a ser 65 de 108, siendo el resto, 43, las empresas que sí realizan dicha actividad. El porcentaje que representa a las empresas que no importan ni exportan es del 60,2% mientras que las otras empresas que realizan actividad en el exterior tienen un porcentaje del 39,8%. Esto significa que más de la mitad de las empresas están caracterizadas por no realizar actividad exterior.

Una vez planteadas todas las variables se procederá a realizar el análisis del estudio así como los resultados que se van a obtener.

8.3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

8.3.1. Muestra General

Para poder comenzar con el análisis se procede a definir la muestra general. Dicha muestra se dividirá, por una parte, según la distancia de poder junto con su media, mínima nota y máxima y, por otra parte, si las empresas son más individualista o colectivista. Una vez expuesta la tabla, se comprobará si existe correlación entre las dos variables.

A continuación se expone la tabla descriptiva con respecto a la Distancia de Poder e Individualismos/Colectivismo:

	Mínimo	Máximo	Media
Distancia de poder	3,00	7,00	5,14
Individualismo/Colectivismo	3,00	6,75	5,34

TABLA 8.6. Distancia de Poder e Individualismo/Colectivismo. FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del cuestionario.

La Distancia de Poder cuenta con la cifra más alta mientras que el Individualismo/Colectivismo no llega al máximo pero se le aproxima con su 6,75. Por otro lado, se puede observar que aunque la Distancia de Poder tenga mayores máximos, la media es menor, representando un 5,14. El Individualismo/Colectivismo cuenta con una media de 5,34. Los mínimos de las dos dimensiones están representadas por el mismo valor, un 3.

Se puede observar, por lo tanto, que la media de las dos dimensiones se aproxima más a su valor máximo que al mínimo. Dicha media se ha calculado mediante las respuestas que las empresas han dado al propio cuestionario que se expuso anteriormente.

A continuación, como se comentó anteriormente, se procederá a realizar el análisis de las dos dimensiones juntas. En su conjunto, según el gráfico siguiente y su línea de tendencia, se puede determinar que existe correlación entre las dos dimensiones:

