

Jordi Assens-Serra

TESIS DOCTORAL

**Cultura Organizacional: Una investigación
psicométrica, predictiva y transcultural, en
empresas españolas y latinoamericanas**

Directores de tesis:

Dr. Xavier Ferràs Hernández

Dr. Joan Boada-Grau



VIC (BARCELONA) 2018

HAGO CONSTAR que este trabajo, titulado "Cultura Organizacional: una investigación transcultural, psicométrica y predictiva en empresas españolas y latinoamericanas ", que presenta Jordi Assens Serra para la obtención del título de Doctor, ha sido realizado bajo nuestra dirección en el Programa de Doctorat de Dret, Economia y Empresa de la Universitat de Vic.

Vic, 12 de julio de 2018

Los directores de la tesis doctoral

Dr. Xavier Ferràs Hernández

Dr. Joan Boada-Grau

AGRADECIMIENTOS

Deseo mostrar mi agradecimiento más sincero a mis directores de Tesis, Dr. Xavier Ferràs y Dr. Joan Boada-Grau, por la inestimable guía y ayuda que me han prestado. Su consejo ha sido fundamental para orientar mi estudio y han logrado que estos tres años de trabajo hayan sido una experiencia muy positiva y enriquecedora.

Mi agradecimiento también al Director Académico de EADA, Ramon Noguera, por haber confiado en este proyecto y apoyarlo plenamente. Este es extensible a la Dirección de EADA que lo ha aprobado y ha reconfigurado mis responsabilidades en la escuela para darle a la tesis suficiente prioridad: Miquel Espinosa, Director General, Carles Brugarolas, Director del Departamento de Strategy, Leadership & People, Jordi Díaz, Director de Programas de EADA y Emma de Llanos, Directora de Programas de Executive Education. También a los profesores y profesionales de EADA que han participado en diferentes etapas del diseño o implantación del cuestionario: Dra. Aline Masuda, Dr. Alexis Mavrommatis, Dr. Marco A. Peña, Antonio Coca, Carme Gil, Olga Milian, Tana Cores, Maria Rosa Serra, Jeroen Van Zoggel, Lucía Langa, Franc Ponti, Koos Vos, Mireia Montané, Rosmi Prasad, Isabel Berastegui, Jessica Villoslada, German Serrano, Meritxell Castellet y Carme Gracia.

Mi agradecimiento también a los siguientes investigadores de la Universidad Rovira i Virgili: Dr. Andreu Vigil-Colet, Catedrático de Metodología de las Ciencias del Comportamiento, por su aportación en el tratamiento de los datos y el análisis metodológico; Dra. Maria Jose Serrano Fernandez por su ayuda en la redacción del manuscrito; Maria Boada-Cuerva por su contribución en el AFC; Dr. Urbano Lorenzo-Seva y Dr. Pere Joan Ferrando, por su contribución en el AFE y el uso de su programa FACTOR.

También deseo mostrar mi agradecimiento a los directores de la Escuela de Negocios CENTRUM Católica, de Perú, por su ayuda en la obtención de la muestra latinoamericana: Dr. Fernando D'Alesio, Ex Director General, Dr. Percy Marquina, Director General y José Antonio Espinoza, Director Académico del área de Estrategia y Liderazgo. Asimismo, al Dr. Oriol Iglesias, Profesor del Departamento de Marketing de ESADE Business School, por sus reflexiones acerca de la Cultura Organizativa derivadas de su tesis doctoral.

Mi agradecimiento también a los miembros que componen este tribunal.

Por último, deseo hacer una mención muy especial por su apoyo y comprensión a mi mujer, Rosa Reina y a mis hijos Marc, Oriol y Julia Assens, a quienes dedico este trabajo.

Gracias a todos por vuestra generosidad.

Everything is a fresh start,
and I'd love to do every project that I have ever looked at,
and have a second bite at it,
because you can always go one step further,
and if you can't go one step further,
then it means that you haven't learnt from what you've done
before, and you're not sharp.
Then it's time to say stop and do something else.

Norman Foster

RESUMEN

Antecedentes:

La Cultura Organizativa es un concepto de gran importancia para las empresas, principalmente debido a su impacto en el funcionamiento corporativo y la obtención de resultados. Denison, Nieminen y Kotrba (2014), se refieren al libro *The changing culture of a Factory* como la primera referencia escrita a la Cultura Organizativa. En este libro, el investigador Jaques (1951) describe en la empresa *Glacier Metal Company*, cómo estaban fracasando los intentos de resolver la improductividad que se generaba entre gerentes y empleados, y señalaba la Cultura Organizativa como la causa de ello.

De acuerdo con la descripción de Schein (1992), la Cultura Organizativa es un patrón de presuposiciones básicas que son compartidas por un grupo y que han sido aprendidas a medida que este resolvía los problemas de integración interna y de adaptación externa. Estas presuposiciones han funcionado suficientemente bien como para ser consideradas válidas y ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas.

Los primeros enfoques en la investigación de la cultura son cualitativos y provienen de la antropología. Permiten hacer estudios de gran profundidad a través de entrevistas, *Focus Group* y observación participante (Geertz, 1973). En una segunda etapa se desarrollan instrumentos de medida que intentan cuantificar la cultura, llegando Jung *et al.* (2009) a identificar 48 instrumentos cuantitativos diferentes. Esta perspectiva permite encontrar correlaciones con otros factores, como son Variables de Entorno, Competencias Organizativas o Resultados Empresariales, y comparar unas organizaciones con otras.

La presente investigación utiliza el modelo de cultura de Cameron y Quinn (1999, 2006), que procede de un constructo anterior llamado *Competing Values Framework* (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Es un modelo denominado tipológico, porque define cuatro arquetipos de cultura: Clan, *Ad-hoc*, Mercado y Jerarquía. Tiene además un instrumento de medida que recibe el nombre de *Organizational Culture Assessment Instrument* (en adelante, OCAI). El uso de arquetipos es muy útil porque permite representar la realidad de forma sencilla y gráfica, sin embargo, hay que prever que en su interpretación pueden perderse matices importantes (Hawkins, 1997). El OCAI es un instrumento que no ha sido adaptado al castellano para ser utilizado en empresas españolas y latinoamericanas.

La formación de la Cultura Organizativa es un proceso que todavía no es suficientemente conocido. Los investigadores identifican una fuerza que actúa de forma

endógena a través de la influencia de los fundadores y los líderes sobre los empleados, y otra fuerza que actúa de forma exógena, en la que el entorno obliga a la empresa a adaptarse para sobrevivir. Actualmente no se conoce bien qué Competencias Organizativas promovidas por los líderes predicen los cuatro arquetipos de cultura de Cameron y Quinn (1999, 2006), lo que permitiría comprender estos con mayor profundidad. Tampoco es bien entendido qué Variables del Entorno predicen la presencia de las cuatro culturas, lo que ayudaría a entender cómo la cultura favorece la adaptación de la empresa al entorno.

En este contexto, los objetivos planteados en la investigación son dos: (Estudio 1) La adaptación al castellano del instrumento OCAI desarrollado por Cameron y Quinn (1999, 2006), determinando su estructura interna, fiabilidad e indicios de validez; y (Estudio 2) La identificación de la capacidad predictiva de ocho Variables de Entorno, cinco Estrategias Organizativas y ocho Variables de Competencias Organizativas sobre la cultura.

Método:

La obtención de los participantes se ha realizado mediante un muestreo no probabilístico (Gómez, 1990; Hernández, Fernández, & Baptista, 2000) o también denominado aleatorio-accidental (Kerlinger, 2001). La recogida de datos se llevó a cabo entre diciembre de 2016 y septiembre de 2017.

Los participantes han sido 756 directivos. El estudio ha diferenciado una submuestra española ($n_1=246$; 69,9 % hombres y 30,1 % mujeres; edad media 42.2 años; tasa de respuesta 85%) y una submuestra latinoamericana ($n_2=510$; 70,4 % hombres y 29,6 % mujeres; edad media 35.3 años; tasa de respuesta 87%).

Se han utilizado las siguientes escalas: el instrumento OCAI de medición de la cultura (*Organizational Culture Assessment Instrument*, de Cameron & Quinn, 2006), tres instrumentos para medir los resultados empresariales (*Overall Performance*, de Olson, Slater, Hult & Tomas, 2005; *Performance Measures*, de Babakus, Cravens, Grant, Ingram, & LaForge, 1996; *NEWPROD, New Product Success*, de Slater y Olson, 2001), cinco instrumentos para medir el entorno organizativo (*Market Turbulence*, de Narver, Slater & MacLachlan, 2004; *Technological Turbulence*, de Olson *et al.*, 2005; *Competitive Intensity*, de Jaworski & Kohli, 1993; Entorno Competitivo, basada en Porter, 1980; Velocidad de Evolución del Entorno, basada en Porter, 1980), un instrumento para medir la Estrategia Organizativa (*Strategy Type*, de Slater & Olson, 2000) y cinco instrumentos para medir competencias organizativas (*MORTN, Responsive Market Orientation*, de Deshpandé & Farley, 1998; *MOPRO, Proactive Market Orientation*, de Narver, Slater, & MacLachlan, 2004; *Competitor Orientation* de Olson *et al.*, 2005; Velocidad de Cambio de la Organización, basada en Porter, 1980; Tipo de Innovación, de Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor, 2006). También se han

utilizado los correlatos Facturación y Número de Empleados, para medir el tamaño de la empresa.

En cuanto al análisis de los datos, la adaptación al castellano de la escala OCAI se ha realizado mediante Análisis Factorial Exploratorio (en adelante, AFE) con la muestra española ($n_1=246$), empleando el método de extracción de ejes principales y rotación Promin (Lorenzo-Seva, 1999) y utilizando el programa FACTOR 7.2 (Lorenzo-Seva y Ferrando, 2006). Posteriormente se ha realizado el Análisis Factorial Confirmatorio (en adelante, AFC) con la muestra latinoamericana ($n_2=510$) y utilizando el programa AMOS 21.0. El programa SPSS 23.0 ha permitido calcular la fiabilidad de los instrumentos y los indicios de validez a través de correlaciones. Se ha realizado, por último, un estudio predictivo realizando regresiones múltiples por pasos (*stepwise*), siendo las cuatro Culturas Organizativas las variables dependientes y las Escalas de Entorno, de Estrategia y de Competencias Organizativas las variables independientes.

Resultados:

Estudio 1

En la adaptación al castellano de la escala de cultura OCAI, la prueba de esfericidad de Bartlett = 3139.7 (df = 276; p = 0.00) y el índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación muestral de .869, han mostrado la idoneidad de los datos para la aplicación del análisis factorial. El AFE ha reducido la estructura interna de cuatro a tres factores. El AFC ha confirmado un buen ajuste del modelo de tres factores, manteniendo los factores Clan, Mercado y Jerarquía (pasando de seis a cuatro ítems cada uno) y excluyendo el factor *Ad-hoc*. Los índices se han situado cerca de los valores considerados adecuados (TLI= .93; CFI= .94; RMSEA= .07). La fiabilidad de los tres factores en n_1 es de .86 para el factor Clan, .82 para Mercado y .74 para Jerarquía y las correlaciones entre ellos son de .06 entre Clan y Mercado, .16 entre Mercado y Jerarquía, y .12 entre Jerarquía y Clan. La fiabilidad de los tres factores en n_2 es de .87 para el factor Clan, .78 para Mercado y .74 para Jerarquía y las correlaciones entre ellos son de .46 entre Clan y Mercado, .48 entre Mercado y Jerarquía, y .46 entre Jerarquía y Clan. Los indicios de validez muestran correlaciones con diversas Variables de Competencias Organizativas y de Entorno, así como con los dos correlatos estudiados.

Estudio 2

El estudio predictivo en la Cultura Clan y con la submuestra española ($n_1=246$) puede explicar un 30% de la varianza con las siguientes cuatro variables predictivas: MORTN (21%), Velocidad de Cambio (6%), MOPRO (2%) y Estrategia Analizadora (1%). Con la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) puede explicar un 35% de la varianza con las siguientes seis variables predictivas: MOPRO (25%), Velocidad de

Cambio (6%), Estrategia Reactiva (1% y sentido inverso), Estrategia Analizadora (1%), Innovación Incremental en Procesos Internos (1%) y MORTN (1%).

El estudio predictivo en la Cultura Mercado y con la submuestra española ($n_1=246$) puede explicar un 16% de la varianza con las siguientes tres variables predictivas: Orientación a Competidores (11%), Estrategia Prospectora (4%), Estrategia *Low-cost* (1%). Con la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) puede explicar un 34% de la varianza con las siguientes nueve variables predictivas: Velocidad de Cambio (19%), Orientación a Competidores (5%), Estrategia *Low-cost* (3%), Innovación Incremental en Productos y Servicios (2%), Estrategia Prospectora (1%), Estrategia Reactiva (1% y sentido inverso), MOPRO (1% y sentido inverso), MORTN (1%), Turbulencia Tecnológica (1% y sentido inverso).

El estudio predictivo en la Cultura Jerarquía y con la submuestra española ($n_1=246$) puede explicar un 13% de la varianza con las siguientes tres variables predictivas: Estrategia *Low-cost* (7%), MORTN (4%) y Turbulencia Tecnológica (2% y sentido inverso). Con la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) puede explicar un 19% de la varianza con las siguientes tres variables predictivas: Innovación Incremental en Procesos Internos (13%), MORTN (4%), Estrategia *Low-cost* (2%).

Conclusiones:

Estudio 1

PRIMERA. - La Escala OCAI-12, creada por la adaptación al castellano del OCAI original en inglés de Cameron y Quinn (2006), es un instrumento adecuado desde una perspectiva psicométrica (estructura interna y fiabilidad). Es apropiado para ser usado en español para evaluar la Cultura Organizativa a través de tres subescalas: Clan, Mercado y Jerarquía.

SEGUNDA. - La adaptación al castellano de la subescala *Ad-hoc*, presente en el OCAI original en inglés de Cameron y Quinn (2006), no mide de forma adecuada esta cultura, dado que no ha superado los análisis estadísticos derivados del AFE y AFC.

TERCERA. - La escala OCAI-12 presenta unos indicios de validez muy aceptables, dado que tiene correlaciones con distintas escalas y correlatos de contraste. Entre ellas se distinguen el Desempeño, los Resultados Generales, el Éxito de los Nuevos Productos, la Estrategia, la Orientación a Competidores, la Orientación a Mercado *Responsive* y Proactiva, el Número trabajadores y la Facturación.

Estudio 2

CUARTA. - Las Variables de Entorno investigadas, prácticamente no muestran capacidad predictiva sobre las tres Culturas Organizativas estudiadas del modelo de Cameron y Quinn (2006), medidas a través del OCAI-12. Únicamente la Turbulencia Tecnológica muestra alguna capacidad predictiva, explicando el 1% de la varianza en la Cultura Mercado en Latinoamérica y explicando el 2% en la Cultura Jerarquía en España. Si bien hay abundantes evidencias de que el entorno influye de forma determinante en la formación de la cultura y en la supervivencia de las empresas, este estudio no ha encontrado ningún patrón que sugiera que es más probable encontrar ciertas culturas organizativas en determinados entornos.

QUINTA. - La Estrategia y las Competencias Organizativas investigadas tienen una capacidad predictiva relevante sobre las tres Culturas Organizativas estudiadas del modelo de Cameron y Quinn (1999, 2006), medidas a través del OCAI-12. La capacidad de cada una de estas variables de explicar una cultura oscila entre el 1% y el 25%.

SEXTA. - La Cultura Clan en empresas españolas se puede predecir principalmente a través del MORTN (21% de la varianza explicada), la Velocidad de Cambio (6%) y la Estrategia Analizadora (1%). En empresas latinoamericanas se puede predecir a través del MOPRO (25%), la Velocidad de Cambio (6%), la Estrategia Reactiva (1% en sentido inverso), la Estrategia Analizadora (1%), la Innovación Incremental en Procesos Internos (1%) y el MORTN (1%). El modelo en su conjunto permite predecir el 30% de la varianza en España y el 35% en Latinoamérica.

SEPTIMA. - La Cultura Mercado en empresas españolas se puede predecir principalmente a través de la Orientación a Competidores (11% de la varianza explicada), la Estrategia Prospectora (4%) y la Estrategia *Low-Cost* (1%). En empresas latinoamericanas se puede predecir a través de la Velocidad de Cambio de la empresa (19%), la Orientación a Competidores (5%), la Estrategia *Low-cost* (3%), la Innovación Incremental en Productos y Servicios (2%), la Estrategia Prospectora (1%), la Estrategia Reactiva (1%), el MOPRO (1%), el MORTN (1%) y la Turbulencia Tecnológica (1%). El modelo en su conjunto permite predecir el 16% de la varianza en España y el 34% en Latinoamérica.

OCTAVA. - La Cultura Jerarquía en empresas españolas se puede predecir principalmente a través de la Estrategia *Low-Cost* (7% de la varianza explicada), el MORTN (4%) y la Turbulencia Tecnológica (2% en sentido inverso). En empresas latinoamericanas se puede predecir a través de la Innovación Incremental en los Procesos Internos (13%), el MORTN (4%) y la Estrategia *Low-cost* (2%). El modelo en

su conjunto permite predecir el 13% de la varianza en España y el 19% en Latinoamérica.

NOVENA. - Las variables que predicen las tres culturas aportan información relevante acerca de su Orientación Interna-Externa y su Orientación a la Estabilidad-Flexibilidad, lo que permite redefinir la representación gráfica propuesta por el modelo *Competing Values Framework* (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Esta nueva representación, unida al hecho de que las correlaciones de Pearson entre las tres culturas son siempre positivas y significativas, sugiere que el modelo no es perfectamente ortogonal y que las culturas no compiten entre ellas en las diagonales, lo que sugiere una posible limitación de este modelo tipológico.

Palabras Clave: Cultura Organizativa, Implantación de la Estrategia, Estudio Psicométrico, Estudio Predictivo, Entorno Organizativo, Competencias Organizativas.

SUMMARY

Introduction:

The Organizational Culture is a very important concept for companies, mainly due to its impact on corporate functioning and to obtain business results. Denison, Nieminen and Kotrba (2014), refer to the book "The changing culture of a factory" as the first written reference to the Organizational Culture. In this book, the researcher Jaques (1951) describes, in the Glacier Metal Company, the attempts to solve the unproductivity that was generated between managers and employees, and pointed Organizational Culture as its cause. According to the description of Schein (1992), the Organizational Culture is a pattern of basic presuppositions that are shared by a group and that have been learned as it solved the problems of internal integration and external adaptation. These presuppositions have worked well enough to be considered valid and taught to the new members of the organization as the correct way to perceive, think and feel in relation to these problems.

The first approaches in the research of culture are qualitative and come from anthropology. They permit to do in-depth studies through interviews, focus groups and participant observation (Geertz, 1973). In a second stage, measurement instruments are developed to try to quantify the culture, reaching Jung et al. (2009) to identify 48 different quantitative instruments. This perspective allows to find correlations with other factors, such as Environment Variables, Organizational Competencies or Business Results, and compare organizations among them. The present investigation uses the culture model of Cameron and Quinn (1999, 2006), which comes from an earlier construct called the Competing Values Framework (Quinn & Rohrbaugh, 1983). It's a typological model, because it defines four archetypes of culture: Clan, Ad-hoc, Market and Hierarchy. It also has a measuring instrument called the Organizational Culture Assessment Instrument (hereinafter, OCAI). The use of archetypes is very useful because it allows to represent reality in a simple and graphic way. However, it's necessary to foresee that in its interpretation important nuances can be lost (Hawkins, 1997). The OCAI is an instrument that has not been adapted to Spanish to be used in Spain and Latin America.

The formation of Organizational Culture is a process that is not yet sufficiently known. Researchers identify an intrinsic force that acts through the influence of founders and leaders on employees, and an extrinsic force, in which the environment makes the company to adapt in order to survive. Currently it is not well known what Organizational Competences promoted by the leaders predict the four culture archetypes of Cameron and Quinn (1999, 2006), which would allow understanding the

archetypes in greater depth. It is also not well understood which Environmental Variables predict the presence of the four cultures, which would help to understand how culture supports the adaptation of the company to the environment. In this context, the objectives of this research are two: (Study 1) the adaptation into Spanish of the OCAI developed by Cameron and Quinn (1999, 2006), determining its internal structure, reliability and validity; and (Study 2) the identification of the predictive capacity of eight Environmental Variables, five Organizational Strategies and eight Variables of Organizational Competencies, on the different types of organizational culture.

Method:

The participants were obtained through a non-probabilistic sampling (Gómez, 1990; Hernández, Fernández, & Baptista, 2000) or also called random-accidental (Kerlinger, 2001). The data collection was carried out between December 2016 and September 2017.

The participants were 756 managers. The study has differentiated a Spanish sub-sample ($n_1 = 246$, 69.9% men and 30.1% women, average age 42.2 years; response rate 85%) and a Latin American sub-sample ($n_2 = 510$, 70.4% men and 29.6% women; average age 35.3 years; response rate 87%).

The following scales have been used: the OCAI instrument for measuring culture (Organizational Culture Assessment Instrument, by Cameron & Quinn, 2006), three instruments for measuring business results (Overall Performance, by Olson, Slater, Hult & Tomas, 2005 ; Performance Measures, by Babakus, Cravens, Grant, Ingram, & LaForge, 1996; NEWPROD, New Product Success, by Slater and Olson, 2001), five instruments for measuring the organizational environment (Market Turbulence, by Narver, Slater & MacLachlan, 2004; Technological Turbulence, by Olson et al., 2005; Competitive Intensity, by Jaworski & Kohli, 1993; Competitive Environment, based on Porter, 1980; Speed of the Environment Evolution, based on Porter, 1980), an instrument for measuring Organizational Strategy (Strategy Type, by Slater & Olson, 2000) and five instruments to measure organizational competences (MORTN, Responsive Market Orientation, by Deshpandé & Farley, 1998, MOPRO, Proactive Market Orientation, by Narver, Slater, & MacLachlan, 2004; Competitor Orientation by Olson et al., 2005; Speed of Change of the Organization, based on Porter, 1980; Type of Innovation, by Cameron, Quinn, DeGraff & Thakor, 2006). The correlates annual Turnover and Number of Employees have also been used to measure the size of the company.

Regarding the analysis of the data, the validation into of the Spanish OCAI scale has been made by Exploratory Factor Analysis (hereinafter, AFE) with the Spanish sample ($n_1 = 246$), using the method of extraction of main axes and the Promin

rotation (Lorenzo-Seva, 1999) and using the FACTOR 7.2 program (Lorenzo-Seva and Ferrando, 2006). Afterwards, the Confirmatory Factor Analysis (hereinafter, AFC) was carried out with the Latin American sample ($n_2 = 510$) and using the AMOS 21.0 program. The program SPSS 23.0 allowed to calculate the reliability of the instruments and the indications of validity through correlations. Finally, a predictive study has been carried out by performing stepwise multiple regressions, with the four Organizational Cultures being the dependent variables and the Environmental, the Strategy and the Organizational Competences being the independent variables.

Results:

Study 1

In the adaptation into Spanish of the OCAI scale of culture, the Bartlett's sphericity test = 3139.7 (df = 276; $p = 0.00$) and the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sample adequacy index of .869, have shown the appropriateness of the data for the application of factor analysis. The AFE has reduced the internal structure from four to three factors. The CFA has confirmed a good adjustment of the three-factor model, maintaining the Clan, Market and Hierarchy factors (going from six to four items each) and excluding the Ad-hoc factor. The indices are close to the values considered adequate (TLI = .93, CFI = .94, RMSEA = .07). The reliability of the three factors in n_1 is .86 for the Clan factor, .82 for Market and .74 for Hierarchy and the correlations between them are .06 between Clan and Market, .16 between Market and Hierarchy, and .12 between Hierarchy and Clan. The reliability of the three factors in n_2 is .87 for the Clan factor, .78 for Market and .74 for Hierarchy and the correlations between them are .46 between Clan and Market, .48 between Market and Hierarchy, and .46 between Hierarchy and Clan. The indications of validity show correlations with diverse Organizational Competency Variables and Environmental Variables, as well as with the two correlates.

Study 2

The predictive study in the Clan Culture and with the Spanish sub-sample ($n_1 = 246$) can explain 30% of the variance with the following four predictive variables: MORTN (21%), Speed of Change (6%), MOPRO (2%) and Analyzer Strategy (1%). With the Latin American sub-sample ($n_2 = 510$) it can explain 35% of the variance with the following six predictive variables: MOPRO (25%), Speed of Change (6%), Reactive Strategy (1% and negative sign), Analyzer Strategy (1%), Incremental Innovation in Internal Processes (1%) and MORTN (1%).

The predictive study in the Market Culture and with the Spanish sub-sample ($n_1 = 246$) can explain 16% of the variance with the following three predictive variables: Competitor Orientation (11%), Prospector Strategy (4%), Low-Cost Strategy (1%). With the Latin American sub-sample ($n_2 = 510$) it can explain 34% of the variance with the following nine predictive variables: Speed of Change (19%), Competitor Orientation (5%), Low-Cost Strategy (3%), Incremental Innovation in Products and Services (2%), Prospector Strategy (1%), Reactive Strategy (1% and negative sign), MOPRO (1% and negative sign), MORTN (1%), Technological Turbulence (1% and negative sign).

The predictive study in the Hierarchy Culture and with the Spanish sub-sample ($n_1 = 246$) can explain 13% of the variance with the following three predictive variables: Low-cost strategy (7%), MORTN (4%) and Technological Turbulence (2% and negative sign). With the Latin American subsample ($n_2 = 510$) it can explain 19% of the variance with the following three predictive variables: Incremental Innovation in Internal Processes (13%), MORTN (4%), Low-Cost Strategy (2%).

Conclusions:

Study 1

FIRST - The OCAI-12 Scale, created by the adaptation into Spanish of the original OCAI in English by Cameron and Quinn (2006), is an adequate instrument from a psychometric perspective (internal structure and reliability). In addition, it is appropriate to be used in Spanish to evaluate the Organizational Culture through three subscales: Clan, Market and Hierarchy.

SECOND. - The adaptation into Spanish of the Ad-hoc subscale, present in the original OCAI in English of Cameron and Quinn (2006), does not adequately measure this culture, given that it has not passed the statistical studies derived from AFE and CFA.

THIRD. - The OCAI-12 scale presents very acceptable evidence of validity, given that it has correlations with different scales and correlates. These include Performance, Overall Results, Success of New Products, Strategy, Competitor Orientation, Responsive and Proactive Market Orientation, Number of Workers and annual Turnover.

Study 2

FOURTH. - The Environmental Variables investigated, practically do not show predictive capacity on the three Organizational Cultures studied of the model of Cameron and Quinn (2006), measured through the OCAI-12. Only the Technological Turbulence shows some predictive capacity, explaining 1% of the variance in the Market Culture in Latin America and explaining 2% in the Hierarchy Culture in Spain. Although there is abundant evidence that the environment has a decisive influence on the formation of culture and on the survival of companies, this study has not found any pattern that suggests that it is more likely to find certain organizational cultures in certain environments.

FIFTH - The Strategy and the Organizational Competences investigated have a relevant predictive capacity on the three Organizational Cultures studied of the model of Cameron and Quinn (1999, 2006), measured through the OCAI-12. The ability of each of these variables to explain a culture ranges between 1% and 25%.

SIXTH. - The Clan Culture in Spanish companies can be predicted mainly through the MORTN (21% of the explained variance), the Speed of Change (6%) and the Analyzer Strategy (1%). In Latin American companies, it can be predicted through the MOPRO (25%), the Speed of Change (6%), the Reactive Strategy (1% and negative sign), the Analyzer Strategy (1%), the Incremental Innovation in Internal Processes (1%) and the MORTN (1%). The model as a whole predicts 30% of the variance in Spain and 35% in Latin America.

SEVENTH. - The Market Culture in Spanish companies can be predicted mainly through Competitor Orientation (11% of the explained variance), the Prospector Strategy (4%) and the Low-Cost Strategy (1%). In Latin American companies can be predicted through the Speed of Change of the company (19%), the Competitor Orientation (5%), the Low-cost Strategy (3%), the Incremental Innovation in Products and Services (2%), the Prospector Strategy (1%), the Reactive Strategy (1%), the MOPRO (1%), the MORTN (1%) and the Technological Turbulence (1%). The model as a whole predicts 16% of the variance in Spain and 34% in Latin America.

EIGHTH. - The Hierarchy Culture in Spanish companies can be predicted mainly through the Low-Cost Strategy (7% of the explained variance), the MORTN (4%) and the Technological Turbulence (2% and negative sign). In Latin American companies, it can be predicted through Incremental Innovation in Internal Processes (13%), MORTN (4%) and Low-Cost Strategy (2%). The model as a whole predicts 13% of the variance in Spain and 19% in Latin America.

NINTH. - The variables predicted by the three cultures provide information about their Internal-External Orientation and their Orientation to Stability-Flexibility, which allows redefining the graphic representation proposed by the Competing Values Framework model (Quinn & Rohrbaugh, 1983). This new representation, together with the fact that Pearson's correlations between the three cultures are always positive and significant, suggests that the model is not perfectly orthogonal and that the cultures do not compete with each other in the diagonals, which suggest a possible limitation of this typological model.

Keywords: Organisational Culture, Strategy Implementation, Psychometric Study, Predictive Study, Organizational Environment, Organizational Competences.

PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene su origen en la asignatura de Cultura Organizativa, impartida en diversos programas de Executive Education en EADA Business School Barcelona. En ella se utilizaba el instrumento de medición de la cultura OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) de Cameron y Quinn (2006), traducido al castellano, pero sin haber pasado por una adaptación adecuada. Además, los cuatro arquetipos y los dos ejes del modelo, que proceden del *Competing Values Framework* (Quinn & Rohrbaugh, 1983), tampoco se mostraban suficientes para describir las culturas ni para explicar cómo estas contribuían en la competitividad de las empresas. Cada cultura necesitaba una descripción más completa de competencias organizativas que las caracterizaran y también una mejor explicación de cómo ayudaban a las empresas a adaptarse al entorno. Esta investigación surge así para dar respuesta a la necesidad de aumentar el conocimiento alrededor de este modelo de cultura. Para ello se plantearon dos objetivos generales. El primero de ellos consiste en la adaptación al castellano del OCAI de Cameron y Quinn (2006) y el segundo pretende determinar la capacidad predictiva de diversas Variables de Estrategia, de Competencias Organizativas y de Entorno, sobre los arquetipos de la cultura.

La tesis doctoral se estructura de la siguiente manera: la Parte I describe el marco teórico de la investigación. La Parte II expone el estudio de adaptación del cuestionario de cultura OCAI y se detallan los objetivos, instrumentos, participantes, procedimientos, análisis de datos realizados, resultados, discusión y conclusiones. La Parte III presenta el estudio predictivo de las Variables de Entorno, las Variables de Estrategia y las Variables de Competencias Organizativas, sobre las Culturas. En sus capítulos se detallan también los objetivos, instrumentos, participantes, procedimientos, análisis de datos realizados, resultados, discusión y conclusiones. La Parte IV describe la productividad de la tesis y se apuntan algunas perspectivas futuras de investigación. La Parte V expone las referencias bibliográficas y, por último, la Parte VI muestra, en diferentes anexos, las escalas y el cuestionario completo utilizados en la presente investigación.

ÍNDICE

PARTE I. MARCO TEÓRICO.....	29
CAPÍTULO 1.- LA CULTURA ORGANIZATIVA	31
1.1.- Introducción.....	33
1.2.- Dos modelos de cultura	35
1.3.- La formación de la cultura	38
1.3.1.- Factores Endógenos	38
1.3.2.- Factores de Entorno	28
1.3.3.- Etapa de Evolución de la empresa	45
1.4.- Resumen.....	47
CAPÍTULO 2.- EL <i>COMPETING VALUES FRAMEWORK</i>	49
2.1.- El <i>Competing Values Framework</i>	50
2.2.- El modelo de cultura de Cameron y Quinn	53
2.2.1.- La Cultura Clan	55
2.2.2.- La Cultura <i>Ad-hoc</i>	58
2.2.3.- La Cultura Mercado	59
2.2.4.- La Cultura Jerarquía	60
2.3.- Resumen.....	61
CAPÍTULO 3.- LOS FACTORES EXÓGENOS DE LA EMPRESA: EL ENTORNO ORGANIZATIVO	63
3.1.- Turbulencia de Mercado	67
3.2.- Turbulencia Tecnológica	68
3.3.- Intensidad Competitiva.....	69
3.4.- Entorno Competitivo	71
3.5.- Velocidad de Evolución del Entorno	73
3.6.- Resumen	74
CAPÍTULO 4.- LOS FACTORES ENDÓGENOS DE LA EMPRESA	75
4.1.- Estrategia	77
4.2.- Competencias Organizativas	80
4.2.1.- Orientación a Mercado <i>Responsive</i>	80
4.2.2.- Orientación a Mercado Proactiva	82
4.2.3.- Orientación a Competidores	82
4.2.4.- Velocidad de Cambio de la Organización	83
4.2.5.- Tipo de Innovación	85
4.3.- Resultados Organizativos	87
4.4.- Resumen	88

PARTE II. MARCO EMPÍRICO - ESTUDIO 1: estudio psicométrico.....91

CAPÍTULO 5.- OBJETIVO GENERAL, OBJETIVO ESPECÍFICO E HIPÓTESIS	93
CAPÍTULO 6.- MÉTODO	97
6.1.- Participantes.....	99
6.2.- Instrumentos.....	101
6.2.1.- Cultura Organizativa (OCAI).....	102
6.2.2.- Resultados Empresariales.....	102
6.2.3.- Estrategia	103
6.2.4.- Orientación a Mercado <i>Responsive</i> (MORTN).....	104
6.2.5.- Orientación a Mercado Proactiva (MOPRO).....	105
6.2.6.- Orientación a Competidores	106
6.3.- Resumen de los instrumentos utilizados.....	106
6.4.- Procedimiento.....	108
6.5.- Análisis de datos.....	109
CAPÍTULO 7.- RESULTADOS.....	111
7.1.- Análisis Factorial Exploratorio.....	113
7.2.- Análisis Factorial Confirmatorio	119
7.3.- Fiabilidad	121
7.4.- Indicios de validez	123
CAPÍTULO 8.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	127
8.1.- Discusión	129
8.1.1.- Estructura interna y fiabilidad.....	129
8.1.2.- Indicios de validez	130
8.2.- Conclusiones	135

PARTE III. MARCO EMPÍRICO - ESTUDIO 2: Estudio correlacional-predictivo 137

CAPÍTULO 9.- OBJETIVO GENERAL, OBJETIVO ESPECÍFICO E HIPÓTESIS	139
CAPÍTULO 10.- MÉTODO.....	143
10.1.- Participantes.....	145
10.2.- Instrumentos.....	145
10.2.1.- Instrumentos utilizados en el Estudio 1	145
10.2.2.- Velocidad de Cambio de la Organización	145
10.2.3.- Tipo de Innovación	145
10.2.4.- Turbulencia de Mercado.....	146
10.2.5.- Turbulencia Tecnológica.....	146

10.2.6.- Intensidad Competitiva	146
10.2.7.- Entorno Competitivo	146
10.2.8.- Velocidad de Evolución del Entorno.....	147
10.3.- Resumen de los instrumentos utilizados.....	147
10.4.- Procedimiento.....	150
10.5.- Análisis de datos	150
CAPÍTULO 11.- RESULTADOS	155
11.1.- Descriptivos.....	155
11.2.- Correlaciones de Pearson.....	156
11.2.1.- Correlaciones: Cultura Clan	156
11.2.2.- Correlaciones: Cultura Mercado	157
11.2.3.- Correlaciones: Cultura Jerarquía	157
11.3.- Regresión múltiple por pasos	159
11.3.1.- Análisis de la regresión múltiple: Cultura Clan	159
11.3.2.- Análisis de la regresión múltiple: Cultura Mercado...	162
11.3.3.- Análisis de la regresión múltiple: Cultura Jerarquía..	166
11.3.4.- Resumen de las regresiones múltiples.....	169
CAPÍTULO 12.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	171
12.1.- Discusión del modelo predictivo	173
12.1.1.- Cultura Clan	173
12.1.2.- Cultura Mercado	178
12.1.3.- Cultura Jerarquía	180
12.2.- El modelo de Cameron y Quinn de tres factores, en directivos españoles y latinoamericanos.....	185
12.3.- Conclusiones.....	187
PARTE IV. LIMITACIONES, FUTURAS INVESTIGACIONES, IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PRODUCTIVIDAD DE LA TESIS ...	189
CAPÍTULO 13.- LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	191
CAPÍTULO 14.- IMPLICACIONES PRÁCTICAS	195
CAPÍTULO 15.- PRODUCTIVIDAD DE LA TESIS.....	201
PARTE V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	205
PARTE VI. ANEXOS	227
ANEXO I.- ESCALAS UTILIZADAS.....	229
ANEXO II.- CUESTIONARIO.....	231

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

Figura 1. Perfil de cultura de empresas de la administración pública.....	43
Figura 2. Perfil de cultura de empresas de transporte, comunicaciones electricidad, gas y salud	44
Figura 3. Perfil de cultura de empresas financieras, de seguros e inmobiliarias	44
Figura 4. Modelo original del Competing Values Framework (Quinn & Rohrbaugh, 1983)	52
Figura 5. Modelo de Cameron y Quinn (1999, 2006)	53
Figura 6. Curva en forma de U invertida, que muestra la relación entre la Intensidad Competitiva y la eficiencia de los puertos Internacionales.....	70
Figura 7. Modelo de tipos de Estrategia de Slater y Olson (2000). Basado en Miles y Snow (1978), Porter (1980) y Walker y Ruekert (1987)	79
Figura 8. OCAI-12: Análisis factorial confirmatorio de la escala ($n_2=510$).....	120
Figura 9. Nuevo posicionamiento de las tres culturas en el modelo espacial de Cameron y Quinn (1999, 2006).....	186

TABLAS

Tabla 1. Resumen de los participantes de España y Latinoamérica	99
Tabla 2. Resumen de los instrumentos utilizados	106
Tabla 3. Calendario de la investigación	109
Tabla 4. OCAI ($n_1=246$): Saturaciones de la matriz rotada (AFE) de los tres factores y la pertenencia de los ítems a los factores en la escala original inglesa	113
Tabla 5. OCAI-12: Valores de los ítems (media de la escala si el ítem es suprimido, correlación total de elementos corregida, alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido) y de cada factor (M, SD, fiabilidad total de la escala e intervalo de confianza) para las dos muestras.....	121
Tabla 6. OCAI-12: Estadísticos descriptivos, fiabilidad, intervalos de confianza, correlatos externos y correlaciones entre los tres factores y las escalas de contraste	124

Tabla 7. Resumen de los Objetivos Específicos y de las Hipótesis planteadas en el Objetivo General.....	134
Tabla 8. Resumen de los instrumentos utilizados	147
Tabla 9. Estadísticos descriptivos y valores de fiabilidad en dos submuestras....	155
Tabla 10. Correlaciones en las dos submuestras n_1 y n_2 (las tres culturas) con los Resultados globales, las Estrategias, las Competencias Organizativas y las Variables de Entorno.....	158
Tabla 11. Regresión múltiple: Submuestra española $n_1=246$; Cultura Clan.....	160
Tabla 12. Regresión múltiple: Submuestra latinoamericana $n_2=510$; Cultura Clan	160
Tabla 13. Tabla con las variables predictivas de la Cultura Clan, ordenadas por el valor de la R Change, de mayor a menor.....	162
Tabla 14. Regresión múltiple: Submuestra española $n_1=246$; Cultura Mercado	163
Tabla 15. Regresión múltiple: Submuestra latinoamericana $n_2=510$; Cultura Mercado	164
Tabla 16. Tabla con las variables predictivas de la Cultura Mercado, ordenadas por el valor de la R Change, de mayor a menor	166
Tabla 17. Regresión múltiple: Submuestra española $n_1=246$; Cultura Jerarquía	167
Tabla 18. Regresión múltiple: Submuestra latinoamericana $n_2=510$; Cultura Jerarquía	168
Tabla 19. Tabla con las variables predictivas de la Cultura Jerarquía, ordenadas por el valor de la R Change, de mayor a menor	168
Tabla 20. Resumen de las regresiones múltiples por pasos, mostrando la R Change y la β de cada variable predictiva respecto a las tres variables criterio, en las dos submuestras	169
Tabla 21. Resumen de los objetivos específicos y de las hipótesis planteadas en el Objetivo General 2.....	184

PARTE I.- MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1.- LA CULTURA ORGANIZATIVA

CAPÍTULO 1.- LA CULTURA ORGANIZATIVA

1.1.- Introducción

La Cultura Organizativa fue descrita por primera vez por Jaques (1951) en su libro *The changing culture of a factory*. El investigador señalaba la cultura como la razón por la que, en la empresa *Glacier Metal Company*, estaban fracasando las políticas formales para resolver la improductividad que se generaba entre gerentes y empleados (Denison *et al.*, 2014). La cultura, en sentido amplio, es un tema de gran interés para investigadores de diversas disciplinas, ya que se encuentra en la intersección de varias ciencias sociales como son la antropología, la sociología, la psicología social y la conducta organizacional (Schein, 1990). Cada una de ellas aporta un enfoque propio para tratar de explicar el comportamiento de los grupos, y cuando se refieren al entorno empresarial, para explicar el comportamiento organizativo, el funcionamiento de la empresa y la obtención de resultados.

El interés sobre el concepto de cultura en dirección de empresas aumenta de forma importante a principios de los 1980s (Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982). Su importancia es debida a que se identifica como un factor clave para implantar la Estrategia Organizativa. El diseño de la estrategia es un proceso que los directivos de las empresas consideran relativamente controlable, pero su implantación requiere movilizar a los empleados y hacer realidad lo que se ha planificado. Se entiende así la cultura como una variable más de la organización que es posible gestionar para alcanzar la eficacia organizacional (Peters & Waterman, 1982). Este reto, formulado en palabras de Larry Bossidy (anterior CEO de las empresas *Allied Signal* y *Honeywell*) y Ram Charan, indica que "las estrategias fallan la mayor parte de las veces por que no se ejecutan bien; las cosas que se supone que han de suceder, no suceden" (Bossidy & Charan, 2002: 15).

De acuerdo con Cameron y Quinn (2006), la mayoría de los académicos reconocen que la cultura organizacional tiene un importante efecto en el rendimiento y la efectividad a largo plazo de las organizaciones. La investigación empírica ha demostrado abundantemente la importancia de la cultura para mejorar el desempeño organizacional (Cameron & Ettington, 1988; Denison, 1990; Gambi, Boer, Gerolamo, Jørgensen, & Carpinetti, 2015; Gregory, Harris, Armenakis, & Shook, 2009; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; Trice & Beyer, 1993). Del mismo modo, está demostrado el impacto de la cultura en aspectos individuales de las personas, como es la moral del empleado, el compromiso, la creatividad, la productividad, la salud física y bienestar emocional (Barczak, Lask, & Mulki, 2010; Heritage *et al.*, 2014; Kozlowski, Chao, Smith & Hedlund, 1993; Rai, 2015). Asimismo, hay evidencias de su efecto en el Clima

Organizativo (Ehrhart, Schneider, & Macey, 2013; Schneider, González-Romá, Ostroff, & West, 2017; Zohar & Hofmann, 2012).

La cultura se manifiesta a diferentes niveles, además del organizativo, que afectan de forma compleja al comportamiento de las personas y de las organizaciones. A un nivel amplio encontramos la cultura de las naciones (Hofstede, 1980; Smith, Dugan & Trompenaars, 1996) y de las regiones (Blauner, 1964). También puede existir una cultura de las diferentes industrias (Gordon, 1991), de las generaciones, del género etc. Al nivel específico de cada empresa podemos identificar la Cultura Organizativa, ya comentada, pero incluso dentro del nivel organizativo pueden existir subunidades con culturas diferentes, como son los departamentos, los niveles jerárquicos, las unidades de negocio o incluso los equipos de trabajo (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 1992). Así, dentro de una organización, puede existir una cultura dominante y varias subculturas (Van Maanen & Barley, 1985), lo que permite interpretar la cultura organizacional como la intersección de los sistemas interpretativos de las subculturas organizacionales que conviven con la cultura dominante.

La heterogeneidad de culturas dentro de una misma organización es un elemento que hace su estudio más complejo, además de aportar tanto ventajas como inconvenientes a la empresa. Así Sørensen (2002), a través de una meta-investigación, llega a la conclusión de que las culturas homogéneas se adaptan con mayor dificultad a los cambios del entorno, debido a que se entorpece el aprendizaje organizativo. Por su lado, en un estudio reciente con 114 empresas en Grecia, Polychroniou y Trivellas (2018) encontraron una relación negativa de la heterogeneidad cultural con el crecimiento y la innovación.

De acuerdo con la descripción de Schein (1992), la Cultura Organizativa es un patrón de presuposiciones básicas que son compartidas por un grupo y que han sido aprendidas a medida que este resolvía los problemas de integración interna y de adaptación externa, y que han funcionado suficientemente bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto, para ser enseñadas a los nuevos miembros de la organización como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. Schein considera que la cultura incluye los valores que llama *taken-for-granted*, las *underlying assumptions*, las expectativas, la memoria colectiva y las definiciones del presente en la organización. Indica también que la cultura representa en sentido amplio "cómo se hacen las cosas aquí" y refleja la ideología que prevalece y que está en sus cerebros, de forma consciente e inconsciente. Además, indica que la cultura aporta sentido de identidad y reglas no escritas (a veces ni siquiera habladas) de cómo comportarse en la organización, además de mejorar la estabilidad del sistema social en el que viven.

A su vez, Hofstede (1980) define la cultura como una programación colectiva de la mente, que distingue a los miembros de una organización de otra, interpretando así la cultura, de forma metafórica, como el "software de la mente". Esta metáfora está

siendo actualizada a día de hoy gracias a las aportaciones de la neurociencia, que empieza a explicar el funcionamiento neuronal en los procesos de aprendizaje, principalmente a través de la neuroplasticidad. La neuroplasticidad es un fenómeno que ha cambiado la comprensión de cómo funciona el cerebro (Merzenich & Jenkins, 1995; Sasmita, Kuruvilla, & Ling, 2018). De acuerdo con esta, durante el aprendizaje, las neuronas aumentan sus conexiones y hacen las sinapsis más efectivas, de manera que los conceptos se "cablean" de forma física en forma de mapas neuronales; de este modo el cerebro producirá pensamientos, sentimientos y comportamientos con mayor eficacia y con un menor consumo de energía. Este principio se resume en una frase formulada por el profesor Merzenich que expresa que: "*neurons that fire together wire together*", indicando que las neuronas que funcionan juntas se cablean juntas. La cultura puede ser interpretada así, no como el software de la mente, sino como el hardware (Pinker, 1998), lo que puede contribuir a explicar la robustez con la que la cultura influye en el comportamiento y también explicaría la dificultad que existe en los procesos de desaprendizaje de las personas (Bonchek, 2016) y en consecuencia en la dificultad del cambio cultural.

En definitiva, en palabras de Sánchez, Tejero, Yurrebaso y Lanero (2006), la cultura organizacional es un tema que interesa en el estudio e intervención en las organizaciones, porque ofrece una perspectiva privilegiada para observar la organización en profundidad y para entender la relación entre la organización y su entorno.

1.2.- Dos modelos de Cultura Organizativa

Los primeros estudios de la Cultura Organizativa son cualitativos y tienen un enfoque etnográfico con el que tratan de comprender y explicar en profundidad el funcionamiento de las organizaciones desde el punto de vista humano. Por esta razón las metodologías de investigación son entrevistas, *Focus Group* y observación participante (Geertz, 1973). Esta aproximación cualitativa, hoy en día sigue siendo considerada la más adecuada por reconocidos investigadores, por encima del uso de modelos conceptuales cuantitativos, que aportan instrumentos de medida de la cultura. Por ejemplo, Schein (2010) considera que la cultura no puede ser evaluada mediante encuestas ni cuestionarios, porque el investigador no puede saber qué preguntar y no puede valorar la fiabilidad ni la validez de las respuestas. Indica que las respuestas a los cuestionarios pueden ser vistas como artefactos culturales y como reflexiones del clima organizativo, pero no dicen nada acerca de los valores profundos ni de las presuposiciones compartidas que están funcionando.

Sin embargo, otros investigadores (Denison & Neale, 1994; Quinn & Rohrbaugh, 1983), en un momento dado subrayaron la subjetividad de los métodos cualitativos y para resolver sus deficiencias desarrollaron modelos conceptuales de representación de la cultura e instrumentos de medida. Estos instrumentos debían permitir comparar unas organizaciones con otras y estudiar las correlaciones con otros factores, como son los Resultados Empresariales.

El enfoque cuantitativo ha aportado dos modelos diferentes de representar la cultura: el tipológico y el dimensional. Los modelos tipológicos identifican arquetipos de Cultura Organizativa, que se excluyen entre ellos y a los que dan un nombre y una descripción. Así, sus instrumentos de medida evalúan en qué grado existe cada tipo de cultura en las empresas estudiadas. Los modelos dimensionales, sin embargo, identifican variables específicas de la cultura que son de interés para el investigador, y con sus instrumentos de medida dibujan un perfil único para cada empresa investigada.