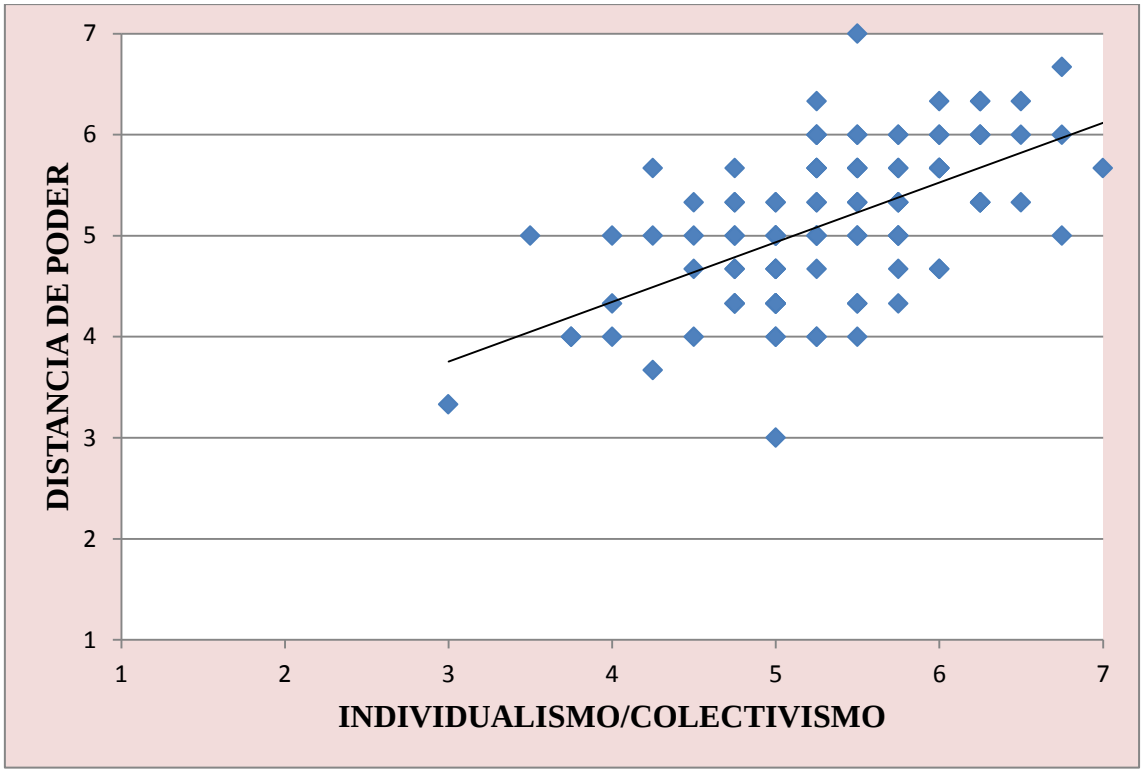

GRÁFICO 8.1. Dispersión de la Distancia de Poder e Individualismo/Colectivismo.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del cuestionario.

Observando el gráfico se puede establecer que las empresas colectivistas tienen una distancia de poder inferior. Por el contrario, las empresas que se caracterizan por ser individualistas tienden a tener mayor distancia de poder.

Una vez planteada la muestra general se dividirá por subgrupos según las empresas que estén por debajo y por encima de la media en cuanto a la Distancia de Poder y el Individualismo/Colectivismo.

8.3.2. Distancia de Poder

Para poder realizar el análisis se diferenciará entre las empresas que tienen una Distancia de Poder inferior a la media y superior a la misma como se comentó anteriormente. La tabla siguiente se compone por las distintas variables que se han determinado para realizar el estudio y, en cada una de ellas, las empresas que se sitúan por encima o debajo de la media (1 = por encima de la media y 0 = por debajo de la misma) así como la media de cada variable, el indicador utilizado para realizar el estudio y si los resultados son significativos o no a la hora de realizar el análisis para poder sacar las conclusiones pertinentes.

Variable	Grupo	N	Media	Indicador (U de Whitney)	Significatividad (valor P)
Nº de empleados	1	54	1.903,61	1.446,00	No significativo
	0	54	669,74		
EBIT10	1	54	7.337,75	1.319,00	No significativo
	0	54	3.685,98		
EBITDA10	1	54	15.580,72	1.319,00	No significativo
	0	54	6.881,66		
Rentabilidad	1	54	0,223	1.185,00	No significativo
	0	53	0,059		
Gastos Personal/GT	1	47	0,463	905,00	No significativo
	0	46	0,535		
Gastos de Personal/Gop	1	51	0,459	1.053,00	Significativo
	0	51	0,547		

TABLA 8.7. Variables sobre la Distancia de Poder. FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del cuestionario y de SABI.

Las empresas que se encuentran por encima de la media en cuanto a la distancia de poder son prácticamente las mismas que el número de éstas que se encuentran por debajo de la media.

Como se puede observar en la tabla anterior, tanto el número de empleados, el resultado, la rentabilidad y los gastos de personal con respecto a los gastos totales de la empresa no son significativos, es decir, no por tener mayor tamaño, mejores resultados, mayor rentabilidad y menores gastos en personal signifique que exista una menor distancia de poder en las propias empresas. En cuanto al Gasto de personal con respecto al Gasto en operaciones la significatividad es positiva.

Se puede establecer que las empresas que realizan menos gastos de personal con respecto al gasto en operaciones tienen una distancia de poder superior a la media, por lo tanto, cuanto menor gasto en personal menor será la distancia de poder.

Una vez realizado el análisis de la distancia de poder y comprobar que no es una dimensión determinante en la empresa, se procederá a realizar el análisis de las empresas individualistas y colectivistas.

8.3.3. Individualismo/Colectivismo

El análisis del individualismo/colectivismo se realizará tomando como referencia la tabla anterior, es decir, se realizará de la misma manera. Se expondrán las distintas variables junto con las empresas que se encuentren por encima y por debajo de la media (1 = por encima de la media y 0 = por debajo de la misma) así como la media de la propia variable, el indicador utilizado, el cual será el mismo que el utilizado en la tabla anterior, y la significatividad de los datos.

A continuación se expone la tabla relacionada con el análisis del individualismo/colectivismo (Tabla 8.8):

Variable	Grupo	N	Media	Indicador (U de Whitney)	Significatividad (valor P)
Nº de empleados	1	51	2.021,02	1.098,00	Significativo
	0	57	629,63		
EBIT10	1	51	8.044,00	1.170,00	Significativo
	0	57	3.246,28		
EBITDA10	1	51	16.780,33	1.183,00	Significativo
	0	57	6.266,17		
Rentabilidad	1	51	0,258	1.068,00	Significativo
	0	56	0,035		
Gastos Personal/GT	1	43	0,436	810,00	Significativo
	0	50	0,553		
Gastos de Personal/Gop	1	48	0,443	998,00	Significativo
	0	54	0,556		

TABLA 8.8. Variables sobre el Individualismo/Colectivismo. FUENTE: Elaboración propia a partir de datos del cuestionario y de SABI.