El modelo tipológico más utilizado en investigación es el de Cameron y Quinn (1999, 2006), que está basado en un modelo anterior llamado *Competing Values Framework* (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Su instrumento de medida, denominado OCAI, es el que ha demostrado mayores evidencias de fiabilidad y validez a través de diversas investigaciones (Cameron & Quinn, 2006). El modelo describe cuatro arquetipos de cultura, que reciben el nombre de Clan, *Ad-hoc*, Mercado y Jerarquía. El OCAI es considerado un *Effectiveness Profiling Instrument*, dado que está dirigido a medir factores que influyen en la efectividad empresarial (Ashkanasy, Broadfoot, & Falkus, 2000).

El enfoque tipológico aporta una simplificación que resulta útil para interpretar la realidad (Greenwood & Hinings, 1993), pero también tienen algunas limitaciones. Hawkins (1997) indica que la construcción de arquetipos corre el riesgo de perder los matices y de generar un efecto comparativo, creando la percepción de que unas culturas son más apropiadas que otras. Advierte además de que hacer un juicio de valor de unas culturas sobre otras no es adecuado, excepto en el caso en que se considere en detalle el contexto en el que se encuentran las organizaciones. De acuerdo con Hawkins, las culturas pueden ser mal clasificadas, quedar subordinadas entre ellas o pueden ser ignorados aspectos importantes de ellas en relación con el entorno. Estos dos riesgos son también alertados por Schein (1992), que apunta que el hecho de que una cultura sea considerada efectiva o no, buena o mala, no depende tanto de qué cultura tenga, sino de la relación entre esta y el entorno en el que se encuentra. Jung *et al.* (2009) alertan además del riesgo de que, al simplificar y estereotipar, se puede llegar a la conclusión de que las empresas que comparten los mismos arquetipos de cultura tienen la misma cultura, lo que es un argumento inadecuado.

El segundo modelo de cultura que aporta el enfoque cuantitativo es el dimensional. Este trata de identificar variables específicas de la cultura que son de interés para el investigador y dibujar con ello un perfil. El modelo dimensional más utilizado en investigación es el modelo de Denison y Neale (1994), pues su instrumento de medida *Denison Organizational Culture Survey* (en adelante, DOCS) es el que aporta mayores evidencias de fiabilidad y validez, como ha sido demostrado a través de diversas investigaciones (Denison, *et al.*, 2014).

El DOCS, también está basado en los dos ejes del *Competing Values Framework* (Quinn & Rohrbaugh, 1983) antes mencionados, donde se oponen Flexibilidad – Estabilidad y Enfoque interno – Enfoque externo, pero estos no delimitan arquetipos de cultura, sino que identifican cuatro características de las empresas que impulsan la efectividad organizativa: Involucramiento, Adaptabilidad, Misión y Consistencia. Cada una de ellas está formada por tres factores (Denison & Mishra, 1995). Así, Involucramiento está formada por Empoderamiento, Orientación al equipo y Desarrollo de capacidades. Adaptabilidad está formada por Creación del cambio, Enfoque al cliente y Aprendizaje organizacional. Misión está formada por Dirección e Intención estratégica, Metas y objetivos y Visión. Por último, Consistencia está formada por Coordinación e integración, Acuerdo y Valores centrales. El DOCS, al igual que hemos comentado con el OCAI, también es considerado un *Effectiveness Profiling Instrument*, dado que está dirigido a medir factores que influyen en la efectividad empresarial (Ashkanasy, Broadfoot & Falkus, 2000).

Existen otros modelos de Cultura Organizativa e instrumentos de medida, como el Cuestionario de Conductas Normativas Organizacionales (Sánchez & Alonso, 1997, 1998), el *Questionnaire of Dimensions of Organizational Culture* (Ginevičius & Vaitkūnaitė, 2006), o el *Organizational Culture Survey* (Van der Post, de Coning, & Smit, 1997). 1997), pero de acuerdo con las revisiones más recientes (Denison, *et al.*, 2014; Jung *et al.*, 2009), el OCAI y el DOCS son los instrumentos más robustos que se han desarrollado desde el punto de vista psicométrico. En estas dos revisiones se han analizado las propiedades de los instrumentos existentes, estudiando la estructura factorial, fiabilidad y validez, así como evidencias de que los datos individuales agregados son representativos de la organización en su conjunto. A pesar de esto, los investigadores llegan a la conclusión de que no hay un instrumento ideal para la medida de la cultura en todas las circunstancias y que la utilización de uno o de otro puede depender de los objetivos concretos y del contexto en que van a ser utilizados.

1.3.- La formación de la cultura

La formación de la Cultura Organizativa está influida principalmente por la interacción de tres elementos: Factores Endógenos de la empresa, Factores del Entorno y el Estado de Evolución de la empresa (Quinn & Cameron, 1983; Schein, 2010).

1.3.1.- Factores Endógenos

Liderazgo

El elemento interno más relevante en la formación de la Cultura Organizativa es la influencia de los fundadores y de los líderes en los empleados, impulsando los valores, presuposiciones y Competencias Organizativas que consideran necesarias en el contexto en el que se encuentran. Si el grupo tiene éxito y es capaz de adaptarse al entorno e integrarse internamente, la cultura perdurará y definirá cómo es el liderazgo efectivo en la organización. La influencia de los líderes en la cultura ha sido demostrada empíricamente por investigadores como Berson, Oreg y Dvir (2008) y O'Reilly, Caldwell, Chatman y Doerr (2014).

Un ejemplo de este proceso es descrito por Quinn y Cameron (1983) en un estudio realizado en el *New York State Department of Mental Hygiene*, donde investigan el proceso de formación de la cultura durante el período de tres años entre 1974 y 1976, utilizando entrevistas, observación directa y lectura de archivos. En su estudio documentan cómo fue creado el centro en 1969 por un psiquiatra carismático y de gran prestigio en el área de salud mental, considerado por sus colaboradores como un genio, por su capacidad para conceptualizar soluciones innovadoras en el servicio. Explican que su trabajo y publicaciones se habían convertido en la "ideología organizacional" para el tratamiento de pacientes de enfermedades mentales, que enfatizaba la independencia y la responsabilidad de estos pacientes e involucraba a la familia y a la sociedad. Esto creó una Cultura Organizativa fluida, no burocrática, cooperativa y muy flexible que reasignaba personas y recursos para dar respuesta a unas necesidades muy cambiantes. Los trabajadores se mostraban en general motivados por la naturaleza informal de la organización y la libertad, la responsabilidad y las posibilidades de ser creativos en el trabajo. Los investigadores concluyen que la organización es la imagen de la filosofía de su director, vinculando claramente el liderazgo con la formación de la cultura.

Schein (2010), por su parte, describe el ejemplo de la empresa *Digital Equipment Corporation* (DEC), que pudo analizar entre los años 1966 y 1992, y el de *Ciba-Geigy* (actualmente llamada *Novartis*, después de fusionarse con su competidor *Sandoz*), que

estudió durante cinco años. En ambos casos corrobora la fuerte relación que existe entre el liderazgo y la formación de la Cultura Organizativa.

La transmisión de la cultura desde los líderes a los colaboradores es especialmente efectiva en las primeras etapas de las empresas y se produce a través de la comunicación de los comportamientos esperados, el refuerzo positivo cuando el resultado es el deseado y la corrección y el entrenamiento cuando no es el deseado. Sin embargo, la influencia más importante que ejercen los líderes se produce a través de su propio ejemplo, actuando de forma coherente con lo que comunican que debe hacerse Schein (2010). Estas dos acciones, en el mundo anglosajón, se expresan con el dicho "*walk the talk and talk the walk*". La neurociencia puede ayudar a explicar este proceso de "influencia a través del ejemplo", con las investigaciones realizadas con las Neuronas Espejo, que fueron descritas por primera vez por Di Pellegrino, Fadiga, Fogassi, Gallese y Rizzolatti (1992). Estas son un tipo especial de neuronas que se han encontrado en cuatro áreas diferentes de cerebro humano, en las que hay evidencias de que están relacionadas con los procesos de imitación y aprendizaje (Molenberghs, Cunnington, & Mattingley, 2009; Rizzolatti & Rozzi, 2018). También están relacionadas con la predicción de las intenciones de otras personas (Fogassi *et al.*, 2005). Las investigaciones indican que en los grupos humanos hay procesos de imitación que hacen que los comportamientos de los líderes tiendan a ser emulados por los colaboradores, de forma similar como los niños adoptan características de sus padres. El proceso de imitación también sucede al nivel de los artefactos, que son las expresiones más superficiales de la cultura, como las maneras de vestir o de hablar, y que también ayudan al grupo a cohesionarse (Schein, 2010).

Homofilia

Otro fenómeno que también contribuye a homogeneizar la cultura es la homofilia, que significa literalmente "amor a los iguales". La homofilia es la preferencia de las personas a relacionarse con otras personas que se parecen a ellas y en las que se ven reflejadas. En el mundo anglosajón se expresa con el dicho "*Birds of a feather flock together*". Esta preferencia se manifiesta de forma muy importante en los procesos de selección de los nuevos empleados, donde los líderes están fuertemente involucrados y tienden a escoger candidatos que de manera natural son afines a la Cultura Organizativa (Nall, Schneer, & Carpenter, 2018). También afecta a otros procesos de toma de decisiones, como es la asignación de retribución variable (Ertug, Gargiulo, Galunic, & Zou, 2018).

La homofilia puede ser un proceso consciente o inconsciente y se ha observado como un fenómeno natural en todo tipo de grupos humanos (McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001).

Estrategia empresarial

Una de las decisiones más importantes que toman los fundadores y líderes de las empresas es el tipo de Estrategia Empresarial que escogen y deciden implantar. Esto merece una atención especial, por que condicionará en gran medida qué tipo de cultura fomentarán, con el propósito de que sea eficaz y ayude a la estrategia.

El "Principio de Equifinalidad" (Hrebiniak & Joyce, 1985), indica que no hay necesariamente unas estrategias mejores que otras, pues su éxito dependerá principalmente de la manera como son implantadas. Esta idea es confirmada por Slater, Olson y Finnegan (2010), que en una investigación con 217 directores de marketing de empresas industriales y de servicios, encontraron que la varianza de los resultados de las empresas con una misma estrategia era mayor que la varianza de los resultados entre las diferentes estrategias. El resultado indica que la estrategia escogida no influye directamente en los resultados empresariales, por lo que los investigadores confirman que cada estrategia para ser efectiva necesita tener una configuración organizacional apropiada. Los resultados de Slater *et al.* son coherentes con la *Configuration Theory* (Doty, Glick & Huber, 1993; Drazin & Van de Ven, 1985; Miller & Mintzberg, 1988; Olson, Slater, Hult, & Tomas, 2005), que postula que, efectivamente, la competitividad de una empresa depende del alineamiento adecuado de la estrategia, la estructura, los sistemas y la Cultura Organizativa.

Diversos investigadores han demostrado empíricamente que hay algunos alineamientos en concreto que correlacionan con la obtención de mejores resultados empresariales (Olson, Slater, Hult & Olson, 2018; Slater, Olson & Hult, 2010; Yarbrough, Morgan & Vorhies, 2011). Centrándonos específicamente en la relación entre las estrategias y las culturas, Slater *et al.* (2010), basándose en estudios de regresión, indican que en *High Performing Companies* la Estrategia Diferenciadora predice la presencia de la Cultura Clan, la Estrategia Prospectora predice la cultura *Ad-hoc*, la Estrategia Analizadora predice las culturas Mercado y Jerarquía y la Estrategia *Low-cost* predice la Cultura Jerarquía. Se observa así que cada tipo de estrategia de negocio es potenciada por algún tipo concreto de cultura, que jugará un rol específico y diferencial en la competitividad de la empresa.

En definitiva, los fundadores y líderes de las empresas son los principales generadores de la cultura, a través de la influencia que ejercen en las personas, tratando de desarrollar valores y competencias organizativas para impulsar la estrategia de negocio decidida. En la presente investigación consideramos para su estudio cinco tipos de Estrategia y ocho Competencias Organizativas que pueden definir la cultura (Orientación a Mercado *Responsive*, Orientación a Mercado-Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación).

1.3.2.- Factores de Entorno

Entorno

El segundo elemento que interacciona en el proceso de formación de la cultura es el entorno en el que está la organización. Este entorno evoluciona de una forma que no es controlable por la propia empresa y hará que tarde o temprano aparezcan dificultades adaptativas que pongan en peligro su viabilidad. En este momento el liderazgo vuelve a entrar en juego, como factor de cambio para ayudar a evolucionar la cultura de la empresa. De acuerdo con Schein (2010), esta capacidad de percibir cómo el entorno provoca limitaciones en la propia cultura y de desarrollarla de forma adaptativa, es la esencia y el máximo desafío del liderazgo.

En la presente investigación consideramos ocho Variables de Entorno: la Turbulencia de Mercado, la Turbulencia Tecnológica, la Intensidad Competitiva, el Poder de Negociación de los Proveedores, el Poder de Negociación de los Clientes, la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, la Amenaza de Aparición de Productos o Servicios Substitutivos y la Velocidad de Evolución del Entorno. Todas ellas pueden oscilar desde un extremo en el que describen una situación estable y fácil de gestionar, hasta el otro extremo en el que el entorno se vuelve muy agresivo y cambiante. Esta segunda situación es la que acelera de forma radical la necesidad de las empresas de hacer evolucionar su cultura para sobrevivir.

La literatura científica a día de hoy no explica suficientemente las posibles relaciones entre el entorno y la cultura, donde el primero pueda predecir la segunda. Quinn y Cameron (1983) apuntan que, en general, la literatura que desarrolla el modelo contingente de la adaptación organizativa indica que en entornos cambiantes las empresas tienen que tener culturas y estructuras orgánicas y adaptables. Sin embargo, en la investigación longitudinal comentada anteriormente, describen el caso del *New York State Department of Mental Hygiene*, donde en contra de este principio general, la presión del entorno obliga a hacer la empresa más burocrática. En esta misma línea, Cameron, Quinn, DeGraff y Thakor (2006) evidencian el hecho de que los entornos empresariales son cada vez más cambiantes y turbulentos, pero indican que, en contra de lo esperado, en sus investigaciones previas (Cameron, 1998; Cameron, Whetten, & Kim, 1987) muchas empresas en lugar de hacerse más flexibles y adaptables reaccionan inadecuadamente volviéndose más rígidas, defensivas y burocráticas.

El modelo de Cameron y Quinn (1999, 2006), que será posteriormente descrito en profundidad, sugiere que el desarrollo de algunas culturas concretas favorece la

capacidad para adaptarse y para orientarse al entorno. En concreto indica que las culturas *Ad-hoc* (innovar) y Mercado (competir) son las más "Externamente Orientadas" y por lo tanto son más capaces de observar y entender los cambios del entorno. También indica que las culturas Clan (colaborar) y *Ad-hoc* (innovar) son los arquetipos más flexibles y adaptables a los cambios del entorno. Así, solo en la cultura *Ad-hoc* se uniría la capacidad de observar el entorno y además la de adaptarse a este, lo que sugeriría que el desarrollo de esta cultura haría a la empresa más capaz de competir en un entorno muy cambiante.

Si bien Cameron y Quinn (2006) no llegan a demostrar de manera empírica patrones generales de éxito en la relación cultura-entorno, sí razonan algunos ejemplos de cómo debería aumentarse el alineamiento para que la cultura coincida con las demandas del entorno competitivo. Describen una situación en la que una empresa opera en una industria ferozmente competitiva, pero tiene una fuerte cultura de Clan, de cuidado y desarrollo de sus personas, y una débil cultura de Mercado, con baja agresividad hacia sus competidores y débil orientación a tener resultados. Esta empresa, de acuerdo con los investigadores, puede encontrar muy difícil el sobrevivir debido al desajuste entre su cultura y el entorno; posiblemente sería recomendable el fuerte desarrollo de la Cultura Mercado y la moderación de la Cultura Clan.

Cameron y Quinn (2006) también han hecho una aproximación a comprender cómo el entorno condiciona la Cultura Organizativa a través del estudio de perfiles de cultura predominantes en diferentes sectores empresariales; efectivamente, cada industria presenta un patrón predominante de cultura que la diferencia de las otras. Los datos se han elaborado a partir de respuestas de más de 80.000 profesionales representando más de 3.000 empresas, principalmente de Estados Unidos de América. Los perfiles de cultura están hechos con las empresas de alto y de bajo desempeño, así como empresas públicas y privadas, por lo que no pretende representar un perfil ideal para cada industria. Sin embargo, dado que está formado por empresas que sobreviven en esa industria, la cultura resultante puede considerarse suficientemente bien adaptada a las características de su entorno.

La Figura 1 muestra el perfil medio de empresas de la administración pública, que se encuentran en un entorno poco cambiante y poco competitivo. La cultura es predominantemente burocrática (*Hierarchy*), lo que indica que su funcionamiento está basado en el uso adecuado de los sistemas de gestión y los procesos, lo que es coherente con la estabilidad de su entorno. Son empresas que están bien adaptadas sin desarrollar especialmente la cultura innovadora (*Adhocracy*), ni la competitividad y la búsqueda agresiva de resultados (*Market*) ni el desarrollo del factor humano.

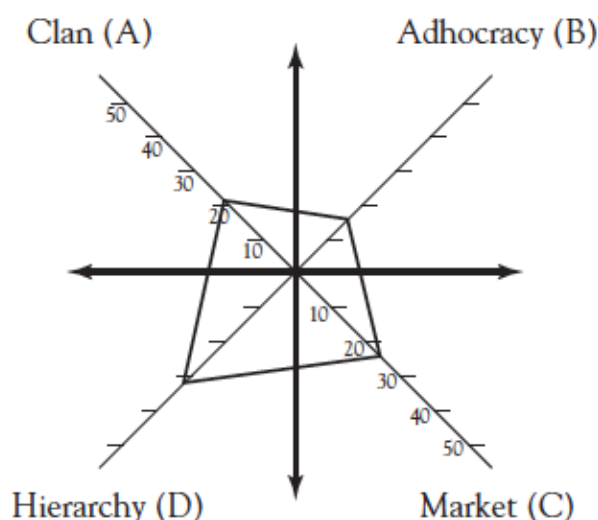


Figura 1.
Perfil de cultura de empresas de la administración pública.

La Figura 2 muestra el perfil medio de empresas de transporte, comunicaciones, electricidad, gas y salud. Se trata de empresas privadas que se encuentran en entornos donde existe la competencia, por lo que desarrollan una cultura de competitividad y de obtención de resultados agresiva (*Market*). También requieren una gestión eficiente y de control de costes, como indica la cultura burocrática (*Hierarchy*). Son empresas que compiten poco a través de la innovación, pues está limitada por prácticas de oligopolio propias de esta industria, por lo que la cultura *Adhocracy* no necesita estar desarrollada; por la misma razón tampoco es necesaria una cultura fuerte hacia los recursos humanos (Clan).

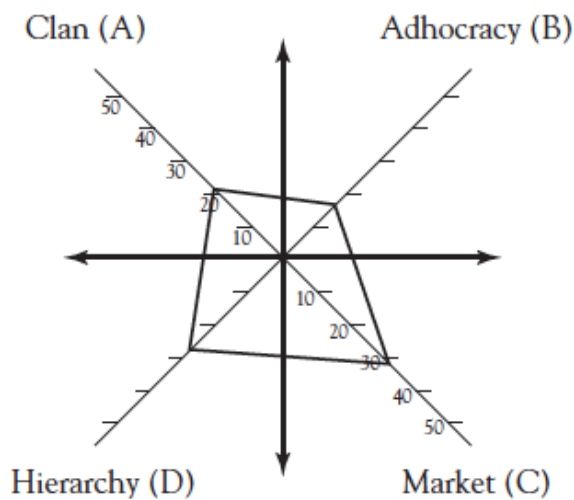


Figura 2.

Perfil de cultura de empresas de transporte, comunicaciones, electricidad, gas y salud.

La Figura 3 muestra el perfil medio de empresas financieras, de seguros e inmobiliarias. El perfil cultural es similar al de la Figura 2, pero en este caso la Cultura Clan está más desarrollada. Se trata de sectores con un nivel alto de competencia, donde el factor humano es muy importante en los procesos de venta y atención al cliente, por lo que el desarrollo y la retención del talento cobra especial importancia.

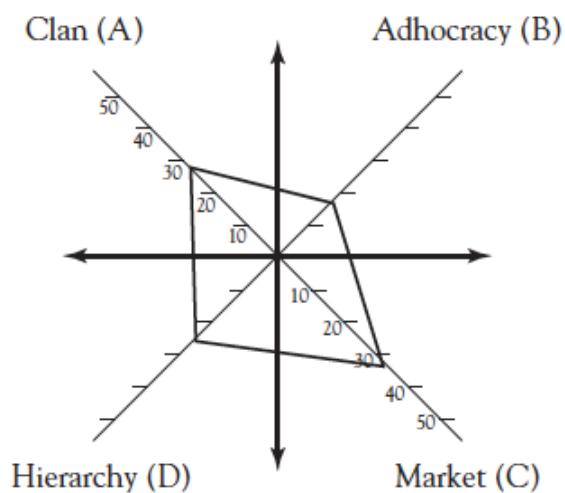


Figura 3.

Perfil de cultura de empresas financieras, de seguros e inmobiliarias.

Cameron y Quinn (2006) recomiendan comparar el propio perfil de la cultura con el perfil medio del sector y reflexionar acerca de las diferencias. Indican que tener un perfil diferente del sector puede sugerir, tanto un desajuste con las demandas del entorno como la presencia de una ventaja competitiva única. De hecho no pretenden encontrar pautas en la relación de la cultura con el entorno, sino que proponen la reflexión en cada empresa en particular a través de diversas preguntas como son: ¿la cultura se adapta adecuadamente a las demandas del entorno?, ¿qué cambios necesitamos realizar en la cultura para alinearla con las demandas del entorno?, ¿estamos enfatizando lo que los clientes demandan?, ¿qué áreas de la cultura no tenemos bien desarrolladas? o ¿en qué áreas tenemos una ventaja competitiva única?.

En definitiva y de acuerdo con lo expuesto anteriormente, a día de hoy no se han encontrado evidencias suficientes que descubran posibles relaciones adaptativas entre la Cultura Organizativa y el entorno, por lo que sigue un campo de gran atractivo abierto para la investigación.

1.3.3.- Etapa de Evolución de la empresa

La formación de la cultura es influenciada, como último elemento, por la etapa de evolución en el que se encuentra la empresa. Quinn y Cameron (1983) proponen un modelo de evolución en el que la cultura, desde la fundación de la empresa, seguiría la secuencia *Ad-hoc* – Clan – Jerarquía – Mercado. En la investigación antes mencionada realizada en el *New York State Department of Mental Hygiene*, los investigadores describen cómo se produce una presión desde el entorno que obliga a la cultura a cambiar. Concretamente sucede que se detectan diversas ineficiencias en el gasto del departamento, que provocan un escándalo en la prensa y una fuerte presión social, exigiendo mejores procesos y mayor control. Esto provoca como reacción el cambio en el liderazgo y la transformación de la cultura desde un modelo *Ad-hoc* y Clan, que parecía bien adaptado al entorno, hacia un modelo Jerarquía, más burocrático, pero que responde a la presión del entorno.

De acuerdo con Schein (2010) los problemas que enfrentan los líderes en cada etapa de crecimiento organizacional son completamente diferentes, en parte porque el rol que desempeña la cultura en cada etapa es diferente. En la etapa inicial de formación de la organización los fundadores y los líderes incorporan sus propios supuestos en la vida cotidiana de sus organizaciones, a través de lo que apoyan y recompensan, la forma en que asignan los recursos, cómo resuelven los problemas y mediante los criterios que utilizan para el reclutamiento, selección, promoción y despido. De este modo la cultura se desarrolla inicialmente de forma proactiva como un reflejo de su líder, pero también de forma adaptativa, superando la prueba de

continuidad en su entorno. Esta adaptación implica un esfuerzo de cambio individual para todas las personas, pero especialmente para los líderes, que tendrán que adaptarse ellos personalmente para poder impulsar el proceso de evolución de la cultura.

En una segunda etapa de evolución, a medida que la organización madura y se estabiliza, se produce la institucionalización de la cultura a través de diversos mecanismos formales, como son el diseño de la estructura, sistemas, procedimientos, rituales y valores formales. Una fase importante que se refuerza es la selección de los nuevos empleados y la posterior "culturalización", a través de los sistemas de RRHH; estos son principalmente los sistemas de acogida, la formación, la evaluación, la compensación y los planes de carrera, que actúan de forma planificada para fortalecer los valores y los comportamientos deseados. Los sistemas se convierten ahora en mecanismos primarios de mantenimiento de la cultura y se harán más fuertes cuanto más ayuden a la organización a tener éxito (Yeung, Brockbank, & Ulrich, 1991). En este momento es la cultura la que define el liderazgo, y se replicará a sí misma con la selección y la formación de los nuevos líderes, que se intentará que se adecuen al patrón establecido. Vemos así como, en este momento, la cultura cobra vida propia y se independiza en cierto modo de las personas que la crearon en su origen. Este puede ser también el momento de la formación de la diversidad en forma de subculturas, y de la gestión de estas.

Por último, en la última etapa de madurez y quizá declive, la cultura puede ser parcialmente disfuncional y presentar dificultades adaptativas. En esta etapa la cultura cada vez refleja más lo que funcionó en el pasado y puede irse alejando de las necesidades presentes y futuras de la organización, siendo en consecuencia más improbable que los líderes existentes sean válidos como agentes de cambio. En este punto, la fortaleza y la uniformidad de la cultura jugará un rol en la capacidad de cambio y adaptación de la empresa.

Los académicos no presentan resultados concluyentes acerca de si una cultura fuerte y homogénea ayuda a la consecución de resultados. Por ejemplo, Campbell y Freeman (1991), en un estudio con 334 empresas de educación superior, no encuentran esta relación. Sin embargo, hay otras investigaciones que sí que apoyan que las culturas fuertes y homogéneas favorecen los resultados (Denison, 1990; Gordon & DiTomaso, 1992; Kotter & Heskett, 1992; Polychroniou & Trivellas, 2018).

Sørensen (2002), utilizando los datos recogidos en las investigaciones de Kotter y Heskett (1992), llega a la conclusión de que las culturas fuertes y homogéneas dificultan el aprendizaje organizativo en respuesta a los cambios internos y externos. Esto puede ser debido a que existen pocas posibilidades de crear soluciones diferentes y, si estas se generan, encontrarán una fuerte resistencia por parte de la cultura

dominante. Por esta razón, las empresas con fuertes culturas tienen resultados más consistentes y fiables en entornos relativamente estables; por el contrario, en entornos volátiles, desaparece la fiabilidad con la que las culturas fuertes generan resultados. Parece así que una fuerte uniformidad en la cultura puede actuar dificultando los cambios necesarios para adaptarse, mientras que una menor uniformidad o la existencia de subculturas diversas dentro de la organización puede facilitar la regeneración y la transformación.

En definitiva, la etapa de desarrollo en la que se encuentre la empresa, bien de creación, de consolidación o de madurez, influye de modo muy importante en la manera como se forma la cultura.

1.4.- Resumen

De acuerdo con Schein (1992), la Cultura Organizativa es un patrón de presuposiciones básicas que son compartidas por un grupo y que han sido aprendidas a medida que este resolvía los problemas de integración interna y de adaptación externa. Apunta que la cultura representa en sentido amplio "cómo se hacen las cosas aquí" y refleja la ideología que prevalece tanto de forma consciente como inconsciente.

La importancia del estudio de la Cultura Organizativa está en el gran efecto que tiene en el rendimiento y la efectividad de las organizaciones (Cameron & Quinn, 2006). También está demostrado su impacto en los empleados, en aspectos como son la moral, el compromiso, la creatividad, la productividad, la salud física y el bienestar emocional (Barczak *et al.*, 2010; Kozlowski *et al.*, 1993).

El estudio de la Cultura Organizativa tuvo en su origen un enfoque cualitativo y etnográfico, que trataba de explicar en profundidad las organizaciones desde el punto de vista humano. Posteriormente se planteó el uso de modelos de cultura que pudieran medirse con instrumentos y permitieran hacer estudios cuantitativos, lo que abrió la posibilidad de comparar unas organizaciones con otras y estudiar las correlaciones de la cultura con otras variables. Uno de los modelos más utilizados en investigación, por su fiabilidad y validez, es el de Cameron y Quinn (1999, 2006), que tiene un instrumento de medida denominado OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Es un modelo llamado tipológico, por que define cuatro arquetipos de cultura, que son: Clan, *Ad-hoc*, Mercado y Jerarquía.

La formación de la Cultura Organizativa está influida principalmente por la interacción de tres elementos: Factores Endógenos de la empresa, Factores del Entorno y el Estado de Evolución de la empresa (Quinn & Cameron, 1983; Schein, 2010).

El elemento interno más relevante en la formación de la Cultura Organizativa es la influencia de los fundadores y de los líderes en los empleados, impulsando los valores, presuposiciones y Competencias Organizativas que consideran necesarias en el contexto en el que se encuentran. Otro fenómeno que también contribuye a desarrollar la cultura es la homofilia, que significa literalmente "amor a los iguales". La homofilia favorece de manera natural que los directivos tiendan a atraer y a seleccionar a candidatos que se parecen a ellos, lo que hará la cultura todavía más fuerte y homogénea. La Estrategia Empresarial que los líderes desean implantar también contribuirá en la formación de una cultura determinada, pues esta cultura tendrá que ser coherente y estar bien alineada con el plan estratégico para contribuir eficazmente en su implantación. Por último, la etapa de desarrollo en la que se encuentre la empresa también influirá en la formación de la cultura. Así, en las etapas de creación será necesaria mayor capacidad de innovación y cohesión del equipo humano, para pasar a ser más burocrática en etapas posteriores de consolidación, de modo que aporte robustez a tamaños de empresa más grandes. En las etapas avanzadas de madurez la cultura puede llegar a ser tan fuerte y estar tan integrada en los sistemas y las personas, que muestre enorme resistencia al cambio, lo que podría producir problemas adaptativos y conducirla a una etapa de declive.

La Cultura Organizativa es así un concepto de gran actualidad y relevancia para los investigadores, por la importancia que tiene en la adaptación al entorno de las empresas, y por lo tanto en su supervivencia.

CAPÍTULO 2.- EL *COMPETING VALUES* *FRAMEWORK*

CAPÍTULO 2.- EL *COMPETING VALUES FRAMEWORK*

2.1.- *El Competing Values Framework*

El *Competing Values Framework*, creado por Quinn y Rohrbaugh (1983), es un modelo tipológico que permite representar la Cultura Organizativa. Se inspira en el hecho de que los managers tienen que tomar decisiones que reflejan dos tipos de tensiones organizativas, la orientación interna versus la orientación externa y la necesidad de estabilidad y control versus la necesidad de flexibilidad. Estas dos tensiones, representadas gráficamente con dos ejes, delimitan cuatro tipologías de cultura, como se observa en la Figura 4.

El modelo fue creado a partir del análisis de los criterios que los investigadores utilizaban para evaluar el desempeño de las organizaciones; es así un modelo centrado en la efectividad organizativa (*Effectiveness Profiling model*). Su desarrollo se hizo en dos etapas sucesivas, contando con dos equipos de expertos (de siete y cuarenta y cinco personas), que opinaron acerca de la similitud de los criterios de eficacia comúnmente utilizados en investigación. Los dos equipos coincidieron en la construcción de un modelo con tres dimensiones, en la que cada una tiene dos polos opuestos; las dos dimensiones antes comentadas de estabilidad-flexibilidad y de orientación interna-orientación externa, con una tercera dimensión que son los medios-fines. Esta tercera dimensión no se refleja gráficamente en el modelo.

La búsqueda de estabilidad y control pretende que la empresa se adecúe al standard de producción definido, tenga un funcionamiento predecible y pueda supervisarse de manera formal. La flexibilidad, por el contrario, muestra la capacidad de la empresa de cambiar y adaptarse de forma natural para alcanzar sus objetivos. La orientación interna se refiere al interés de la empresa en el buen funcionamiento de aspectos que están dentro de la propia organización, como son las personas o los sistemas y procesos de trabajo. La orientación externa, por el contrario, pone el foco de atención en aspectos que están fuera de la organización, como son el entorno, los clientes o los competidores. Estas dos dimensiones permiten construir la representación gráfica mostrada en la Figura 4, que origina cuatro cuadrantes donde se ubican los arquetipos de cultura: el Modelo de Relaciones Humanas (*Human Relations Model*), el Modelo de Sistema Abierto (*Open System Model*), el Modelo Racional (*Rational Goal Model*) y el Modelo de Proceso Interno (*Internal Process Model*).

La tercera dimensión identifica los medios y los fines que son propios en cada una de las cuatro culturas. Los medios son los recursos de los que se vale la organización y los fines son las capacidades organizativas que obtiene de la aplicación de estos medios. Así, en el Modelo de Relaciones Humanas, la cohesión y la moral

favorecen el desarrollo de los recursos humanos. En el Modelo de Sistema Abierto la flexibilidad y *Readiness* favorecen el crecimiento y la adquisición de recursos. En el Modelo Racional la planificación y la definición de objetivos favorecen la productividad y la eficiencia y, por último, en el Modelo de Proceso Interno, la gestión de la información y la comunicación favorecen la estabilidad y el control. En la figura 4 se observa, además, un criterio que queda ubicado en el centro de la gráfica, mostrando que la Calidad (*Output Quality*) es un elemento importante para las cuatro culturas.

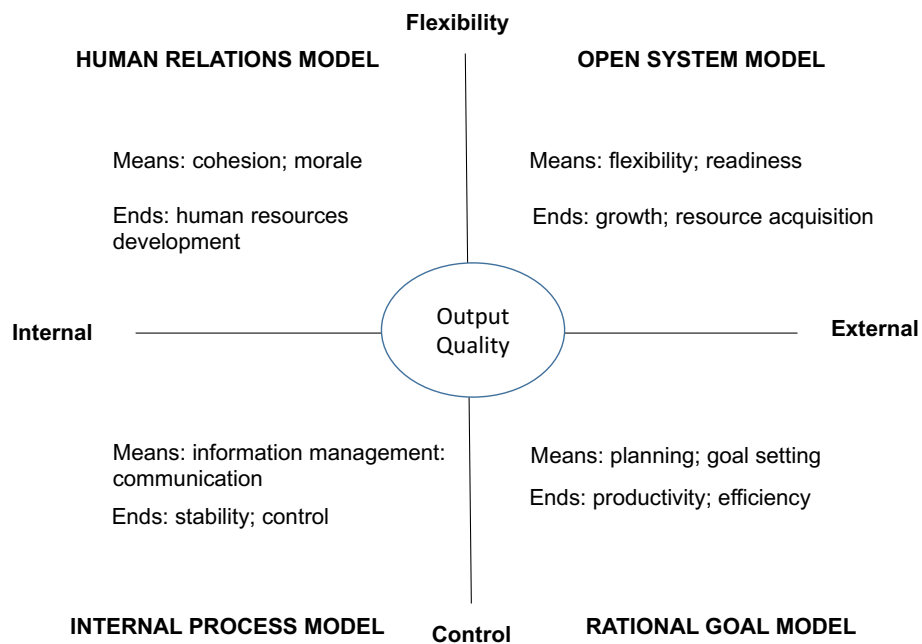
Cameron y Quinn (2006) indican que los dos ejes, vertical y horizontal, del *Competing Values Framework* muestran una gran congruencia con diversas categorizaciones bien conocidas y aceptadas que describen cómo las personas piensan, sus valores y presuposiciones y la manera como procesan la información. Es el caso de los modelos propuestos de forma independiente por diversos psicólogos como Jung (1923) y Myers (1962). Cameron y Quinn sugieren que esta congruencia en los modelos ocurre porque hay una similitud subyacente, tanto en la dimensión individual como en la organizativa, en los procesos cognitivos y a un nivel psicológico profundo. En concreto el eje Flexible–Estable del modelo de cultura tiene su equivalente en el eje Inestable–Estable de los modelos de personalidad. El eje Internamente Orientado–Externamente Orientado tiene su equivalente en el eje Introverso–Extroverso de los modelos de personalidad.

El modelo de cultura recibe el nombre de *Competing Values Framework* por que sugiere que existe competencia entre valores, dado que hay una cierta contradicción entre las culturas que están representadas en las diagonales. De acuerdo con Quinn y Rohrbaugh (1983), el Modelo de Relaciones Humanas, con sus criterios de efectividad que reflejan la flexibilidad y el enfoque interno, contrastan fuertemente con el énfasis basado en los valores del Modelo Racional, de control y enfoque externo. Esto implica que una empresa que desee competir desarrollando más la cultura de las relaciones humanas, a través de una fuerte cohesión y moral entre sus trabajadores, encontrará contradictorio el desarrollo simultáneo de la cultura racional, que persigue la productividad y la obtención de resultados; efectivamente, el cuidado de las personas puede hacer recomendable algún grado de relajación en la presión por los objetivos. A su vez, una empresa que desee potenciar con fuerza la cultura de obtención de resultados, es probable que tensione a sus equipos humanos y perjudique su cultura de relaciones humanas.

En la otra diagonal, el Modelo de Sistema Abierto, basado en la flexibilidad y el enfoque externo presenta una cierta contradicción con el Modelo de Proceso Interno, cuyos criterios de efectividad reflejan una orientación al control y el enfoque interno. Una empresa que desee competir desarrollando fuertemente la cultura de proceso interno, a través de sistemas de información y de control muy robustos, encontrará

contradictorio el desarrollo simultaneo de la cultura de sistema abierto, que busca una gran flexibilidad y capacidad de adquirir recursos en la organización. Si la empresa desea una gran capacidad para cambiar y adaptarse al entorno posiblemente lo tendrá que hacer reduciendo el énfasis en la estabilidad a través de los procesos y el control.

Se aprecia así que, de forma intuitiva, las culturas presentan cierta contradicción entre sí en las diagonales. Sin embargo, los mismos investigadores Quinn y Rohrbaugh (1983), ya indican que esta aparente oposición existe conceptualmente, pero no impide que en la práctica las empresas logren resolverla y desarrollar varias de las culturas simultáneamente. Esto permitiría a una empresa tener un modelo humano bien desarrollado y simultáneamente ser competitiva y eficiente en el mercado. Y en la otra diagonal permitiría a una empresa obtener estabilidad y control gracias a los procesos internos, y simultáneamente ser flexible e innovadora.



3

Figura 4.
Modelo original del *Competing Values Framework* (Quinn & Rohrbaugh, 1983)

2.2.- El modelo de cultura de Cameron y Quinn

Cameron y Quinn (1999, 2006), basándose en el *Competing Values Framework*, desarrollan el instrumento de medida llamado OCAI con el que se inicia una intensa actividad de investigación cuantitativa. A partir de los resultados empíricos obtenidos proponen una evolución del modelo que les permite redefinir las cuatro culturas, a las que denominan Clan, *Ad-hoc*, Mercado (*Market*) y Jerarquía (*Hierarchy*), como muestra la Figura 5.

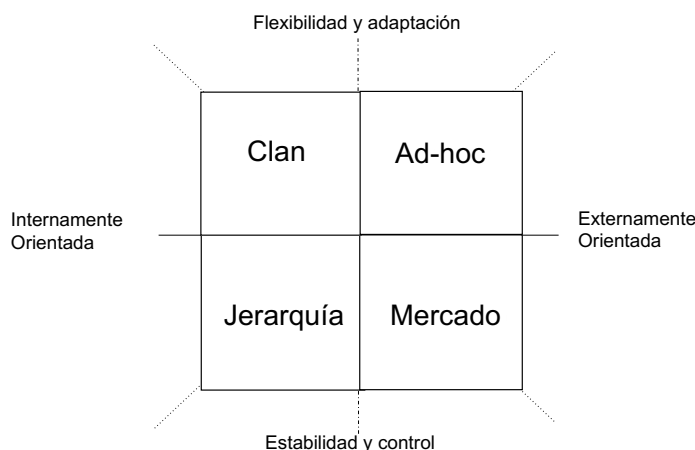


Figura 5.
Modelo de Cameron y Quinn (1999, 2006)

El OCAI ha sido muy utilizado desde su creación en investigaciones cuantitativas, lo que ha permitido estudiar de forma empírica el concepto del *Competing Values Framework* que, como hemos comentado, propone que existe competencia entre las culturas que ocupan los lugares en las diagonales del modelo. Contrariamente a lo esperado, Cameron y Quinn (2006: 80) encuentran que en las empresas que estudian es habitual encontrar que dos culturas que son opuestas tienen valoraciones altas, e indican que "muchas organizaciones de alto rendimiento enfatizan simultáneamente la Cultura Clan y la Cultura Mercado, o bien la Cultura Jerarquía con la Cultura *Ad-hoc*". Además, los investigadores citan un estudio anterior realizado por Cameron (1986), donde encontraron que la efectividad organizativa en instituciones de educación superior era más alta en organizaciones que enfatizaban simultáneamente la Cultura

Jerarquía con la Cultura *Ad-hoc*, lo que es una realidad aparentemente contradictoria. Encontraron también que otras organizaciones eran también capaces de impulsar la productividad y el cumplimiento de objetivos (Cultura Mercado) y simultáneamente dar responsabilidad a los empleados y mantener un clima informal y divertido (Cultura Clan). Otros estudios posteriores tampoco han obtenido resultados que indiquen que la competencia entre culturas realmente existe (Hartnell *et al.*, 2011; Heritage, Pollock, & Roberts, 2014). Estas investigaciones además encuentran generalmente que las correlaciones entre las cuatro culturas son de moderadas a fuertes y en sentido positivo, lo que indica que todas las culturas pueden coexistir simultáneamente, dando lugar a perfiles culturales que son llamados "ambidiestros".

Birkinshaw y Gupta (2013) definen el concepto de ambidiestro como una capacidad de la organización para abordar igualmente bien dos objetivos empresariales incompatibles. Diversos investigadores atribuyen esta capacidad a la competencia de su equipo directivo. Así Tushman, Smith y Binns (2011) sugieren que la habilidad de los líderes para aceptar la tensión de los estados "nuevos" y "viejos" es un predictor clave del éxito de la empresa. Indican que las empresas prosperan cuando gestionan las incoherencias, mantienen demandas estratégicas múltiples y a menudo contradictorias. A su vez, O'Reilly y Tushman (2011) señalan también que la ambidexteridad está fuertemente influenciada por el estilo de liderazgo y sostienen que una cualidad clave de la alta dirección es la de tolerar y resolver las tensiones que surgen de las necesidades que parecen desalineados. En un meta-análisis desarrollado por Junni, Sarala, Taras y Tarba (2013) los resultados indican que, en términos generales, la ambidexteridad parece afectar positivamente el rendimiento de las empresas.

La empresa ambidiestra es un concepto también investigado desde el punto de vista de la aparente contradicción que muchas empresas encuentran entre la "Exploración" y la "Explotación". La Exploración trata de encontrar nuevas soluciones a través de procesos de búsqueda y desarrollo de nuevos conocimientos, mientras que la Explotación trata de capitalizar los conocimientos y las prácticas existentes a través de su mejora continua (March, 1991). De acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn (2016), la Exploración es una capacidad propia de la Cultura *Ad-hoc*, mientras que la Explotación lo es la Cultura Jerarquía; es así una de las aparentes contradicciones en una diagonal del modelo. March (1991) indica como causas principales de esta contradicción, la capacidad limitada de los líderes de procesamiento de la información así como las limitaciones de tiempo y recursos necesarios para compatibilizar los dos procesos simultáneamente.

Hoholm, Strønen, Kværner y Støme (2018) realizaron un estudio de caso longitudinal en la Clínica de Innovación del Hospital Universitario de Oslo. El hospital

quería mantener la explotación de sus capacidades actuales, pero simultáneamente mejorar la innovación en los servicios a través de la Exploración; deseaban así desarrollar ambidexteridad. El riesgo que afrontaban era que el nuevo foco en la búsqueda pudiera ser excesiva y hacer perder sus capacidades actuales de Explotación y de hacer mejoras sistemáticas. Sin embargo, si el esfuerzo de cambio no era suficiente, una Exploración débil no permitiría el reconocimiento de nuevas oportunidades. El estudio de este caso permite a los investigadores remarcar la importancia de los líderes en el proceso; además proponen tres condiciones para impulsar la ambidexteridad en grandes organizaciones de servicios, que son intensivos en conocimiento. Las condiciones son las siguientes: clarificar las responsabilidades y roles organizacionales, desarrollar métodos de evaluación provisional de los nuevos procesos de Exploración y, por último, hacer un aprendizaje sistemático a través de los proyectos realizados. Estas recomendaciones, que son muy genéricas, sugieren que el desarrollo de la ambidexteridad es un proceso complejo que cada organización ha de realizar de forma muy particularizada, apoyándose en un proceso bien planificado y dirigido por sus líderes, donde la empresa debe ir aprendiendo y corrigiendo de forma muy consciente a medida que avanza.

Existen así, en definitiva, argumentos diversos que sugieren que la competencia entre culturas en los ejes diagonales, aunque conceptualmente parece razonable, en la práctica es poco importante debido a que las organizaciones encuentran maneras de resolver las contradicciones y con ello logran mayor competitividad.

A continuación, se describen las cuatro culturas del modelo de Cameron y Quinn (1999, 2006):

2.3.1.- La Cultura Clan

Cameron y Quinn (2006: 66) sintetizan la Cultura Clan en la palabra "colaborar", y la describen de esta manera: "Una organización que se focaliza en el mantenimiento interno con flexibilidad, interés por las personas y sensibilidad hacia los clientes. Es un lugar muy amigable para trabajar, donde las personas comparten muchas cosas. Es como una familia extendida. Los líderes o cabezas de la organización son considerados como mentores o incluso figuras paternas. La organización se cohesiona con la lealtad y la tradición. El compromiso es alto. La organización enfatiza el beneficio a largo plazo del desarrollo de los recursos humanos y da gran importancia a la cohesión y la moral. El éxito se define en términos de sensibilidad hacia los clientes y preocupación por las personas. También pone énfasis en el trabajo en equipo, la participación y el consenso".

El arquetipo de la Cultura Clan se origina en la descripción de la cultura llamada *Supportive* por Wallach (1983), que tiene como característica principal la fortaleza del factor humano a través de las relaciones que se establecen entre las personas. Este elemento humano hace que Cameron y Quinn (1999, 2006) ubiquen la Cultura Clan en el lado izquierdo del modelo espacial, indicando una Orientación Interna importante hacia las personas. Sin embargo, esta ubicación no representa totalmente sus características pues, como ellos mismos apuntan, es también una cultura sensible y con interés hacia los clientes, lo que sería una característica propia de la Orientación Externa. Esta idea es apoyada por diversos investigadores que han demostrado una relación clara entre la Cultura Clan y la Orientación al Cliente (Cameron & Quinn, 2006; Jaworski & Kohli, 1993; Larentis, Antonello, & Slongo, 2018; Iglesias *et al.*, 2011). La Cultura Clan muestra así una cierta ambidexteridad en su Orientación Externa-Interna, en su propia definición

Otra característica de la Cultura Clan es su capacidad para mantener una alta satisfacción en sus empleados, lo que es coherente con la Orientación al Cliente antes comentada; efectivamente, los aspectos humanos de esta cultura permiten la disseminación de la información de mercado dentro de la organización y también una gran calidad en la relación personal con los clientes. En un estudio reciente, Rai (2015), a través de un análisis de regresión con 100 profesionales de empresas de telecomunicaciones en la India indica, efectivamente, que la Cultura Clan es predictora de la satisfacción laboral. Esto lo atribuye a sus características de cooperación, confianza y respeto mutuo. Este mismo resultado es obtenido por Heritage *et al.* (2014) en un estudio con 328 profesionales de empresas australianas.

Cameron y Quinn (1999, 2006) ubican esta cultura en el lado superior del modelo, indicando su flexibilidad y capacidad de adaptarse. Otros investigadores, anteriormente, ya habían mostrado esta alta energía y voluntad de adaptarse (Ouchi & Wilkins, 1985). Moorman (1995) atribuye esta capacidad al hecho de ser un tipo de cultura especialmente buena en la transmisión y utilización de la información, debido a su alto nivel de confianza, trabajo en equipo y soporte mutuo; de este modo los aspectos humanos, le conferirían una gran capacidad de adaptarse.

Hurley (1995) y Barczak *et al.* (2010) relacionan también estas capacidades con la innovación. Afirman que, si la cultura enfatiza la confianza, la participación y la toma de decisiones abierta, se potencia la creatividad y la innovación. Sin embargo, Tian, Deng, Zhang y Salmador (2018), en una revisión de la literatura científica exhaustiva entre 1980 y 2017, estudian la relación entre la cultura y la innovación, indican que no puede concluirse que la Cultura Clan sea innovadora. Apuntan que es necesaria mayor investigación en la materia, además de resolver una cuestión en concreto, que es el riesgo de que estas empresas, en la búsqueda de la armonía, provoquen un exceso de uniformidad que limite la disensión y el cambio del *status quo*, lo que haría disminuir la innovación.