En cuanto al individualismo y colectivismo, el número de empresas es diferente. Existen más empresas con mayor individualismo que colectivismo.

En este caso, todas las variables utilizadas son significativas. Las empresas con mayor tamaño tienden a tener mayor colectivismo. Ocurre lo mismo con las que tienen mejores resultados, rentabilidad y realizan menos gastos en personal.

Por otro lado, las empresas más individualistas tienden a tener peores resultados, menos número de empleados, menos rentabilidad y realizan más gastos de personal.

Como se puede observar en la tabla, existe una diferencia considerable de las variables entre las empresas que son colectivistas y las empresas que son individualistas. El número de empleados en cuanto a las empresas colectivistas llega a la cifra de 2.000 mientras que las empresas individualistas sólo cuentan con una media de 629 empleados.

En cuanto al resultado, también existe una diferencia notoria. Véase en el caso del EBITDA: la diferencia es de más de 10.000. Las empresas colectivistas cuentan con una media de 16.780 mientras que las empresas individualistas cuentan con una media de 6.266.

La Rentabilidad también es diferente dependiendo del tipo de empresa. Las individualistas cuentan con una Rentabilidad del 0,035 mientras que las empresas colectivistas llegan al 0,25.

El Gasto de personal, por otro lado, no cuenta con una diferencia significativa entre las empresas individualistas y las colectivistas. En el primer caso, se realizan mayores gastos llegando al 0,55 mientras que en el segundo caso es de 0,43.

Finalmente se puede establecer que las variables se ven modificadas según las dimensiones de Individualismo/Colectivismo. Cuanto mayor tamaño, mejores resultados, mayor rentabilidad y menores gastos de personal, las empresas tienden a realizar actividades más colectivistas, mientras que las empresas que tienen menor tamaño, resultados menores, menos rentabilidad y mayores gastos de personal suelen realizar actividades dentro de la empresa más individualistas.

Una vez realizado el análisis empírico se procederá a sacar las conclusiones pertinentes acerca de dicho análisis así como sobre la parte relacionada con los conceptos básicos de la cultura en general y la cultura organizativa.

Además de dichas conclusiones se comprobará si se han cumplido los objetivos expuestos al principio del trabajo así como las limitaciones que se han ido encontrando según se iba desarrollando el mismo.

CONCLUSIONES

Se puede concluir que la cultura organizativa resulta importante para todas las empresas, de tal forma que, de la misma dependerán su eficacia y productividad. La cultura puede llegar a ser un campo que reúne todo lo que tiene que ver con la organización y a todos los que en ella trabajan, es decir, las actividades que los trabajadores realizan en sus trabajos, la información sobre los valores, principios, rituales y ceremonias. Se puede justificar que las personas se comprometen y son responsables con sus actividades laborales gracias a la cultura que existe dentro de la organización.

La cultura organizativa se puede establecer como una consecuencia de la cultura general o nacional. Según las dimensiones de Hofstede se puede observar que existe una relación directa entre dichas culturas. Dependiendo de la cultura de un país, las dimensiones se verán modificadas según las costumbres que se tengan en dicho país, es decir, si en un país existe una cultura de patriarcado, las empresas se compondrán por más hombres que mujeres, dando lugar a que las mujeres no puedan llegar a puestos altos dentro de la organización o, siendo más estrictos, que ni si quiera trabajen.

En cuanto a los tres niveles que existen sobre la cultura, se puede constatar que son fundamentales para determinar las características de la organización. Existen trabajos que se realizan inconscientemente debido a las creencias básicas de la cultura mientras que, por otro lado, las expectativas, predisposiciones, conocimientos y aptitudes de los trabajadores serán determinantes para definir la cultura organizativa de la empresa.

Gracias a dichas expectativas, creencias, valores, etc. Se determinara la cultura en los distintos tipos que existen. Estos tipos se diferencian según el enfoque de atención recibido y el control relativo que existe dentro de la organización.