Slater, Olson y Finnegan (2010) realizaron un estudio cuantitativo con 217 directivos senior de Marketing en empresas de producción y servicios de más de 500 empleados en Estados Unidos de América y obtuvieron diversas correlaciones entre las culturas y las estrategias. En los análisis de regresión realizados encontraron que la Cultura Clan predecía de forma significativa la Estrategia Diferenciadora. Los dos primeros investigadores en este estudio, habían argumentado años antes (Slater & Olson, 2001) que la Estrategia Diferenciadora tenía como activo más importante la relación con el cliente, lo que es coherente con las características de la Cultura Clan.

La investigación de cómo la Cultura Organizativa influye en la obtención de resultados empresariales es compleja y no arroja conclusiones definitivas. Deshpandé, Farley y Webster (1993) encontraron en un estudio con 50 empresas japonesas que la correlación entre la cultura y los resultados (beneficio, crecimiento y cuota de mercado) era positiva y se producía en este orden: Mercado > *Ad-hoc* > Clan > Jerarquía. En un estudio posterior desarrollado en 12 países, Deshpandé y Farley (2004) obtienen el orden Mercado > *Ad-hoc* > Jerarquía > Clan y concluyen que las dos culturas que son Externamente Orientadas influyen más en los resultados. En un estudio reciente realizado con 142 gerentes en Colombia, Salas-Arbeláez, Solarte y Vargas (2017), obtienen como resultado que la Cultura Clan tiene un efecto negativo en el rendimiento, la Adhocrática tiene un efecto positivo, mientras la Jerárquica y Mercado no demuestran ser significativas. Vemos así que la tipología de Cultura Clan no es concluyente en su relación con los resultados empresariales.

En el capítulo 1 hemos comentado que el uso de arquetipos de cultura es criticado por que puede generar interpretaciones erróneas que desvirtúan su comprensión (Hawkins, 1997; Schein, 1992). Al hilo de lo anterior, consideramos en el caso concreto de empresas en España y Latinoamérica, que el nombre de Cultura Clan y el arquetipo que representa puede ser mal entendido, pues se asocia habitualmente con las empresas familiares y algunas limitaciones que muestran en la dirección de las personas. En efecto, estas empresas se asocian popularmente con la contratación de familiares y amigos que reciben un trato especial por parte de la dirección, que habitualmente toleran una menor profesionalidad a cambio de lealtad; esto es percibido por el resto de empleados como de falta de equidad y termina dañando la competitividad de la organización. Sin embargo, el arquetipo de la Cultura Clan tiene siempre una proyección positiva, ya que utiliza la cohesión y el desarrollo del capital humano como ventajas competitivas.

2.3.2.- La Cultura *Ad-hoc*

Cameron y Quinn (2006: 66) sintetizan la cultura *Ad-hoc* en la palabra "crear", y la describen de esta manera: "Una organización que se orienta externamente con algo grado de flexibilidad e individualidad. Es un lugar dinámico, emprendedor y creativo para trabajar. Las personas se juegan el cuello y asumen riesgos. Los líderes son considerados como innovadores y capaces de asumir riesgo. Lo que cohesiona a la organización es el acuerdo para experimentar e innovar. El énfasis se pone en estar a la última. El foco a largo plazo de la organización está en crecer y adquirir nuevos recursos. El éxito significa crear productos o servicios únicos y ser líderes en ellos. La organización potencia las iniciativas individuales y la libertad". Cameron y Quinn (1999, 2006) ubican esta cultura en el lado derecho del modelo espacial, indicando una Orientación Externa importante. También ubican esta cultura en el lado superior del modelo, indicando su flexibilidad y capacidad de adaptarse.

La Cultura *Ad-hoc* evoca la descripción de la cultura llamada *Ambiguity* por Meyerson y Martin (1987), precisamente por su capacidad de aceptar la ambigüedad como el estado natural del entorno y amoldarse a ella. Otros investigadores posteriormente enfatizan la orientación al futuro y la asunción de riesgos (Ahmed, 1998), la apertura, las recompensas por el cambio (Ruvio, Shoham, Vigoda-Gadot, & Schwabsky, 2014), y el aprendizaje organizativo (Naranjo Valencia *et al.*, 2010; Liao, Hu, Chen, & Lin 2015). Braunscheidel y Suresh (2018) relaciona esta cultura con la "agilidad" en la gestión de la cadena de valor.

Diversas investigaciones relacionan la Cultura *Ad-Hoc* con la capacidad de innovar (Knosková, 2015; Brettel, Chomik, & Flatten, 2015) y con el desarrollo de nuevos productos (Dayan, Zacca, Husain, Di Benedetto, & Ryan, 2016). Esto es coherente la investigación de Slater *et al.* (2010), que identifican la Estrategia Prospectora como propia de esta cultura. Sin embargo, Tian *et al.* (2018), en su revisión de la literatura acerca de la relación entre la Cultura Organizativa y la Innovación, indican que esta relación es compleja e idiosincrática y requiere mayor investigación para ser comprendida. Apuntan a la posible debilidad de esta cultura para subestimar los riesgos, infravalorar los estudios de mercado y, en consecuencia, quedar atrapados en dificultades operativas.

La investigación de cómo la Cultura Organizativa influye en la obtención de resultados empresariales no es concluyente, sin embargo, como hemos comentado en la Cultura *Ad-hoc*, diversos estudios la identifican como una cultura que correlaciona con la obtención de resultados empresariales. Hoholm *et al.* (2018) en un estudio longitudinal, describen como la Cultura Clan aporta beneficios a la empresa a través de la Exploración (que incorpora la innovación), pero con la condición de que esta sea

capaz de mantener la Explotación de los procesos y servicios que tiene desarrollados. Salas-Arbeláez *et al.* (2017) también concluyen que la Cultura Adhocrática tiene un efecto positivo en el rendimiento.

2.3.3.- La Cultura Mercado

Cameron y Quinn (2006: 66) sintetizan la Cultura Mercado en la palabra "competir", y la describen de esta manera: "Una organización que se focaliza en el posicionamiento externo, con necesidad de estabilidad y control. Es una organización orientada a resultados, donde la principal preocupación es que el trabajo se haga. Las personas son competitivas y están orientadas a los objetivos. Los líderes son enérgicos, productivos y competitivos; son personas determinadas y exigentes. Lo que cohesiona a la organización es el énfasis en ganar. La reputación y el éxito son preocupaciones habituales. El enfoque a largo plazo está en las acciones competitivas y en alcanzar objetivos y metas medibles. El éxito se define en función de la cuota de mercado. La fijación de precios competitivos y el liderazgo en el mercado son importantes. El estilo de la organización es de fuerte competitividad".

Tian *et al.* (2018) apuntan a que se necesita más investigación para examinar los aspectos humanos de esta cultura, pues la fuerte competitividad puede ser muy efectiva, por ejemplo, en los departamentos de ventas, pero en el área de atención al cliente podría tener un efecto perjudicial en la imagen de la empresa. Demirci (2013) indica que además de una fuerte orientación a resultados, las culturas Mercado también utilizan la innovación como estrategia para competir.

Slater, Olson y Finnegan (2010), en sus análisis de regresión, obtuvieron que la Cultura Mercado era predictora de la Estrategia Analizadora. Esta es una estrategia que observa a los líderes más innovadores del mercado y se posiciona respecto a ellos, intentando aprovechar el nuevo mercado que estos van abriendo, aportando mejores precios y calidad/servicio. Esto apoya la idea de que la Cultura Mercado se caracteriza por su racionalidad en la toma de decisiones, siempre en busca de los resultados empresariales. Slater, Olson y Finnegan (2010) también concluyen que las empresas con Cultura Mercado tienen una fuerte Orientación al Cliente y también Orientación a Competidores, siendo estas dos características claves para su competitividad.

La investigación de cómo la Cultura Mercado influye en la obtención de resultados empresariales es compleja y no arroja conclusiones definitivas. Deshpandé *et al.* (1993) y Deshpandé y Farley (2004) obtienen que la Cultura Mercado es la que

influye más en los resultados. Sin embargo, Salas-Arbeláez *et al.* (2017), no obtienen un resultado significativo en empresas colombianas.

En nuestra opinión, la Cultura Mercado en España y Latinoamérica es un arquetipo que puede ser malinterpretado, pues se identifica habitualmente con aspectos negativos de empresas multinacionales, que en la búsqueda de resultados pueden evitar principios éticos fundamentales y deshumanizarse, presionar a los empleados, engañar a los clientes, incumplir leyes, etc. Además, el nombre "Mercado" que recibe esta cultura también puede influir en la malinterpretación del arquetipo, pues sugiere de forma incorrecta que su principal característica es la Orientación al Mercado y a los clientes. Este es un arquetipo de cultura que no tiene por qué tener connotaciones negativas, pues basa sus ventajas competitivas en el pensamiento práctico y racional que le lleva a tomar las decisiones que considera más adecuadas para obtener resultados empresariales y responder a sus competidores.

2.3.4.- La Cultura Jerarquía

Cameron y Quinn (2006: 66) sintetizan la Cultura Jerarquía en la palabra "controlar", y la describen de esta manera: "Una organización que se enfoca en el mantenimiento interno, con una necesidad de estabilidad y control. Un lugar de trabajo muy formalizado y estructurado. Los procedimientos rigen lo que hace la gente. Los líderes se enorgullecen de ser buenos coordinadores y organizadores y tienen una mentalidad de eficiencia. Mantener un funcionamiento estable es lo más importante. Las reglas y políticas formales mantienen unida a la organización. La preocupación a largo plazo es la estabilidad y el rendimiento, con operaciones eficientes y sin problemas. El éxito se define en términos de la fiabilidad de las entregas, la programación que no presenta complicaciones y los bajos costes. Los directores se preocupan de que el empleo sea seguro y previsible".

Esta cultura tiene su origen conceptual en la descripción que Wallach (1983) hace de la cultura Burocracia. Además, Slater, Olson y Hult (2010), en sus análisis de regresión indican que la Cultura Jerarquía tiene capacidad predictiva sobre las Estrategias *Low-Cost* y Analizadora. Efectivamente, la Cultura Jerarquía apoya su competitividad en la excelencia en los procesos, razón por la que los autores argumentan que permite bajar sus costes y con ello los precios de venta. Así, Slater, Olson y Hult (2010) indican que esta estrategia *Low-Cost*, produce en estas empresas una Orientación a Mercado baja-media y una Orientación a Competidores alta-muy alta. Atribuyen estos dos comportamientos organizativos al hecho de tener el precio de venta como elemento clave de competitividad, lo que les hace reducir los costes y compararse continuamente respecto a sus competidores, pero haría menos importante

la necesidad de orientarse a los clientes, pues estos aceptarían menor calidad y servicio a cambio de mejor precio. Además, las características de Orientación Interna y Control de la Cultura Jerarquía pueden dificultar la Innovación (Büschgens, Bausch, & Balkin, 2013; Lemon & Sahota, 2004; Naranjo Valencia *et al.*, 2010).

Respecto a la obtención de resultados empresariales, Deshpandé *et al.* (1993) y Deshpandé y Farley (2004) obtienen en sus investigaciones que la Cultura Jerarquía tiene baja correlación con los resultados. Por su parte, Salas-Arbeláez *et al.* (2017) no obtienen un resultado significativo en empresas colombianas.

La Cultura Jerarquía, en España y Latinoamérica, es un arquetipo que puede ser malinterpretado. Una razón es que el propio nombre de "Jerarquía" se puede identificar de forma negativa con una organización de liderazgo autoritario y con niveles muy rígidos en el organigrama. Otra razón es que esta cultura también es llamada "Burocrática", dado que su ventaja competitiva se basa en los procesos y sistemas; esto puede identificarse en estos países con las empresas públicas y los monopolios, que son conocidas por ser organizaciones lentas y poco orientada al cliente. Sin embargo, esta es una cultura que se caracteriza, como arquetipo, por la excelencia en sus procesos y en la búsqueda de la eficiencia.

2.3.- Resumen

El *Competing Values Framework* es un modelo tipológico creado por Quinn y Rohrbaugh (1983), que permite representar la Cultura Organizativa. Se inspira en el hecho de que los managers tienen que tomar decisiones que reflejan dos tipos de tensiones organizativas, la orientación interna versus la orientación externa y la necesidad de estabilidad y control versus la necesidad de flexibilidad. Estas dos tensiones, representadas gráficamente con dos ejes, delimitan cuatro tipologías de cultura, el Modelo de Relaciones Humanas (*Human Relations Model*), el Modelo de Sistema Abierto (*Open System Model*), el Modelo Racional (*Rational Goal Model*) y el Modelo de Proceso Interno (*Internal Process Model*). El *Competing Values Framework* recibe su nombre de la aparente competencia que ejercen las culturas representadas en las diagonales. Así, el Modelo de Relaciones Humanas sería contradictorio con el Modelo Racional y el Modelo de Sistema Abierto lo sería con el Modelo de Proceso Interno.

Cameron y Quinn (1999, 2006) desarrollaron posteriormente un instrumento de medida llamado OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) para investigar de forma cuantitativa el *Competing Values Framework*. A partir de sus resultados empíricos proponen una redefinición de las cuatro culturas, a las que denominan Clan, *Ad-hoc*, Mercado y Jerarquía. La Cultura Clan permite a las empresas competir a través del compromiso y el desarrollo del factor humano, la Cultura *Ad-hoc* lo hace con la

innovación, la Cultura Mercado con la orientación a resultados y la Cultura Jerarquía con la excelencia en los sistemas y procesos de gestión. Diversos estudios han demostrado la fiabilidad y validez del modelo. Los investigadores encuentran además que las empresas pueden resolver la teórica contradicción entre las culturas en los ejes diagonales y hacerse ambidiestras.

En definitiva, el modelo de Cameron y Quinn (1999, 2006), basado en el *Competing Values Framework*, es un modelo adecuado para el estudio de la Cultura Organizativa.

CAPÍTULO 3.- LOS FACTORES EXÓGENOS DE LA EMPRESA: EI ENTORNO ORGANIZATIVO

CAPÍTULO 3.- LOS FACTORES EXÓGENOS DE LA EMPRESA: EL ENTORNO ORGANIZATIVO

El Entorno Organizativo se refiere a todos los elementos que rodean la empresa y que pueden influir en su funcionamiento, como son los clientes, los competidores, los proveedores o las innovaciones tecnológicas. Estos elementos están influidos a su vez por factores entorno más globales y alejados del control de la empresa, como son los cambios políticos, económicos y sociales. Diversos investigadores resaltan el gran impacto que el entorno tiene en las organizaciones, que las obliga a adaptarse para ser efectivas y sobrevivir (De Clercq, Thongpapanl, & Voronov, 2018; Denison *et al.*, 2014; Giorgi, Lockwood, & Glynn, 2015; Hawkins, 1997; Schein, 1992.).

En todo el mundo las organizaciones se ven aceleradas debido a que este entorno evoluciona cada vez con mayor rapidez, los productos tienen ciclos de vida más cortos, las nuevas tecnologías irrumpen con gran velocidad y las demandas de los clientes se hacen más complejas, costumizadas y diversas (Shephard & Ahmed, 2000). Además de este aumento en la velocidad de cambio, existe también un aumento en la complejidad del entorno. La complejidad es comúnmente definida como “el número de elementos que deben ser considerados simultáneamente por una organización” (Scott, 1992: 230). La complejidad puede convertirse en un riesgo para la empresa cuando no puede tener en cuenta simultáneamente todos los elementos de su entorno y comprender cómo estos elementos se relacionan entre ellos (Seidl & Becker, 2006). Si esto llegara a suceder, la organización podría dejar de tener suficiente información y conocimiento para tomar decisiones informadas y, por lo tanto, quedar en entredicho su viabilidad (Daft & Lengel, 1986).

En el análisis del entorno es necesario considerar dos aspectos. Por un lado, la velocidad de los cambios, que en esta investigación medimos con la variable Velocidad de Evolución del Entorno. Por otro, la nueva naturaleza y complejidad que adquiere el entorno, que medimos con las variables Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva y con cuatro variables de Entorno Competitivo. El foco principal de atención para los académicos está en cómo el entorno afecta a las organizaciones y cómo estas se adaptan a los cambios para sobrevivir.

Se acepta comúnmente que las organizaciones responden a los cambios del entorno modificando sus Estrategias de Negocio. De hecho, los cambios del entorno pueden dar origen a gaps en el mercado que generen oportunidades valiosas que los competidores no están aprovechando (Dean & McMullen, 2007), lo que permite responder estratégicamente a las empresas que están alerta y son capaces de identificarlas (Child, 1997; Kirzner, 1997; Shane & Venkataraman, 2000).

Los cambios en el entorno y en la estrategia de negocio de las empresas también hacen cambiar sus estructuras, procesos, reglas o rutinas (Daft & Lengel, 1986; Galbraith, 1982; Galunic & Eisenhardt, 1994). Por último, para lograr que la implantación y el despliegue de la estrategia se haga adecuadamente, diversos investigadores han argumentado también la necesidad de cambiar y hacer evolucionar la Cultura Organizativa, para adaptarse al entorno (Cameron & Quinn, 2006; Denison *et al.*, 2014; Schein, 1992). De acuerdo con la *Configuration Theory*, comentada en el Capítulo 1, hay algunos alineamientos de la estrategia, la estructura, los sistemas y la Cultura Organizativa que han mostrado empíricamente mayor correlación con los resultados empresariales (Slater *et al.*, 2010; Olson *et al.*, 2018; Yarbrough *et al.*, 2011).

Un elemento muy importante en el cambio de la cultura es el desarrollo de Competencias Organizativas, entendidas estas como características de la empresa, que combinan el conocimiento y las habilidades, y que son necesarias para obtener ventajas competitivas. Una competencia que ha sido muy estudiada es la Orientación al Mercado, dado que es una forma habitual con la que las empresas aumentan su resiliencia frente a los cambios en el entorno (Abbas & Hassan, 2016). Hay diversas evidencias de que el entorno puede tener un efecto moderador sobre la relación entre la Orientación al Mercado y efectos como los Resultados Empresariales.

Así, por ejemplo, la Turbulencia Tecnológica tiene un efecto moderador positivo con los resultados empresariales y también con la Innovación (Abbas, 2017; Chong, Bian, & Zhang, 2016; Jaakkola, 2015; García-Zamora, González-Benito, Muñoz-Gallego, 2013). Esto indica que en los mercados donde se desarrollan nuevas tecnologías con mayor intensidad, la Orientación a Mercado favorece más la innovación y la obtención de resultados empresariales. También se ha encontrado el mismo efecto moderador en la Intensidad Competitiva (Bin Zainuddin, 2017; Camisón & Villar-López, 2014; Shan & Jolly, 2013), lo que indica que en mercados donde la competencia es intensa la Orientación a Mercado también favorece más la innovación y la obtención de resultados empresariales.

El efecto moderador positivo del entorno, sin embargo, no se ha encontrado respecto a la Turbulencia de Mercado en la relación entre la Orientación al Mercado y los Resultados Empresariales (Inman, Sale, Green, & Whitten, 2011; Slater & Narver, 1994). Esto indica que en mercados donde las preferencias de los clientes cambian con rapidez la Orientación al Mercado no es capaz de marcar una diferencia en la obtención de resultados empresariales. En definitiva, si bien la Orientación al Mercado está generalmente relacionada con la obtención de resultados empresariales en estas circunstancias concretas de turbulencia de mercado puede no ser tan importante, lo que sugiere que los directivos han de valorar la relación coste-beneficio de invertir en la Orientación a Mercado.

El Entorno Organizativo también influencia la manera como las empresas desarrollan sus estrategias y competencias de innovación. En concreto, la Turbulencia de Mercado y la Intensidad competitiva son dos factores que han sido estudiados por su influencia en la innovación y en la obtención de resultados (Corrocher & Zirulia, 2010; Yalabik & Fairchild, 2011).

Por último, la respuesta de las empresas frente al entorno también está relacionada con la complejidad que este presenta. Los investigadores Schneider, Wickert y Marti (2017) han propuesto un modelo conceptual donde describen cómo la respuesta de la empresa frente a la complejidad del entorno puede ser el aumento de la propia complejidad interna de la empresa y también de la complejidad de su colaboración con otras organizaciones. Este aumento de la complejidad interna, de acuerdo con estos investigadores, puede lograrse por medio de la especialización funcional, la diferenciación estructural o la mejora de los procesos de la Organización.

A continuación, se describen los factores del entorno que son relevantes para esta investigación. Todos ellos pueden reflejar, en un extremo, entornos estables que cambian poco y con lentitud, y en el otro extremo, entornos turbulentos, que cambian intensamente y con rapidez.

3.1.- Turbulencia de Mercado

La Turbulencia de Mercado es un concepto descrito por Kohli y Jaworski (1990) como los cambios que se producen en los clientes actuales y nuevos en sus preferencias, necesidades y la receptividad a nuevos productos. La publicación se basa en una investigación realizada a través de entrevistas en profundidad a 62 directivos con perfiles diversos en cuatro ciudades de Estados Unidos de América. Los investigadores describen el caso concreto de dos comercios de venta de alimentos en Estados Unidos, donde se podía comparar una etapa larga de estabilidad en las preferencias de los clientes, seguida de varios años donde la región recibió una gran llegada de personas de otros lugares de Estados Unidos. Este cambio en el mercado obligó a las dos empresas a hacer un esfuerzo de investigación para comprender las necesidades y preferencias de los nuevos clientes potenciales y a desarrollar nuevos productos. La Turbulencia de Mercado se refiere así, al hecho de que los clientes actuales y nuevos cambien sus preferencias y deseen nuevos productos y servicios o nuevas prestaciones.

A pesar de esta experiencia observada por Kohli y Jaworski (1990), investigaciones posteriores no han confirmado el beneficio de responder a la Turbulencia de Mercado con mayor Orientación a Mercado, pues no se aprecia una

mejora en los resultados empresariales, como hemos comentado antes (Inman *et al.*, 2011; Slater & Narver, 1994). Hay algunas evidencias incluso de que la Turbulencia de Mercado debilita la relación entre la Orientación a Mercado y los Resultados Empresariales (Chong, *et al.* 2016; Jaakkola, 2015).

La Turbulencia de Mercado es uno de los factores de entorno que puede ser interpretado como una amenaza, pero puede ser también una fuente de oportunidades de negocio, al originar nuevas necesidades de los clientes que pueden ser satisfechas; en esta circunstancia puede haber recompensas para las organizaciones capaces de avanzar con enfoques estratégicos alternativos y diferenciarse de los competidores (Dean & McMullen, 2007). Estas estrategias de diferenciación pueden ser complementadas con estrategias de colaboración con otras empresas, logrando reducir los riesgos y los costes del proceso. En este sentido, Cohen y Winn (2007) describen en una investigación realizada con 270 restaurantes en Ontario (Estados Unidos), cómo en unas condiciones de gran turbulencia de mercado una parte de ellos desarrolla con éxito una estrategia de colaboración para hacer evolucionar su oferta hacia los productos locales y sostenibles.

3.2.- Turbulencia Tecnológica

La Turbulencia Tecnológica es un concepto descrito por Kohli y Jaworski (1990) como los cambios que se producen en la tecnología, refiriéndose al proceso completo de transformación de inputs en outputs y la entrega de estos outputs al cliente final. En La investigación mencionada en la Turbulencia de Mercado, al estudiar dos comercios de venta de alimentos, los investigadores descubren diversas situaciones donde la innovación tecnológica, originada incluso fuera de la industria, impacta con fuerza en el diseño de los productos y en otros puntos de la cadena de valor. Este efecto había sido ya descrito anteriormente por varios investigadores (Bennett & Cooper, 1981; Houston, 1986). La Turbulencia Tecnológica se refiere así a cómo cambian los productos y los procesos de producción debido a la tecnología y cómo esta cambia las ventajas competitivas y la posición relativa de las empresas en un sector.

Cuando la innovación tecnológica es fuertemente disruptiva puede alterar completamente un sector, como sucedió por ejemplo con la aparición de la fotografía digital o la telefonía con tecnología VoIP (Benner, 2010). Su efecto impactó en cuatro dimensiones clave: el núcleo del conocimiento tecnológico de las empresas, la necesidad de adquirir activos complementarios, el ecosistema externo (proveedores, clientes y otros *stakeholders*) y el grado de incerteza en los modelos de negocio.

Así, la Turbulencia Tecnológica es uno de los factores de entorno que origina fuertes amenazas para las empresas; de hecho, es identificado como un factor principal en la desaparición de empresas existentes en un sector (Schumpeter, 1934). Sin embargo, también puede originar oportunidades de negocio, por ejemplo, si las empresas son capaces de innovar en sus productos o servicios (Abbas, 2017). De hecho, como hemos comentado anteriormente, la Turbulencia Tecnológica tiene un efecto moderador positivo en la relación entre la Orientación a Mercado con la Innovación y los resultados empresariales (Abbas, 2017; Chong, *et al.* 2016; Jaakkola, 2015; García-Zamora *et al.*, 2013). También se ha encontrado un efecto moderador significativo en la relación entre la Orientación al Mercado y la Satisfacción del cliente (Terawatanavong, Whitwell, Widing, & O'Cass, 2011).

Además, la Turbulencia Tecnológica puede favorecer estrategias de colaboración entre empresas, que facilitan la adquisición de Competencias Organizativas de otras compañías de una forma más eficiente que el tener que desarrollarlas internamente. Efectivamente, se han encontrado evidencias de que, en condiciones de Turbulencia Tecnológica, las empresas tienden a colaborar más entre ellas, lo que favorece su crecimiento y sus resultados (Ang, 2008). Estas relaciones entre empresas suceden además con mayor frecuencia si la Intensidad Competitiva no es muy alta, posiblemente porque existe menor riesgo de transferir conocimiento valioso a los competidores, lo que acabaría debilitando la propia posición competitiva.

3.3.- Intensidad Competitiva

La Intensidad Competitiva es un concepto descrito por Kohli y Jaworski (1990), como el grado de competitividad que existe en la industria. Basándose en la investigación comentada anteriormente, los investigadores indican que la presencia de fuertes competidores en el mercado se traduce en una gran diversidad de opciones donde los clientes pueden escoger, lo que obliga a las empresas a observar a estos competidores y a redefinir continuamente sus estrategias. Así la Intensidad Competitiva estudia en concreto el número y fortaleza de los competidores, la rapidez y agresividad con la que estos actúan, la facilidad con la que pueden imitarse o diferenciarse unos de los otros y el impacto que puede tener su política de productos y servicios, precios, promociones, publicidad, distribución, plazos de entrega o cualquier otra ventaja que puedan ofrecer a los clientes.

La intensidad competitiva es una fuente importante de amenazas para las empresas, que deberán hacer un esfuerzo continuo para desarrollar Competencias Organizativas que les permitan adaptarse y sobrevivir. Como hemos comentado anteriormente una manera de hacerlo, que ha sido demostrada empíricamente, es a través de la Orientación a Mercado. Efectivamente, la Intensidad Competitiva tiene un

efecto moderador positivo en la relación entre la Orientación al Mercado con la Innovación y los resultados empresariales (Shan & Jolly, 2013; Camisón & Villar-López, 2014; Bin Zainuddin, 2017).

El incremento de Intensidad Competitiva también puede estimular a las empresas a colaborar con otras organizaciones en aspectos específicos, lo que producirá mayor crecimiento y resultados empresariales (Ang, 2008). Este efecto beneficioso se apreciaría cuando la presión de la competencia es moderada y podría desaparecer cuando es muy alta. La colaboración con otras empresas permite crear ventajas competitivas a través de la adquisición de Competencias Organizativas con mayor velocidad y menores costes, pero también pueden obtener beneficios de muchos otros modos, como es facilitando el acceso a clientes y proveedores.

Por su parte, Cheon, Song y Park (2017) han demostrado empíricamente cómo, en el caso de los puertos internacionales, el incremento de la Intensidad Competitiva afecta a la eficiencia empresarial y define una curva en forma de U invertida, como muestra la Figura 6. En ella se observa que los puertos con menor competencia son los menos eficientes y que esta eficiencia va aumentando a medida que aumenta la competencia, pero hasta alcanzar un punto en el que la tendencia se invierte. El incremento en la eficiencia se interpreta como el efecto de las nuevas estrategias para competir agresivamente con los otros puertos y también de los acuerdos de colaboración con organizaciones públicas y privadas (Ferrier, 2001).

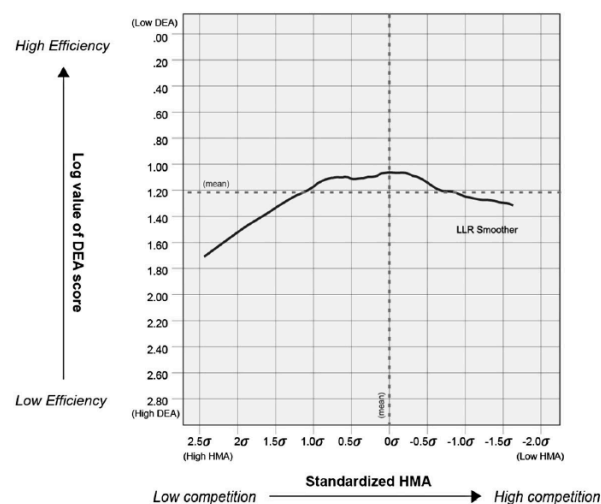


Figura 6.

Curva en forma de U invertida, que muestra la relación entre la Intensidad Competitiva y la eficiencia de los puertos internacionales.

3.4.- Entorno Competitivo

El Entorno Competitivo se refiere a las cinco fuerzas propuestas por Porter (1980, 1985, 2008) para describir los elementos competitivos en una industria: el Poder de Negociación de los Proveedores, el Poder de Negociación de los Clientes, la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores, la Amenaza de Aparición de Productos o Servicios Substitutivos y la Rivalidad entre Competidores. Este último concepto equivale a la Intensidad Competitiva antes comentada de Kohli y Jaworski (1990). Las cinco fuerzas de Porter son utilizadas por las organizaciones como un marco conceptual para la reflexión estratégica, especialmente cuando se encuentran en entornos turbulentos que les obligan a tomar decisiones con rapidez. Marshall (2018), refiriéndose al sector de la educación superior, enfatiza la necesidad de hacer esta reflexión de manera formal y sistemática para encontrar sentido a la transformación de los mercados y superar los sesgos del razonamiento habitual que viene de realidades pasadas.

El Poder de Negociación de los Proveedores indica la capacidad de estos para imponer sus condiciones. Estas pueden ser incrementos de precios, condiciones de pago, plazos de entrega, calidades o cualquier otra condición potencialmente perjudicial. Puede ser una fuente de amenazas para las empresas pues puede erosionar sus márgenes y su capacidad para satisfacer a sus propios clientes. El poder de los proveedores aumenta cuando estos están bien organizados entre ellos, son pocos y no existen otras alternativas. Las empresas pueden intentar disminuir el poder de negociación de sus proveedores agrupándose con otras empresas en centrales de compras y en ocasiones integrándose verticalmente a través de la compra de un proveedor (Porter, 1980, 1985, 2008).

También son habituales las situaciones de interdependencia entre proveedores y clientes, que pueden favorecer el establecimiento de relaciones de cierta estabilidad. Thomas, Eastman, Shepherd y Denton (2018) en una investigación multi-método en Estados Unidos han estudiado la interacción entre los proveedores y sus clientes, observando procesos complejos que a través del establecimiento de relaciones de confianza entre las personas tratan de encontrar soluciones *win-win* que permitan acuerdos de largo plazo. La capacidad de establecer estas relaciones humanas podría estar relacionada con la Cultura Organizativa.

El Poder de Negociación de los Clientes es otra fuente de posibles amenazas para las empresas, pues los clientes también pueden presionar para obtener mejores precios y condiciones. El poder de los clientes aumenta cuando su dimensión es muy grande, están más organizados, colaboran entre ellos, son pocos y tienen muchos proveedores alternativos donde escoger (Porter, 1980, 1985, 2008).

En una investigación con 1.229 profesionales de la industria en Asia y Estados Unidos, Chae, Choi y Hur (2017) estudiaron la manera como, cuando el poder de negociación de los clientes es muy grande, los proveedores pueden responder de dos formas alternativas: a un nivel superficial, simplemente aceptando las condiciones o a un nivel más profundo, tratando de generar relaciones de compromiso. En el nivel superficial sólo actúan el poder de recompensa y coerción, teniendo este segundo un potencial grande de perjudicar la relación. Por otro lado, en el nivel más profundo pueden entrar en juego elementos más sofisticados como son el poder de experto, de referente y el poder legítimo, que actúan principalmente como moderadores. Por su parte, Schleper, Blome y Wuttke (2017) alertan de la posibilidad de que los clientes con gran poder exploten a los proveedores más allá de los límites que marcarían la ética, pudiendo llegar a perjudicar a los proveedores o incluso a sí mismos, dañando su propia imagen. La forma de actuar de los clientes respecto a sus proveedores podría estar relacionada con su Cultura Organizativa y los valores corporativos asociados a ella.

La Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores aumentará la rivalidad, lo que también puede perjudicar a las empresas existentes en un sector. Esta amenaza disminuye cuando hay barreras de entrada como son las economías de escala, la diferenciación del producto, la necesidad de capital, desventajas en costos independientemente de la escala, acceso a canales de distribución o políticas específicas del gobierno (Porter, 1980, 1985, 2008).

La Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores indica el aumento potencial de la Intensidad Competitiva y, como indica Shankar (2018), puede generar una respuesta preventiva igual a la que genera la Intensidad Competitiva real, en forma de desarrollo de capacidades competitivas. Este potencial de respuesta frente a los competidores, en forma de eficiencia empresarial, ha sido demostrado empíricamente por Cheon, *et al.* (2017), como anteriormente hemos descrito. Sin embargo, la posibilidad de anticiparse en el tiempo a la competencia futura dependerá de su capacidad para descubrirla, monitorizarla y actuar en consecuencia, lo que recibe el nombre de Orientación a los Competidores (Olson *et al.*, 2005), como describiremos posteriormente en el capítulo cuatro. De este modo, podría haber un componente cultural en la empresa que le facilitara la gestión de esta Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

La Amenaza de Aparición de Productos o Servicios Substitutivos de nuevo aumenta la rivalidad y genera una amenaza, pues amplía las opciones de los clientes y dificulta la rentabilidad de las empresas existentes (Porter, 1980, 1985, 2008). No se refiere a la aparición de los mismos productos por parte de otros competidores, sino a nuevos productos o servicios diferentes de los existentes, que generalmente han sido creados con procesos de disrupción tecnológica (Christensen, Anthony, & Roth, 2004).

Por esta razón, la amenaza se ve incrementada cuando la Turbulencia Tecnológica es elevada, pues habrá empresas que, a través de procesos de Innovación Radical en los Productos y Servicios, substituirán la oferta existente de forma que los clientes perciban beneficios mejorados o una mejor relación precio/beneficio.

La estrategia de algunas empresas muy innovadoras para afrontar el futuro consiste en canibalizar ellas mismas algunos productos de su portafolio cuando todavía están aportando beneficios y substituirlos por otros renovados, de desarrollo propio. Esto solo pueden realizarlo empresas con ciertas condiciones de liderazgo y una Cultura Organizativa capaz de gestionar los riesgos que estas decisiones comportan (Rank, Unger, & Gemünden, 2015).

3.5.- Velocidad de Evolución del Entorno

La Velocidad de Evolución del Entorno se refiere a la rapidez a la que cambian los factores de entorno. En la presente investigación estudiamos la velocidad a la que cambia la Turbulencia de Mercado, la Turbulencia Tecnológica, la Intensidad Competitiva y los cuatro elementos del Entorno Competitivo.

En la Velocidad de Evolución del Entorno existen, en un extremo, algunos entornos que se mantienen relativamente estables; estos normalmente están muy regulados por las leyes, pueden estar dominados por monopolios u oligopolios, o directamente gestionados por empresas públicas. En el otro extremo están los entornos que se aceleran y evolucionan cada vez con mayor rapidez; tendencia que es la más habitual en todo el mundo (Porter, 2008; Shephard & Ahmed, 2000). Dos factores de gran influencia en esta aceleración son la globalización y el cambio tecnológico, que aumentan progresivamente la turbulencia y acaban afectando a la mayor parte de las organizaciones (Bayraktar, Hancerliogullari, Cetinguc, & Calisir, 2017; Choi, Narasimhan, & Kim, 2016).

De acuerdo con Wilden y Gudergan (2015), la mayor velocidad de cambio del entorno obliga a las empresas a reaccionar acelerando dos Capacidades Dinámicas clave: la identificación y comprensión de los cambios (*Sensing*) y la adaptación de la organización a estos cambios (*Reconfiguring*). Estos procesos serán desarrollados posteriormente en el capítulo cuatro, bajo el concepto de Velocidad de Cambio de la Organización.

3.6.- Resumen

El Entorno Organizativo se refiere a todos los elementos que rodean la empresa y que pueden influir en su funcionamiento. Diversos investigadores resaltan el gran impacto que el entorno tiene en las organizaciones, que las obliga a adaptarse para ser efectivas y sobrevivir (De Clercq *et al.*, 2018; Denison *et al.*, 2014; Hawkins, 1997; Schein, 1992). En el análisis del entorno es necesario considerar dos aspectos. Por un lado, la velocidad de los cambios, que en esta investigación medimos con la variable Velocidad de Evolución del Entorno. Por otro, la nueva naturaleza y complejidad que adquiere el entorno, que medimos con las siguientes variables: la Turbulencia de Mercado se refiere a los cambios que suceden en las preferencias de los clientes, la Turbulencia Tecnológica incluye los cambios en la tecnología que afectan a los productos o a los procesos empresariales y la Intensidad Competitiva describe el número y fortaleza de los competidores. Por último, consideramos cuatro de las variables de Entorno Competitivo propuestas por Porter (1980, 1985, 2008), que son el Poder de Negociación de los Proveedores, el Poder de Negociación de los Clientes, la Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores y la Amenaza de Aparición de Productos o Servicios Substitutivos

El foco principal de atención para los académicos está en cómo el entorno afecta a las organizaciones y cómo estas se adaptan a los cambios para sobrevivir. Esta adaptación se hará modificando las Estrategias de Negocio (Dean & McMullen, 2007) y también adaptando sus estructuras, procesos, reglas o rutinas (Daft & Lengel, 1986; Galbraith, 1982; Galunic & Eisenhardt, 1994). Por último, para lograr que la implantación y el despliegue de la estrategia se haga adecuadamente, diversos investigadores han argumentado también la necesidad de cambiar y hacer evolucionar la Cultura Organizativa y las Competencias Organizativas que las caracterizan (Cameron & Quinn, 2006; Denison *et al.*, 2014; Schein, 1992). De acuerdo con la *Configuration Theory*, hay algunos alineamientos de la Estrategia, la estructura, los sistemas y la Cultura Organizativa que han mostrado empíricamente mayor correlación con los resultados empresariales (Slater *et al.*, 2010; Olson *et al.*, 2018; Yarbrough *et al.*, 2011).

CAPÍTULO 4.- LOS FACTORES ENDÓGENOS DE LA EMPRESA

CAPÍTULO 4.- LOS FACTORES ENDÓGENOS DE LA EMPRESA

Los Factores Endógenos de la empresa se refieren a dos elementos clave que influyen en la formación de la Cultura Organizativa, que son la Estrategia y las Competencias Organizativas. Ambas se originan por las decisiones y la influencia de los fundadores y de los líderes, que las definen y las desarrollan para tener éxito en el contexto en el que se encuentran. La Estrategia de la empresa está estrechamente relacionada con las Competencias Organizativas, pues son estas las que permitirán el despliegue adecuado y coherente de la primera, y por lo tanto la obtención de resultados empresariales (Olson *et al.*, 2018; Porter, 1980; Yarbrough *et al.*, 2011).

Si bien los factores endógenos son los que han de fortalecer la competitividad de la empresa de una forma ética y robusta, cuando estos no son suficientes, Shankar (2018) alerta de la tentación de desarrollar atajos inadecuados, como son sobornos o favores a clientes para facilitar las ventas, acuerdos de precios con competidores, fraude fiscal, creatividad financiera, etc. Estas decisiones pueden dañar gravemente los valores de la empresa y finalmente su reputación en el mercado.

4.1.- Estrategia

La Estrategia de Negocio de una empresa se refiere a las decisiones que toma la organización para lograr una ventaja competitiva en su mercado. Mintzberg y Quinn (1995) indican que ha de tener un plan que defina la acción a tomar en diferentes situaciones, con la función de alcanzar unos objetivos definidos. Además, se articula de forma proactiva con un patrón de acciones y comportamientos que han de estar alineados con los valores de la empresa y ser un reflejo de la ideología y filosofía de la empresa. Por último, ha de posicionar la organización en un contexto y en relación con su entorno y sus *stakeholders*. Marshall (2018) refiriéndose, a un sector sometido a una enorme turbulencia, como es el de la educación universitaria, afirma que la Estrategia es, en última instancia, la herramienta que puede dar sentido, sostener y amplificar las capacidades organizativas para el cambio. El proceso de definición de la estrategia ha de permitir comprender un entorno ambiguo y cambiante que impacta a la organización; y ha de hacerlo facilitando un análisis que supere la barrera del pensamiento repetitivo, habitual y sesgado.

Los dos marcos conceptuales más reconocidos de estrategia organizativa son la tipología de Miles y Snow (1978) y la de Porter (1980). En primer lugar, Miles y Snow (1978) se basan en el hecho de que las empresas desarrollan tres diferentes formas de

abordar el reto emprendedor (con qué producto y en qué mercado compiten) y el reto administrativo (con qué estructuras y procesos). Esto da lugar a tres estrategias claramente diferenciadas, que son llamadas Prospectora, Defensiva y Analizadora. La Estrategia Prospectora trata de identificar y explotar nuevos mercados con nuevos productos, la Estrategia Defensiva trata de proteger una porción del mercado creando un grupo estable de clientes y productos, y la Estrategia Analizadora ocupa una posición intermedia entre ambas e intenta combinar sus fortalezas, haciendo de seguidores de los Prospectores en nuevos mercados, pero también tratando de proteger una parte estable de productos y clientes. Existe una cuarta estrategia que es llamada Reactiva, donde la empresa no tiene una respuesta consistente al problema emprendedor y por lo tanto reacciona frente a los acontecimientos con un enfoque de corto plazo.

En segundo lugar, Porter (1980) realiza una contribución al modelo de estrategia, con un enfoque diferente, centrándose en la idea de que el problema empresarial debe observarse desde el punto de vista de cómo la organización crea valor (si compite diferenciándose de las otras empresas o compite con bajos precios) y de cómo define la amplitud de su mercado (si el mercado es muy amplio o está muy focalizado). Posteriormente, Walker y Ruekert (1987) hacen una combinación de los modelos descritos, de Miles y Snow (1978) y de Porter (1980), lo que les permite identificar dos tipos diferentes de Estrategias Defensivas, que denominan Defensiva *Low-Cost* y Defensiva Diferenciadora.

Por último, Slater y Olson (2000) construyen un modelo con las contribuciones de los investigadores anteriores y aportando su propio criterio en dos aspectos. Por un lado, confirman la existencia de las dos Estrategias Defensivas a través de un estudio en la que entrevistaron a directivos a los que pedían que identificaran las estrategias de sus empresas; en las entrevistas observaron que estos reconocían con facilidad si su enfoque era *Low-Cost* o Diferenciador. Además, retienen la estrategia Analizadora de su modelo, que había sido descartada por Walker y Ruekert (1987), argumentando que diversos investigadores aportan evidencias adecuadas de su existencia (James & Hatten, 1995; Slater & Narver, 1993; Zahra & Pearce, 1990). El modelo resultante se muestra en la Figura 7.

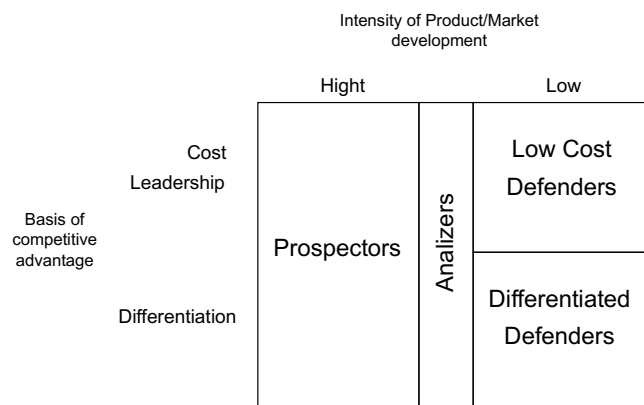


Figura 7.

Modelo de tipos de Estrategia de Slater y Olson (2000). Basado en Miles y Snow (1978), Porter (1980) y Walker y Ruekert (1987)

Slater, Olson y Hult (2010) han realizado una descripción dinámica de cómo las estrategias de las empresas cambian a medida que los mercados evolucionan. Así las empresas con Estrategia Prospectora son las primeras en entrar en nuevos mercados y lo hacen con nuevos productos. Para ello han de invertir fuertemente en investigación de mercados para conocer a sus clientes, en Innovación para crear nuevos productos y en publicidad para venderlos. Sus clientes estarán en mercados emergentes y serán inicialmente los *early adopters*, que aceptará altos precios, pero exigirán también un alto nivel de servicio. Sin embargo, en una investigación empírica en Estados Unidos, Maniora (2018) encuentra evidencias de que las empresas con esta estrategia tienen más probabilidad de descuidar los aspectos de sostenibilidad que las estrategias Defensivas.

Posteriormente llegarán las empresas con Estrategia Analizadora, que actuarán como seguidores e imitadores de los Prospectores, pero tratando de ofrecer mejores ventajas en producto y precio a un mercado que está creciendo y transformándose en una *early majority*. Estas empresas competirán con precios más bajos y con una menor inversión en publicidad.

Una vez que los mercados han crecido y madurado llegarán las empresas con las dos estrategias Defensivas; la Estrategia Diferenciadora y la Estrategia *Low-cost*. Las primeras empresas ofrecerán productos con alta calidad y servicio, y con un precio intermedio entre los Prospectores y los Analizadores. Tratarán de ser diferentes para deleitar al cliente y fidelizarlo. A diferencia de estas, las *Low-cost* compiten con precios claramente más bajos, lo que les obliga a hacer inversiones mínimas en publicidad y a buscar la excelencia en los procesos para mantener siempre bajos sus costos. Como

antes hemos comentado, Maniora (2018) sugiere que estas dos estrategias incorporan la sostenibilidad con mayor intensidad que las Prospectoras.

Por último, las empresas con Estrategia Reactiva toman decisiones ex profeso intentando reaccionar a los cambios del entorno, si bien esta es una estrategia poco frecuente. En un estudio realizado con 217 directivos senior de Marketing, se obtuvo que menos del 3% de empresas tienen Estrategia Reactor, lo que indica que no es considerada como una estrategia apropiada por este perfil de directivos (Slater *et al.*, 2010).

4.2.- Competencias Organizativas

Las Competencias Organizativas son determinadas características de la empresa, que combinan el conocimiento y las habilidades, y que son necesarias para obtener ventajas competitivas. Los investigadores King, Fowler y Zeithaml (2001) se refieren a ellas como un conjunto de recursos y capacidades internas basadas en el conocimiento. En su definición adoptan el concepto de "recursos y capacidades" definido anteriormente por Barney (1991), pero particularizando en aquellos que están originados por el factor humano, no originados por el capital ni por los recursos físicos de la empresa. Este autor indica, además, que estos recursos y capacidades aportan elementos para diferenciar a las empresas, pero para ello tienen que ser valiosos, raros, difíciles de imitar y difíciles de substituir por otros.

El concepto de Competencias Organizativas es similar a los Comportamientos Organizativos Estratégicos, descritos por Slater y Narver (1995), que señalan que para ser efectivos deben reflejar los valores de la Cultura Organizativa. También es contiguo al concepto de *Core Competences* de Prahalad y Hamel (2000), si bien estos ponen especial énfasis en cómo la influencia de la tecnología y las estrategias de marketing amplían el efecto de estas competencias.

4.2.1.- Orientación a Mercado *Responsive*

El concepto del Marketing se introduce a principios de los años 1950s y da origen a las bases de lo que después sería la Orientación a Mercado (Borch, 1957; McKitterick, 1957). En este sentido, Kohli y Jaworski (1990) definen la Orientación a Mercado como compuesta de tres grupos de actividades: la creación en toda la organización de inteligencia de mercado de las necesidades presentes y futuras de los clientes, la diseminación de esta inteligencia a través de los departamentos y, por último, la respuesta de la organización a esta información a través de la creación de planes y su implantación.

La Orientación a Mercado *Responsive* fue desarrollada por Deshpandé y Farley (1998) a través de la integración de los tres instrumentos más utilizadas para describir y medir la Orientación a Mercado (Deshpandé *et al.*, 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). En su estudio concluyen que los tres conceptos son equivalentes, pues describen un conjunto de procesos y actividades interdepartamentales dirigidos a descubrir, entender y satisfacer las necesidades que los clientes expresan. En estos procesos incluyen el fijar objetivos para lograr la satisfacción del cliente, monitorizar el esfuerzo para lograrla, compararlo con la competencia y compartir la información con otros departamentos.