La parte empírica del trabajo, como se expuso anteriormente, tiene el objetivo de comprobar si las dimensiones de Hofstede (Distancia de poder e Individualismo/Colectivismo) pueden ser importantes a la hora de determinar las características de la empresa. Las variables utilizadas para dicho estudio son el número de empleados, los resultados, la rentabilidad y el gasto de personal que se realiza en la empresa.

Las conclusiones sacadas sobre dicho estudio son las siguientes:

- El número de empresas de la muestra que realiza actividades en el exterior, es decir, importan y exportan con otros países, es menor que las que no lo realizan.
- Como era de esperar, existen más empresas de servicios que del sector industrial en este estudio. Se puede considerar algo normal debido a que existen más empresas del sector servicios que del sector industrial.
- Según las respuestas de los cuestionarios, las empresas tiende a contestar las preguntas de manera positiva. La media de las dos dimensiones se aproxima prácticamente al máximo.
- Las respuestas a las cuestiones parecen determinar que existe una correlación significativa entre las dos dimensiones. Cuanto menor distancia de poder existe mayor colectivismo dentro de la empresa mientras que cuanto mayor distancia de poder, existe mayor individualismo en las organizaciones.
- La distancia de poder no sirve como referencia a la hora de determinar las características de las empresas, es decir, no se puede constatar que si existe menor distancia de poder exista un número mayor de empleados, mejores resultados, mayor rentabilidad y menores gastos de personal.
- Los gastos de personal si son significativos en cuanto a la distancia de poder. Cuanta menor distancia de poder exista las empresas realizan menos gastos de personal.
- El individualismo/colectivismo sirve como referencia a la hora de determinar las características de las empresas. A la hora de existir mayor colectivismo dentro de las empresas el número de empleados es mayor y los resultados son mucho mejores que en el caso de las empresas individualistas. Lo mismo ocurre con la rentabilidad y, si las empresas tienden a ser colectivistas realizan menos gastos de personal.
- Se puede determinar, por lo tanto, que las empresas colectivistas tienen mejores resultados, son más eficaces y tienen mayor productividad que el resto de empresas.

Como conclusión final sobre el estudio, las dimensiones de Hofstede determinan la cultura de las empresas. Son un pilar determinante dentro de las organizaciones debido a que según a la dimensión a la que pertenezcan, tendrán una cultura mejor dando como resultado empresas con mejor calidad y mayor productividad.

En cuanto a los objetivos del proyecto, se puede considerar que la cultura nacional tiene un gran impacto sobre la cultura organizativa ya que, como se dijo anteriormente, existe una relación directa entre las dos, siendo una la que determina cómo será la otra. Por otro lado, las distintas definiciones de la cultura organizativa sirven para justificar de nuevo que la cultura nacional es muy importante para poder definir la organizativa.

En cuanto a los niveles de la cultura y sus tipos, no se podrían entender los distintos tipos si no fuese gracias a los niveles, estos son determinantes a la hora de establecer a qué tipo de cultura pertenecen las distintas empresas.

Una vez establecidos dichos niveles, se puede comprobar cuáles son los tipos de niveles que existen.

Para terminar con este punto, se expondrán las algunas limitaciones que se han encontrado en la realización de este proyecto:

- Las definiciones, tanto de la cultura nacional como de la cultura organizativa, pueden variar entre los distintos autores, dando lugar a que no exista una definición universal de cada cultura.
- La información obtenida de los distintos manuales, libros y trabajos puede llegar a estar desfasada debido a que muchos de estos son antiguos.
- En cuanto al estudio, la distancia de poder no ha servido como objeto de análisis debido a que no existe significatividad entre las variables y dicha dimensión.
- Las respuestas al cuestionario siempre han podido ser “maquilladas” para dar buena imagen de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones.* Barcelona: Ariel.

Almeida, F. (2004). *A Gestão de Recursos Humanos*: *Introdução à Gestão de Organizações*, (263-326). Barcelos: Vida Económica.

Álvarez, C. (2006). *Una aproximación al Concepto de Cultura Organizativa.* Univesitas Psychologica, 5, 163 – 170. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-92672006000100012

Begley, T.; Lee, C.; Fang, Y. y Li, J. (2002). *Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a simple of Chinese employees.* Journal Managerial Psychology, vol. 17, nº8, pp. 692 – 711.

Câmara, P., Guerra, P. y Rodríguez, J. (2005). *Humanator*. Lisboa: Dom Quixote.