Existe un concepto muy adyacente a la Orientación a Mercado que proviene del área del Marketing y es denominado Marketing Relacional; se define como la búsqueda de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento de relaciones humanas de gran calidad, que van más allá de las simples transacciones y que tratan de obtener satisfacción y lealtad (Gronroos, 1994; Iglesias, Sauquet, & Montaña, 2011). Una forma de robustecer esta relación con el cliente es a través de sistemas de gestión CRM (*Customer Relationship Management*); el uso de estos sistemas tiene una correlación positiva con los resultados de la organización y con la innovación (Abbas & Hassan, 2016).

La Orientación al Mercado, como hemos comentado anteriormente, es una forma habitual con la que las empresas aumentan su resiliencia frente a los cambios en el entorno (Abbas & Hassan, 2016). Así, cuando existe Turbulencia Tecnológica la Orientación a Mercado favorece más la innovación y la obtención de resultados empresariales (Abbas, 2017; Chong, *et al.* 2016; Jaakkola, 2015; García-Zamora *et al.*, 2013). También cuando existe Intensidad Competitiva la Orientación a Mercado favorece más la innovación y la obtención de resultados empresariales (Bin Zainuddin, 2017; Camisón & Villar-López, 2014; Shan & Jolly, 2013). Sin embargo, este efecto moderador positivo del entorno no se ha encontrado respecto a la Turbulencia de Mercado. En efecto, cuando las preferencias de los clientes cambian con rapidez la Orientación al Mercado no es capaz de marcar una diferencia en la obtención de resultados empresariales (Inman *et al.*, 2011; Slater & Narver, 1994). Por último, Oswald y Brettel (2017), en una investigación realizada con 737 directivos de Europa, Estados Unidos y Asia, encuentran en sus estudios de regresión que la Orientación a Mercado *Responsive* correlaciona positivamente con la obtención de resultados. Sin embargo, a partir de cierto grado su efecto se vuelve negativo y forma una curva en U invertida. Esto indica que los directivos de las empresas deben valorar la relación entre el esfuerzo de la Orientación al Cliente *Responsive* y el beneficio que genera.

La capacidad de una empresa de orientarse al mercado depende en una medida importante de sus aspectos humanos y de su cultura (Iglesias *et al.*, 2011).

4.2.2.- Orientación a Mercado Proactiva

La Orientación a Mercado Proactiva es un concepto desarrollado por Narver, Slater y MacLachlan (2004), que mide un conjunto de procesos y actividades en el que la empresa trata de descubrir, entender y satisfacer las necesidades latentes de los clientes, de las que estos todavía no son conscientes. Implica desarrollar la capacidad de anticiparse, por lo que la empresa hace esfuerzos específicos con usuarios avanzados para identificar estas necesidades latentes, intenta comprender lo que los clientes necesitarán en el futuro, incorpora proactivamente soluciones a los productos y asume el riesgo de acelerar la obsolescencia de sus propios productos. Barrales-Molina, Martínez-López y Gázquez-Abad (2014) lo consideran una Capacidad Dinámica de marketing.

Narver, Slater y MacLachlan (2004), en un estudio con 41 unidades de negocio de 25 empresas tecnológicas han obtenido resultados que sugieren que la Orientación a Mercado Proactiva tiene un rol muy importante en el éxito de los nuevos productos. Su investigación indica que la Orientación a Mercado *Responsive* no es suficiente para obtener estos resultados, pues responder solo a los deseos que los clientes expresan y de los que son conscientes, por lo que carece de la capacidad de anticiparse y aporta muy poca ventaja sobre los competidores. Por el contrario, descubrir necesidades latentes genera nuevo conocimiento que aporta valor y puede conducir a superar las expectativas de los clientes y a anticiparse frente a los competidores. Otras investigaciones posteriores han confirmado la misma relación entre Orientación a Mercado Proactiva y el éxito de los nuevos productos (Atuahene-Gima, Slater, & Olson, 2005; Tsai, Chou, & Kuo, 2008).

Cantaleano, Rodrigues y Martins (2018) han demostrado empíricamente su efecto positivo en la innovación en la oferta de empresas de servicios, en un estudio con 168 pequeñas empresas de alimentación en Brasil. La Orientación a Mercado Proactiva además está muy relacionada con el Estilo de Aprendizaje Generativo de las empresas, que les permite utilizar el conocimiento de los clientes que aportan (Baker & Sinkula, 2007; Barrales-Molina *et al.*, 2014).

4.2.3.- Orientación a Competidores

La Orientación a Competidores es un concepto desarrollado por Olson *et al.* (2005) y está basado en Narver y Slater (1990) y Porter (1980). Describe

comportamientos organizativos destinados a superar a los competidores, como es poner la prioridad en estudiar a fondo a los competidores principales para identificar sus objetivos, estrategias, propuestas, recursos y capacidades (Day & Nedungadi, 1994; Porter, 1980).

Shankar (2018) indica que las fuentes de información que las empresas utilizan son los propios clientes, otros competidores, los proveedores, expertos de la industria y otras fuentes secundarias de información. El objetivo es analizar las áreas principales de actuación como son sus cambios en la estrategia, los éxitos y fracasos, cambios en el factor humano, nuevos datos financieros, inversiones importantes, etc. Se trata en definitiva de identificar sus “mejores prácticas” y tratar de predecir su capacidad de actuación futura.

La implicación de la alta dirección en estos procesos es considerada de gran relevancia. También da importancia a la diseminación dentro de la organización del conocimiento generado (Kohli & Jaworski, 1990) y al aprendizaje a través del análisis de dónde los competidores han tenido éxito o han fracasado. El objetivo final es responder con rapidez a los movimientos de la competencia, a veces de forma defensiva, otras competitiva y otras buscando espacios libres donde la competencia no se sienta amenazada.

4.2.4.- Velocidad de Cambio de la Organización

La Velocidad de Cambio de la organización es un concepto basado en Cameron, *et al.* (2006). Describe la rapidez con la que la organización se adapta y es capaz de cambiar en función de los movimientos en el entorno y los cambios en los clientes, los competidores y la tecnología. La adaptación se refiere a cualquier tipo de cambio de la empresa, incluyendo cambios en su estrategia, su estructura y su cultura.

La velocidad de cambio de la organización es especialmente importante cuando se acelera el cambio del entorno, obligando a las empresas a reaccionar en tiempos muy cortos (Giorgi *et al.*, 2015). De hecho, la mayor parte de sectores evoluciona continuamente a través de la desaparición de empresas que no logran adaptarse y de la creación de nuevas empresas que nacen con modelos de negocio renovados. Esta es la llamada “Destrucción Creativa”, por Schumpeter (1934).

La respuesta de la empresa a los cambios se produce a través de dos Capacidades Dinámicas: la primera es llamada *Sensing*, que es la identificación y la comprensión de los cambios; la segunda es llamada *Reconfiguring* y es la adaptación de la organización a estos cambios (Wilden & Gudergan, 2015), que se produce a través del desarrollo de Capacidades Operativas, como son las Capacidades Tecnológicas y las Capacidades de Marketing; en situación de Turbulencia Tecnológica, las primeras permitirán a la empresa obtener la tecnología necesaria para recuperar su

ventaja competitiva y las segundas permitirán llevarlas al mercado. Cuanto más rápido cambia el entorno más rápido se vuelven obsoletas las Capacidades Operativas y mayor necesidad hay de cambio para la empresa.

Cuando se acelera el proceso de Sensing (Danneels, 2008; Jantunen, Puumalainen, Saarenketo, & Kyläheiko, 2005; Teece, 2007) se acortan los tiempos en los que los empleados pueden percibir los cambios del entorno y aprender de ellos a través, por ejemplo, de la participación en foros y conferencias. Acelerar el proceso de *Reconfiguring* (Jantunen *et al.*, 2005) permite adoptar con mayor rapidez nuevas estrategias, adoptar nuevas técnicas de management y renovar procesos y sistemas de gestión. El *Reconfiguring* puede necesitar de nuevo conocimiento o recursos, lo que requerirá otras dos capacidades intermedias, llamadas "Adquisición" y "Asimilación" (Eggers & Park, 2018). En la primera la empresa tiene la oportunidad de obtener conocimiento externo y tecnología

(Arora, Fosfuri, & Gambardella, 2004), contratar nuevos empleados (Argote & Ingram, 2000), o establecer alianzas (Colombo, Grilli, & Piva, 2006). En la segunda la empresa ha de ser capaz de integrar estos nuevos recursos y hacerlos útiles, esta capacidad de Asimilación es también llamada *Absortive Capacity*, que es descrita como la capacidad de reconocer el valor del nuevo conocimiento, asimilarlo y aplicarlo (Cohen & Levinthal, 1990)

Las Capacidades Dinámicas son importantes en todos los entornos, independientemente de su grado de turbulencia (Wilden & Gudergan, 2015; Zahra, Sapienza, & Davidsson, 2006). Las empresas que se enfrentan a entornos turbulentos pueden beneficiarse del uso frecuente de Capacidades Dinámicas, para asegurar que sus Capacidades de Marketing y Tecnológicas permanezcan competitivas, pero también son importantes en entornos estables, aunque en menor medida (Schilke, 2014; Teece, 2007). En un estudio en 228 empresas australianas, Wilden y Gudergan (2015) los resultados incluso indicaron que un proceso frecuente de *Sensing* en entornos estables tenía una relación negativa con las Capacidades de Marketing y las Capacidades Tecnológicas.

Además de que exista una necesidad de cambio, debido a un gap en las capacidades y de que la empresa tenga un potencial de adaptación gracias a las Capacidades Dinámicas existe un tercer factor que condiciona el cambio, que es la motivación hacia este cambio y la cultura de la empresa. El cambio organizativo deberá ir necesariamente asociado a un cambio cultural, que favorezca su implantación. No todas las culturas son igualmente capaces de cambiar y adaptarse; diversas investigaciones han demostrado que aquellas que basan más su funcionamiento en los procesos y los sistemas de gestión (empresas más burocráticas) son las que tienen menor capacidad de cambio (Cameron & Quinn, 2006; Denison *et al.*, 2014; Schein, 2010). En el extremo contrario está una tipología de cultura llamada *Ad-hoc* (Cameron

& Quinn, 2006) que a través de su gran adaptabilidad y capacidad de cambio desarrolla un gran potencial para la innovación.

Otra característica que favorece la Velocidad de Cambio Organizativo es la existencia de diversidad cultural dentro de ella. Cuando la cultura es excesivamente homogénea las empresas se adaptan con mayor dificultad a los cambios del entorno, debido a que se entorpece el aprendizaje organizativo Sørensen (2002).

4.2.5.- Tipo de Innovación

Existen diferentes definiciones del concepto de Innovación, pero una que está bien establecida es la de la *Product Development and Management Association* (PDMA, 2004). La describe como una nueva idea, método o dispositivo; también como la acción de crear un nuevo producto o proceso, incluyendo la invención, así como el trabajo requerido para llevar una idea o concepto a su forma final.

El Tipo de Innovación diferencia entre cuatro categorías. Atendiendo al lugar donde se aplica la innovación, tenemos la Innovación en Productos y Servicios y la Innovación en Procesos Internos (Carranza, 2010; Reichstein & Salter, 2006). Atendiendo a su impacto, tenemos la Innovación Radical/disruptiva y la Innovación Incremental (Abernathy & Utterback, 1978; Christensen & Bower, 1996; Slater, Mohr, & Sengupta, 2014). La diferencia entre la Innovación Radical y la Incremental no está perfectamente definida. Ansari y Krop (2012) hacen un reconocimiento explícito de que es necesaria una clasificación más precisa de lo que significan los tipos de innovación. Una muestra anterior de la dificultad de delimitarlas es la propuesta de Durand (1992), que introduce el concepto de Innovación Microradical, refiriéndose a cambios tecnológicos que están a medio camino entre los Radicales y los Incrementales.

Lo que sí se acepta de forma amplia es que la diferencia entre la Innovación Radical y la Incremental está en el grado de impacto que tiene en el núcleo del conocimiento tecnológico (*core technological knowledge*) en las empresas existentes. De acuerdo con Eggers y Park (2018), cuando el impacto en el núcleo del conocimiento tecnológico es grande, exige a las empresas hacer cambios en sus trabajadores especializados (normalmente científicos e ingenieros). Estos cambios pueden suponer el incorporar nuevos técnicos con nuevas capacidades, o bien un cambio muy significativo de foco tecnológico en los empleados actuales, normalmente visible a través del portafolio de patentes de la empresa. Si el cambio tecnológico no genera un cambio significativo en el portafolio de patentes ni en las capacidades de los empleados, no se está haciendo una fuerte transformación en el núcleo del conocimiento tecnológico y por lo tanto no podemos hablar de Innovación Radical.

Otra manera de identificar la Innovación radical, de acuerdo con Eggers y Park (2018), es identificar si los cambios en el conocimiento técnico y en las habilidades de los empleados son "aditivos" o son "substitutivos". En el primer caso la empresa necesita las nuevas habilidades y conocimiento, pero continúa necesitando las actuales. En el segundo caso las nuevas habilidades y conocimiento reemplazan todo o parte del conocimiento de la empresa. Los cambios que requieren la sustitución son mucho más difíciles de implantar para las empresas y generan retos de cambio organizativo de gran calado.

En definitiva, la medida de la radicalidad de la innovación puede realizarse con mayor precisión si se observa el grado de impacto en el núcleo del conocimiento tecnológico, tanto en los trabajadores como en el conocimiento, así como el grado en el que el cambio es aditivo o substitutivo.

La diferencia entre la Innovación en Productos y Servicios y la Innovación en Procesos Internos no genera discrepancias entre los investigadores. De acuerdo con Prajogo (2016), la Innovación en Productos y Servicios se define como el desarrollo o uso de nuevos componentes, características y tecnologías para producir nuevos productos y servicios. A su vez, la Innovación de Procesos Internos se define como la mejora de las tecnologías y los procesos requeridos para producir un producto. Ambos tipos de innovación tienen un efecto positivo en los resultados empresariales (Prajogo & Ahmed, 2007), si bien la Innovación en Procesos Internos ha sido menos investigada, dado que su estudio presenta mayores dificultades por producirse dentro de las empresas.

La capacidad de innovar y el tipo de innovación está influido por los aspectos humanos de la empresa. Aragón-Correa, García-Morales y Cordón-Pozo (2007) han estudiado en 408 grandes empresas españolas el efecto del Liderazgo Transformacional sobre la Innovación de Productos y Servicios y de Procesos Internos, encontrando evidencias de que este efecto sucede tanto directamente a través de este liderazgo como a través de su influencia en el Aprendizaje Organizacional. La Cultura Organizativa también está relacionada con la Innovación; en este sentido, Cameron y Quinn (2006) muestran relaciones entre la Cultura Jerarquía con la Innovación Incremental en Procesos Internos y la Cultura Ad-Hoc con la Innovación Radical en Productos y Servicios. Otras investigaciones relacionan la Cultura Ad-Hoc con la Innovación Radical (Knosková, 2015; Brettel *et al.*, 2015) y el desarrollo de nuevos productos (Dayan *et al.*, 2016). Sin embargo, Tian *et al.* (2018), después de una revisión de la literatura entre 1980 y 2017 que estudia la relación entre la Cultura Organizativa y la Innovación, indican que esta es compleja e idiosincrática y que requiere mayor investigación para ser comprendida.

4.3.- Resultados Organizativos

La eficacia organizativa es un concepto clave en la literatura organizativa pues está directamente relacionada con el éxito y la supervivencia de las empresas. Pennings y Goodman (1963) afirman incluso que es el tema central del análisis de las organizaciones y que es difícil concebir una teoría que no incluya este constructo. Sin embargo, no es fácil definir qué es eficacia, ni qué es una organización eficaz. En el marco del *Competing Values Framework*, Quinn y Rohrbaugh, (1983) apuntan que cada tipo de cultura tiene unos fines centrales con los que mide su éxito. Así, la cultura de Relaciones Humanas tiene como fin el desarrollo del capital humano, la cultura de Sistema Abierto tiene como fin la innovación, la cultura de Procesos Internos el funcionamiento estable y la cultura Racional la obtención de beneficio empresarial. De este modo, cada tipo de cultura podría valorar con criterios diferentes los resultados de la empresa.

Olson *et al.* (2005) han desarrollado el concepto de Resultados Generales, basado en un concepto anterior de Jaworski y Kohli (1993), que se basa en la percepción subjetiva de la dirección de una empresa de cómo considera que los resultados de un período de tiempo alcanzan las expectativas, satisfacen a la alta dirección y superan a sus principales competidores. La forma como este constructo está descrito incorpora el efecto que el contexto ejerce sobre la empresa, pues siempre se define como una comparación con lo que se esperaba, con la satisfacción obtenida y con los resultados de la competencia. A pesar de que esta percepción es subjetiva, Morgan, Kaleka y Katsikeas (2004), encontraron una fuerte correlación de la medida con los datos objetivos de resultados empresariales, por lo que consideran esta percepción de Resultados Generales útil para la investigación cuantitativa. Dawes (1999) también obtuvo una correlación adecuada entre las medidas subjetivas con las objetivas. De hecho, los Resultados Generales son habitualmente utilizados por investigadores en las áreas de marketing y estrategia (Jaworski & Kohli, 1993; Olson, Walker, & Ruekert, 1995).

Otro concepto de resultados empresariales utilizado hace referencia al Desempeño, medido en términos de cifra de ventas, cuota de mercado, rentabilidad y satisfacción del cliente. La medida del desempeño ha de realizarse en un plazo de tiempo en concreto y también tiene una fuerte carga subjetiva, pues ha de ser comparada con los objetivos fijados y también con el desempeño del competidor más importante (Babakus, Cravens, Grant, Ingram, & LaForge, 1996). Por último, otra medida del desempeño también es el Éxito de los Nuevos Productos, desarrollado por Slater y Olson (2001), que considera el éxito de los nuevos productos o servicios en un período de tiempo y comparado con el competidor más importante.

4.4.- Resumen

Los Factores Endógenos de la empresa se refieren a dos elementos clave que influyen la formación de la Cultura Organizativa, que son la Estrategia de Negocio y las Competencias Organizativas. Ambas se originan por las decisiones y la influencia de los fundadores y de los líderes, que las definen y las desarrollan para obtener Resultados Organizativos en el contexto en el que se encuentran.

La Estrategia de Negocio de una empresa se refiere a las decisiones que toma la organización para lograr una ventaja competitiva en su mercado (Mintzberg & Quinn, 1995). Un modelo de estrategia reconocido es el desarrollado por Slater y Olson (2000), que integra las contribuciones de Miles y Snow (1978), de Porter (1980) y de Walker y Ruekert (1987). En él se diferencian la Estrategia Prospectora, que consiste en entrar en nuevos mercados con nuevos productos, la Analizadora, que observa a la Prospectora y propone una oferta mejor con menor precio, la Defensiva *Low-cost*, que compite con bajos precios, la Defensiva Diferenciadora, que propone una oferta diferente de los competidores y la Reactiva, que toma decisiones *ad-hoc* sin una estrategia bien definida.

Las Competencias Organizativas son definidas por King *et al.* (2001) como un conjunto de recursos y capacidades internas basadas en el conocimiento, que son necesarias para obtener ventajas competitivas. En la presente investigación se tratan las siguientes: la Orientación a Mercado *Responsive* se define como un conjunto de procesos y actividades interdepartamentales dirigidos a descubrir, entender y satisfacer las necesidades que los clientes expresan (Deshpandé & Farley, 1998). La Orientación a Mercado Proactiva se refiere a un conjunto de procesos y actividades en el que la empresa trata de descubrir, entender y satisfacer las necesidades latentes de los clientes, de las que estos todavía no son conscientes (Narver *et al.* 2004). La Orientación a Competidores describe comportamientos organizativos destinados a estudiar a fondo a los competidores principales para identificar sus objetivos, estrategias, propuestas, recursos y capacidades (Day & Nedungadi, 1994; Porter, 1980). La Velocidad de Cambio de la Organización es una competencia basada en Cameron *et al.* (2006) que describe la rapidez con la que la organización adapta su estrategia, su estructura y su cultura al entorno. Por último, el Tipo de Innovación se refiere al lugar donde se aplica y a la intensidad de la innovación. Se diferencia así la Innovación en Productos y Servicios de la Innovación en Procesos Internos (Carranza, 2010; Reichstein & Salter, 2006) y la Innovación Radical/disruptiva de la Innovación Incremental (Abernathy & Utterback, 1978; Christensen & Bower, 1996).

La eficacia de una empresa puede medirse de diversas maneras. Una de ellas es a través de los Resultados Generales (Olson *et al.*, 2005), que se basa en la percepción subjetiva de la dirección de una empresa de cómo considera que los resultados de un período de tiempo alcanzan las expectativas, satisfacen a la alta dirección y superan a sus principales competidores. Otra manera es con el concepto de Desempeño, que se mide también de forma subjetiva con la cifra de ventas, cuota de mercado, rentabilidad y satisfacción del cliente. comparándolas con los objetivos fijados y con el desempeño del competidor más importante (Babakus *et al.*, 1996). También puede medirse el Éxito de los Nuevos Productos (Slater & Olson, 2001), que considera el éxito de los nuevos productos o servicios en un período de tiempo y comparado con el competidor más importante.

PARTE II.- MARCO EMPÍRICO - ESTUDIO 1: estudio psicométrico

CAPÍTULO 5.- OBJETIVO GENERAL, OBJETIVO ESPECÍFICO E HIPÓTESIS

CAPÍTULO 5.- OBJETIVO GENERAL, OBJETIVO ESPECÍFICO E HIPÓTESIS

Objetivo General 1: Validación al castellano de una escala para evaluar la Cultura Organizacional en empresas españolas y latinoamericanas.

Objetivo Específico 1: Estudiar la estructura interna, la fiabilidad y los indicios de validez de la escala Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) a partir del original en inglés.

Hipótesis 1: Si la adaptación al castellano de la escala OCAI presenta la misma estructura interna de cuatro factores propuesta por el modelo de Cameron y Quinn (2006), entonces dicha escala, a partir del Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio, mostrará los mismos cuatro factores y tendrá una fiabilidad adecuada, en muestras independientes.

Hipótesis 2: Si la adaptación al castellano de la escala OCAI presenta la misma estructura interna de cuatro factores propuesta por el modelo de Cameron y Quinn (2006), entonces dicha escala mostrará indicios de validez a través de varios patrones de relaciones:

Subhipótesis 2.1.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con los resultados empresariales (Generales, Desempeño y Éxito de Nuevos Productos)

Subhipótesis 2.2.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con los cinco tipos de estrategia (Prospectora, Analizadora, *Low-Cost*, Diferenciadora y Reactiva).

Subhipótesis 2.3.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con la Orientación a Mercado *Responsive*.

Subhipótesis 2.4.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con la Orientación a Mercado Proactiva.

Subhipótesis 2.5.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con la Orientación a Competidores.

Subhipótesis 2.6.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con los correlatos Número de Trabajadores y Facturación.

CAPÍTULO 6.- MÉTODO

CAPÍTULO 6.- MÉTODO

6.1.- Participantes

Los participantes son profesionales y directivos de España y Perú, así como de Ecuador y otros países latinoamericanos. Las empresas son muy diversas en términos de mercados, estrategias, estructuras, tamaño, culturas, etc. (Tabla 1). Su perfil profesional les permite tener suficiente conocimiento de dirección de empresas para comprender los conceptos técnicos que contienen los ítems del cuestionario referentes a la Estrategia, la Orientación a Mercado, la Innovación, etc. También facilita que tengan suficiente información de la situación, decisiones y resultados de sus empresas.

La recogida de datos se llevó a cabo entre diciembre de 2016 y septiembre de 2017. La tasa de respuesta fue del 85% en la submuestra española y del 87% en la latinoamericana.

Tabla 1.

Resumen de los participantes de España y Latinoamérica.