Câmara, S. (2012). *Conflicto, Cultura y Compromiso Organizacional Un estudio en profesorado de las instituciones educativas de la Región Autónoma de Madeira* (Tesis doctoral). Universidad de Cádiz, Cádiz, España. Recuperado de http://www.madeira-edu.pt/LinkClick.aspx?fileticket=giyL_zSeh-c%3D&tabid=2817

Cañizares, S.; Holgado, M.; Márquez, C. y Muñoz, M. (2006). *La cultura organizativa como núcleo central en la medición del capital intelectual*. Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones, 22, pp. 179 – 2002. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/2313/231317125003.pdf

Chen, C.; Meindl, J. y Hui, H. (1998). *Deciding on equity or parity: a test of situational, cultural and individual factors.* International Review of Financial Analysis, vol. 9, nº 3, pp. 271 – 293.

Cunha, P., Rego, A. & Cabral, C. (2007). *Tempos Modernos-Uma História das*

Davis. P.; Schoorman F. y Donaldson, L. (1997). *Toward a stewardship theory of management.* Academy of Management Journal, vol. 3, nº 5, pp. 349 – 361.

Erez, M. y Early, P. (1993). *Culture, Self-identity and Work.* Oxford University Press, Nueva York.

Harrison, G. (1995). *Satisfaction, tension and interpersonal relations: a cross-cultural comparison of managers in Singapore and Australia.* Journal of Managerial Psychology, vol. 10, nº 8, pp. 13 – 19.

Hellriegel, D. y Slocum JR., J. (2004): *Comportamiento organizacional*. Paraninfo Thomson Learning, Madrid, España. Recuperado de https://www.freelibros.org/administracion/comportamiento-organizacional-10ma-edicion-don-hellriegel-john-w-slocum.html

Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations: Software of the Mind.* Londres: HaperCollingsBusiness.

Hostede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations.* California: 2nd ed.

Lee, C.: Pillutla, M. y Law, P. (2000). *Power distance, gender, and organizational justice.* Journal of Management, vol. 26, nº4, pp. 685 – 704.

Lee, P. y O'Neill. H. (2003). *Ownership structures and R&D investments of U.S. and Japanese fimrs: Agency and stewardship perspectives.* Academy of Management Journal, vol. 46, nº 2, pp. 212 - 225.

Martínez, A. (2004) *Motivaciones directivas de la estrategia de diversificación: un análisis bajo el enfoque agencia – gobierno.* Universidad de León, León, España.

Molina, C. (2014). *Análisis de la cultura organizacional empresarial y su mediación en las acciones formativas* (tesis doctoral). Universidad de Sevilla, Sevilla, España. Recuperado de https://rio.upo.es/xmlui/

Moorman, R. y Blakely, G. (1995). *Using Questionnaires in Small Scale Research.* A Teachers' Guide. Edimburgo: SCRE.

Organizações e da Gestão. Lisboa: Sílabo.

Ouchi, W. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Fondo Educativo Interamericano.

Peters, T. J. y Waterman, Robert (1983). *En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos.* Barcelona: Plaza & Jones.

Robbins, S (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación. Recuperado de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Rodríguez, J. (1997). *La cultura organizativa como recurso competitivo: debilidades de las culturas fuertes*. Comunicación presentada en el VII Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre, 312-325.

Rodriguez, R. (2009, 4 de mayo). *La cultura organizacional, un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración.* Invenio: Revista de investigación académica. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655

Sampaio, A. (2004). *Comportamento e Cultura Organizacional*. Lisboa: EDIUAL,

Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.

Silvestrini, M. (2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*. Recuperado de http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf

Stoner, J. (1996). *Administración*. México: Edit. Prentice Hall. Recuperado de https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl.pdf.html#page=4

Universidad Autónoma de Lisboa.

Van Dyne, L.; Wandeewalle, D.; Kostova, T.; Latham, M. y Cumming, L. (2000). *Collectivism, propensity to trust and self-esteem as predictors of organizational citizenship in a non-work setting.* Journal of Organizational Behavior, vol. 21, nº1, pp. 3 – 23.

Wheeler, K. (2002). *Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures.* Journal of Managerial Psychology, 17, pp. 612 - 627. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/235294148_Cultural_values_in_relation_to_equity_sensitivity_within_and_across_cultures

Yamaguchi, I. (2001). *Perceived organizational support for satisfying autonomy needs of Japanese white-collar workers: A comparison between Japanese and U.S.-affiliated companies.* Journal of Managerial Psychology, vol. 76, nº3, pp. 416 – 423.