Variable		España $n_1=246$	Latinoamérica $n_2=510$
Género (%)	Hombres	69.9	70.4
	Mujeres	30.1	29.6
Edad (años)	<i>M</i>	42.2	35.3
	<i>SD</i>	8.1	5.8
Experiencia profesional (años)	<i>M</i>	16.4	11.0
	<i>SD</i>	9	5.8
Formación (%)	Básica	4.3	2.2
	Grado	41.8	40.5
	Master	49.3	56.2
	Doctorado	4.6	1.1

(Continuación)

Puesto actual ocupado	Personal directivo	65.5	46.5
	Técnicos superiores y científicos	13.0	32.4
	Técnicos nivel medio	17.9	4.7
	Personal administrativo	2.8	13.1
	Otros	.8	3.3
Miembro comité dirección (%)		50.0	39.2
Nacionalidades (%)	España	98.4	0
	Otros países del sur de Europa	1.6	0
	Perú	0	86.7
	Ecuador	0	6.3
	Otros países latinoamericanos	0	7.0
Tipo de empresa (%) (No se excluyen entre ellas)	Empresas públicas	5.7	9.9
	Empresas familiares	43.7	21.0
	Empresas de propiedad privada	29.8	61.0
	Cotizadas en bolsa	20.8	25.1
	Fundaciones	9.0	2.2
	ONG	.8	.2
Ámbito de la empresa (%)	Local	15.9	19.2
	Regional	10.2	9.0
	Nacional	25.6	36.3
	Multinacional	34.1	24.9
	Global	14.2	10.6
Sector de la empresa (%)	Agropecuaria	3.7	3.5
	Pesquera	0	.8
	Minera	2.8	10.6
	Siderometalúrgica y metalúrgica	6.1	1.6
	Construcción y cemento	4.1	10.8
	Química, petroquímica y energía	11.0	6.7
	Automovilística	7.3	2.0
	Alimentación	5.7	3.5
	Textil	4.1	.6
	Farmacéutica	3.3	2.5
	Robótica, informática y astronáutica	1.6	1.4
	Transporte y logística	4.1	3.1

(Continuación)

	Comunicaciones	.8	1.6
	Comercio y venta	16.3	11.2
	Turismo y ocio	4.9	2.5
	Sanidad	2.8	2.4
	Educación	8.9	5.7
	Finanzas y seguros	4.5	21.2
	Administración pública	.4	2.4
	I+D+i	2.4	1.8
	Información y TICs	5.3	4.3
Número de empleados	1 a 10	15.0	10.6
	11 a 50	19.1	13.1
	51 a 500	29.7	26.9
	501 a 5.000	19.5	30.4
	Más de 5.000	16.7	19.0
Facturación de la empresa	0 – 100 k €	13.4	11.4
	100k - 1 M €	10.6	11.4
	1 M € - 10 M €	16.3	16.1
	10 M € - 100 M €	28.0	22.7
	100 M € - 1000 M €	12.2	17.8
	+1000 M €	19.5	20.6

6.2.- Instrumentos

El presente apartado describe las características de los instrumentos utilizados en la realización de la presente investigación doctoral. La adaptación de los instrumentos se ha realizado siguiendo los pasos que señala la literatura científica al hablar sobre la adaptación de instrumentos de evaluación (Brislin, 1970; Hambleton, 1994; Hambleton, Merenda, & Spielberger, 2005; Muñiz & Bartram, 2007; Muñiz & Hambleton, 2000): Traducción por expertos de los ítems al castellano, grupo de discusión sobre la traducción realizada de los ítems y retro-traducción de nuevo al inglés (*back-translation*), así como la comprobación de la equivalencia entre ambas versiones. Estos, antes de ser administrados, fueron analizados mediante una prueba piloto con directivos españoles y latinoamericanos (peruanos, ecuatorianos, mejicanos y colombianos). Así, se comprobó que la comprensión del castellano era correcta para los administrados.

6.2.1.- Cultura Organizativa (OCAI)

La Cultura Organizativa se ha medido utilizando el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI; Cameron & Quinn, 2006), que está compuesto por 24 ítems y cuatro factores (Clan, *Ad-Hoc*, Mercado y Jerarquía) en su versión inglesa.

También permite evaluar seis dimensiones clave de la Cultura Organizativa como: Características predominantes, liderazgo organizacional, gestión de los empleados, elementos de cohesión, énfasis estratégico y criterios de éxito.

La descripción es la siguiente: El primer factor se denomina "F1.- Clan" y explica la orientación de la cultura al factor humano; su alpha de Cronbach es de .74; un ejemplo de ítem de la subescala Clan es: "La organización es un lugar muy personal. Es como una familia ampliada. La gente comparte muchas cosas de sí mismas".

El segundo factor se llama "F2.- *Ad-Hoc*", que indica la capacidad innovadora de la cultura ($\alpha = .79$); un ejemplo de ítem de la subescala *Ad-hoc* es: "La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a asumir riesgos".

El "F3.- Mercado" hace referencia a la competitividad y la obtención de resultados; su alpha de Cronbach es .71; un ejemplo de ítem de la subescala Mercado es: "La organización está muy orientada a resultados. Una de las mayores preocupaciones es completar el trabajo. La gente es muy competitiva y se orienta a conseguir los logros".

Finalmente, "F4.- Jerarquía" alude a los procesos y sistemas internos que permiten el funcionamiento óptimo de la organización; su alpha de Cronbach es de .73; Un ejemplo de ítem de la escala Jerarquía es: "La organización es un lugar muy controlado y estructurado. El trabajo de las personas suele estar regido por unos procesos formales".

En la versión inglesa, cada factor tiene seis ítems que se contestan con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *totalmente en desacuerdo* a 5 = *totalmente de acuerdo*).

6.2.2.- Resultados Empresariales

Los resultados empresariales se han medido con una escala formada por la adición de tres escalas que miden resultados empresariales de forma complementaria y que han sido adaptadas del inglés con el procedimiento descrito en las escalas anteriores. Recibe el nombre de Resultados Globales, está compuesta por 12 ítems y su Alpha de Cronbach es de .92. El instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *totalmente en desacuerdo* a 5 = *totalmente de acuerdo*). Las tres escalas que componen Resultados globales son las siguientes:

Escala de Resultados Generales (*Overall Performance Measure*). Ha sido desarrollada por Olson *et al.* (2005) y está basada en una escala original de Jaworski y Kohli (1993). Tiene un factor y está compuesta por tres ítems.

Los Resultados Generales indican la percepción del nivel en el que una empresa alcanza las expectativas, supera a sus principales competidores y satisface a la alta dirección; su alpha de Cronbach es de .88; un ejemplo de ítem es: "Los resultados generales de la organización en los dos últimos años alcanzaron las expectativas". Esta medida es utilizada por que se considera relevante a pesar de la forma como el contexto de la empresa ejerza su influencia. En un estudio de Morgan *et al.* (2004) se encontró una fuerte correlación entre esta medida subjetiva aportada por directivos y los datos de resultados empresariales de carácter objetivo, lo que apoya la validez del método. Esta medida es habitualmente utilizada además por investigadores en las áreas de marketing y estrategia (Jaworski y Kohli, 1993; Olson *et al.*, 1995).

Escala de Desempeño (*Performance Measure*). Ha sido desarrollada por Babakus *et al.* (1996). Tiene un factor y está compuesta por ocho ítems. La escala mide la cifra de ventas, la cuota de mercado, la rentabilidad y la satisfacción del cliente en los dos últimos años y comparada tanto con los objetivos fijados como con el competidor más importante; su alpha de Cronbach es de .88; un ejemplo de ítem es: "Cifra de ventas de los dos últimos años comparada con el competidor más importante".

Escala del Éxito de los Nuevos Productos (*New Product Success*). Ha sido desarrollada por Slater y Olson (2001) y está compuesta por un solo ítem. La escala recibe el nombre de NEWPROD y mide el éxito de los nuevos productos o servicios en los dos últimos años y comparado con el competidor más importante. Su ítem es: "El éxito de los nuevos productos o servicios en los dos últimos años comparado con el competidor más importante es bueno".

6.2.3.- Estrategia

La estrategia se ha medido adaptando el instrumento en versión inglesa creado por Slater y Olson (2000), que está compuesto por 5 ítems, en los que cada uno es un factor diferente (Prospectora, Analizadora, *Low-Cost*, Diferenciadora y Reactiva). El instrumento está construido incorporando conceptos de Miles y Snow (1978), de Porter (1980) y de Walker y Ruekert (1987). El instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1 = *totalmente en desacuerdo* a 5 = *totalmente de acuerdo*).

La descripción del instrumento es la siguiente: El primer factor se denomina "Estrategia Prospectora" y explica la capacidad de la organización de innovar y entrar

en nuevos mercados. Su ítem es: "La organización habitualmente llega primero al mercado con nuevos productos y servicios. No duda en entrar en nuevos segmentos de mercado donde parezca que hay una oportunidad. Se focaliza en ofrecer productos y servicios que superen los límites de los ya existentes. Su propuesta es ofrecer el producto más innovador aportando mejoras sustanciales en el rendimiento o los costes.

El segundo factor se llama "Estrategia Analizadora" e indica la capacidad para seguir a las empresas con estrategia Prospectora, haciendo propuestas con mejor relación calidad/precio. Su ítem es: "La organización habitualmente no llega primero al mercado con nuevos productos ni servicios, ni entra en segmentos de mercado emergentes. Sin embargo, a través de un buen análisis del mercado puede ser seguidora (*early follower*) y tener una estrategia de focalizarse mejor en segmentos concretos a los que ofrece productos que aportan mayores beneficios o precios más bajos.

El tercer factor recibe el nombre de "Estrategia Defensiva *Low-Cost*" y hace referencia a la capacidad de competir con bajos precios. Su ítem es: "La organización intenta hacerse con una parte relativamente estable del mercado defendiendo agresivamente la posición de sus productos. Raramente está en la vanguardia del desarrollo de productos y servicios. En cambio, se focaliza en producir de la forma más eficiente posible. Se focaliza en incrementar su cuota en mercados ya existentes proveyendo productos y servicios con los mejores precios".

El cuarto factor se llama "Estrategia Defensiva Diferenciadora" y se refiere a la capacidad de la empresa para tener un producto superior que los clientes no consideran igual que sus competidores. Su ítem es: "La organización intenta hacerse con una parte relativamente estable del mercado defendiendo agresivamente la posición de sus productos. Raramente está en la vanguardia del desarrollo de productos y servicios. Se focaliza en proveer un servicio y/o una calidad de producto superior y diferenciado de los competidores. Se focaliza en mercados existentes y sus precios son habitualmente más altos que los precios medios de su sector.

El quinto y último factor es la "Estrategia Reactiva", que indica la no existencia de una estrategia definida a medio y largo plazo. Su ítem es: "La organización no parecen tener una estrategia estable para posicionar sus productos en el mercado. Principalmente actúa con un enfoque de corto plazo en respuesta a las presiones competitivas u otras presiones del mercado".

6.2.4.- Orientación a Mercado *Responsive* (MORTN)

La Orientación a Mercado *Responsive* es el constructo en castellano del *Responsive Market Orientation* y se ha medido utilizando el instrumento desarrollado en versión inglesa por Deshpandé y Farley (1998), que tiene un solo factor compuesto por

10 ítems y recibe el nombre de MORTN. El instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *totalmente en desacuerdo* a 5 = *totalmente de acuerdo*).

El MORTN mide la Orientación a Mercado *Responsive*, que es un conjunto de procesos y actividades interdepartamentales dirigidos a descubrir, entender y satisfacer a los clientes a través de la evaluación continua de las necesidades que expresa; su alpha de Cronbach es de .88; un ejemplo de ítem es: "Nuestros objetivos de negocio están dirigidos principalmente a lograr la satisfacción del cliente".

El MORTN fue creado por Deshpandé y Farley (1998) partiendo del análisis de las tres escalas más utilizadas para medir la Orientación a Mercado (Deshpandé *et al.*, 1993; Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990). Encontraron que las tres escalas eran igualmente válidas y fiables, y además las tres correlacionaban de igual manera con los resultados empresariales. En su estudio partieron del análisis de los 44 ítems de la suma de las tres escalas y a través del análisis factorial elaboraron una escala más sencilla, con 10 ítems, en la que cuatro se refieren a descubrir y entender las necesidades de los clientes, cuatro a medir la satisfacción del cliente y dos a proveer una calidad superior.

6.2.5.- Orientación a Mercado Proactiva (MOPRO)

La Orientación a Mercado Proactiva es el constructo en castellano del *Proactive Market Orientation* y se ha medido utilizando el instrumento desarrollado en versión inglesa por Narver, Slater y MacLachlan (2004). Este instrumento tiene un solo factor que está compuesto por ocho ítems y recibe el nombre de MOPRO. En este estudio se han utilizado sólo siete ítems, debido a que el ítem 1 ("Ayudamos a nuestros clientes a anticipar la evolución sus mercados") se ha descartado por estar totalmente dirigido a empresas con mercados *Business to Business* (B2B) y no ser válido para empresas que se dirigen al cliente final. El instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *totalmente en desacuerdo* a 5 = *totalmente de acuerdo*).

El MOPRO mide la Orientación a Mercado Proactiva, que es un conjunto de procesos y actividades en el que la empresa trata de descubrir, entender y satisfacer las necesidades latentes de los clientes, de las que estos todavía no son conscientes; su alpha de Cronbach es de .88; un ejemplo de ítem es: "Continuamente tratamos de descubrir necesidades adicionales de nuestros clientes de las cuales ellos no son conscientes".

6.2.6.- Orientación a Competidores

La Orientación a Competidores es el constructo en castellano de *Competitor Orientation* y se ha medido utilizando el instrumento desarrollado en versión inglesa por Olson *et al.* (2005). Está basado en Narver y Slater (1990) y Porter (1980). Tiene un solo factor compuesto por 11 ítems y se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *Totalmente en desacuerdo*, a 5 = *Totalmente de acuerdo*).

La Orientación a Competidores mide comportamientos organizativos destinados a batir a los competidores. Su prioridad está en estudiar a fondo a los competidores principales para identificar sus objetivos, estrategias, propuestas, recursos y capacidades (Day & Nedungadi 1994; Porter, 1980). También da importancia a la diseminación dentro de la organización del conocimiento generado (Kohli & Jaworski 1990). El objetivo final es la creación de fortalezas que igualen o superen a los competidores. Su *alpha* de Cronbach es de .90; un ejemplo de ítem es: "Los empleados por toda la organización comparten información de las actividades de los competidores".

6.3.- Resumen de los instrumentos utilizados

Tabla 2.

Resumen de los instrumentos utilizados.

Escala	Ítems y Versión	Subescala (ítems)	Fiabilidad
OCAI. <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> . (Cameron & Quinn, 2006)	Inglesa (24 ítems)	F1.- <i>Clan</i> (6 ítems)	.74
		F2.- <i>Ad Hoc</i> (6 ítems)	.79
		F3.- <i>Market</i> (6 ítems)	.71
		F4.- <i>Hierarchy</i> (6 ítems)	.73
	Española (12 ítems)	F1.- <i>Clan</i> (4 ítems)	.74
		F2.- <i>Mercado</i> (4 ítems)	.79
		F3.- <i>Jerarquía</i> (4 ítems)	.71

(Continuación)

Resultados Globales	Española (12 ítems)	F1.- Resultados Globales	.92
<i>Overall Performance</i> (Olson, Slater, Hult, & Tomas, 2005)	Inglesa (3 ítems)	F1.- <i>Overall Performance</i>	.88
	Española (3 ítems)	F1.- Resultados Generales	.81
<i>Performance Measures.</i> (Babakus <i>et al.</i> , 1996).	Inglesa (8 ítems)	F1.- <i>Performance Measures</i>	.88
	Española (8 ítems)	F1.- Medidas de Desempeño	.89
NEWPROD. <i>New Product Success.</i> (Slater & Olson, 2001).	Inglesa (1 ítem)	F1.- <i>New Product Success</i>	
	Española (1 ítems)	F1.- Éxito de los nuevos productos	---
<i>Strategy Type.</i> (Slater & Olson, 2000)	Inglesa (5 ítems)	F1.- <i>Prospector</i> F2.- <i>Analizer</i> F3.- <i>Low-Cost Defender</i> F4.- <i>Differentiated Defender</i> F5.- <i>Reactive</i>	---
	Española (5 ítems)	F1.- Prospectora F2.- Analizadora F3.- Defensiva <i>Low-Cost</i> F4.- Defensiva Diferenciadora F5.- Reactiva	---
MORTN. <i>Responsive Market Orientation.</i> (Deshpandé & Farley, 1998)	Inglesa (10 ítems)	F1.- <i>Responsive Market Orientation</i>	.88
	Española (10 ítems)	F1.- Orientación a Mercado <i>Responsive</i>	.87
MOPRO. <i>Proactive Market Orientation.</i> (Narver, Slater, & MacLachlan, 2004)	Inglesa (8 ítems)	F1.- <i>Proactive Market Orientation</i>	.88
	Española (7 ítems)	F1.- Orientación a Mercado Proactiva	.86

(Continuación)

<i>Competitor Orientation</i> Olson, Slater, Hult, & Tomas (2005)	Inglesa (8 ítems)	F1.- <i>Competitor Orientation</i>	.90
	Española (8 ítems)	F1.- Orientación a Competidores	.90

6.4.- Procedimiento

Los profesionales fueron seleccionados de manera no-aleatoria, tratándose de un muestreo no-probabilístico (Hernández, Fernández, & Baptista, 2000) o también denominado aleatorio-accidental (Kerlinger, 2001).

El cuestionario global que se administró recibió el nombre de Cuestionario de Cultura y Competitividad, y comprendía diecinueve escalas. Las respuestas de los directivos se obtuvieron a través de una plataforma on-line. El *timing* se expone en la Tabla 3.

Para completar el cuestionario los directivos recibieron un correo con una invitación, indicando lo siguiente:

- El cuestionario debía ser completado pensando en la organización donde trabajaba la persona.
- Debía ser completado sin interrupciones y en un tiempo aproximado de 45 minutos.
- Al completar la última pregunta el sistema generaba un informe personalizado de la cultura de la empresa, así como de la estrategia y competencias estratégicas. Se recomendaba contestar de la forma más precisa posible para obtener un informe lo más realista posible de la empresa.

Los datos se recogieron entre diciembre de 2016 y septiembre de 2017. obteniéndose respuestas del 86% de los directivos invitados.

Tabla 3.
Calendario de la investigación.

Fase	Tareas realizadas	Fechas
Preparación	Búsqueda de referencias bibliográficas de ámbito internacional. Ordenación y jerarquización de las mismas. Selección de los instrumentos. Traducción al castellano de las escalas de origen anglosajón.	Septiembre de 2015 a noviembre de 2016
Redacción y Recogida de datos	Redacción del marco teórico, objetivos y método. Recogida de datos a través de cuestionario On-line. Obtención N = 756.	Diciembre de 2016 a septiembre de 2017
Psicométrica	Análisis Psicométrico de las escalas a adaptar.	Septiembre de 2017
Correlacional/Predictiva	Análisis de regresión lineal múltiple por pasos sucesivos (<i>stepwise</i>).	Septiembre 2017
Redacción de resultados	Análisis de los resultados, discusión, conclusiones, limitaciones, aplicabilidad y productividad.	Octubre de 2017 a marzo de 2018
Cierre	Redacción definitiva y revisión general.	Marzo 2018 a Julio de 2018
Finalización		Agosto de 2018

6.5.- Análisis de datos

La escala ha sido analizada utilizando AFE con la muestra española ($n_I=246$), empleando el método de extracción promin (Lorenzo-Seva, 1999). Para ello se usó el programa FACTOR 7.2 (Lorenzo-Seva & Ferrando, 2006), dado que permite realizar el análisis utilizando matrices de correlación policóricas, que son más apropiadas cuando los ítems presentan un formato de respuesta tipo Likert (Muthen & Kaplan, 1992). Además, proporciona la posibilidad de decidir el número de factores a retener a partir del Análisis Paralelo (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011).

Se ha realizado, también, el AFC con la muestra de Latinoamérica ($n_2=510$) con el programa AMOS 21.0. Este programa sirve para demostrar la confirmación de la estructura factorial que se ha obtenido anteriormente con el AFE y si es necesario permite modificar y alterar los ítems para lograr un mejor ajuste.

Los análisis relativos a la fiabilidad de las subescalas y a los indicios de validez extraídos se realizaron con el programa SPSS 23.0.

CAPÍTULO 7.- RESULTADOS

CAPÍTULO 7.- RESULTADOS

7.1.- Análisis Factorial Exploratorio (AFE, España, $n_1=246$)

Los datos obtenidos del índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), cuya adecuación muestral es de .869 (bueno) y la prueba de esfericidad de Bartlett = 3139.7 (df = 276; $p = 0.00$) indican, como señaló Kaiser (1974), que el AFE es apropiado.

El scree-test (Cattell, 1966) recomienda una solución de tres factores. Adicionalmente se ha complementado con el análisis paralelo (Timmerman & Lorenzo-Seva, 2011), que también recomienda la adecuación de los tres factores. Para establecer una solución factorial lo más simple posible se ha utilizado el método de rotación Promin (Lorenzo-Seva, 1999).

De este modo, se obtiene la tabla de saturaciones de los ítems de la escala, en la que se observa que 21 de los ítems tienen saturaciones mayores de .30 en un solo factor, reproduciendo el OCAI original en inglés. Sin embargo, los ítems 1, 8 y 22 son complejos, dado que muestran saturaciones mayores de .30 en más de un factor.

En la Tabla 4, se muestra la matriz trifactorial y otros aspectos. La varianza explicada entre todos los ítems es del 61.02 %.

Tabla 4.

OCAI ($n_1=246$): Saturaciones de la matriz rotada (AFE) de los tres factores y la pertenencia de los ítems a los factores en la escala original inglesa.

	Original Inglés	AFC (número ítem)	(a)	(b)	(c)
1.- La organización es un lugar muy personal. Es como una familia ampliada. La gente comparte muchas cosas de sí mismas. [Original Inglés: 1.- The organization is a very personal place. It is like an extended family. People seem to share a lot of themselves].	Clan	(d)	-.37	.01	.62

(Continuación)

2.- La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a asumir riesgos. [Original Inglés: 2.- The organization is a very dynamic and entrepreneurial place. People are willing to stick their necks out and take risks].	<i>Ad-Hoc</i>	(e)	.16	-.15	.73
3.- La organización está muy orientada a resultados. Una de las mayores preocupaciones es completar el trabajo. La gente es muy competitiva y se orienta a conseguir los logros. [Original Inglés: 3.- The organization is very results-oriented. A major concern is with getting the job done. People are very competitive and achievement-oriented].	Mercado	Mercado-1	.66	.03	.07
4.- La organización es un lugar muy controlado y estructurado. El trabajo de las personas suele estar regido por unos procesos formales. [Original Inglés: 4.- The organization is a very controlled and structured place. Formal procedures generally govern what people do].	Jerarquía	(e)	.25	.60	-.18
5.- En general se considera que el liderazgo de la organización constituye un ejemplo de mentoring, facilitación y desarrollo. [Original Inglés: 5.- The leadership in the organization is generally considered to exemplify mentoring, facilitating or nurturing].	Clan	(e)	.07	.02	.71
6.- En general se considera que el liderazgo de la organización constituye un ejemplo de emprendeduría, innovación o asunción de riesgos. [Original Inglés: 6.- The leadership in the organization is generally considered to exemplify entrepreneurship, innovation or risk taking].	<i>Ad-Hoc</i>	(e)	.21	-.14	.77
7.- En general, se considera que el liderazgo de la organización constituye un enfoque racional, agresivo o orientado a resultados. [Original Inglés: 7.- The leadership in the organization is generally considered to exemplify a no-nonsense, aggressive, results-oriented focus].	Mercado	(e)	.82	-.05	-.19

(Continuación)

8.- En general, se considera que el liderazgo de la organización constituye un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.

[Original Inglés: 8.- The leadership in the organization is generally considered to exemplify coordinating, organizing, or smooth-running efficiency].

Jerarquía (d) .13 .51 .42

9.- El estilo directivo de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.

[Original Inglés: 9.- The management style in the organization is characterized by teamwork, consensus, and participation].

Clan Clan-1 -.15 .07 **.83**

10.- El estilo directivo de la organización se caracteriza por la toma de riesgos a nivel individual, la innovación y la libertad.

[Original Inglés: 10.- The management style in the organization is characterized by individual risk taking, innovation, freedom, and uniqueness].

Ad-Hoc (e) .21 -.08 **.64**

11.- El estilo directivo de la organización se caracteriza por una fuerte competitividad, altas exigencias y los logros.

[Original Inglés: 11.- The management style in the organization is characterized by hard-driving competitiveness, high demands, and achievement].

Mercado Mercado-2 **.80** .09 -.06

12.- El estilo directivo de la organización se caracteriza por la seguridad laboral, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones.

[Original Inglés: 12.- The management style in the organization is characterized by security of employment, conformity, predictability, and stability in relationships].

Jerarquía Jerarquía-1 -.30 **.58** .08

(Continuación)

13.- Lo que mantiene la organización unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es muy alto. [Original Inglés: 13.- The glue that holds the organization together is loyalty and mutual trust. Commitment to this organization runs high].	Clan	Clan-2	-.27	.05	.73
14.- Lo que mantiene la organización unida es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se pone especial énfasis en estar siempre a la última. [Original Inglés: 14.- The glue that holds the organization together is commitment to innovation and development. There is an emphasis on being on the cutting edge].	<i>Ad-Hoc</i>	(e)	.20	.05	.70
15.- Lo que mantiene la organización unida es el énfasis en los logros y la consecución de los objetivos. [Original Inglés: 15.- The glue that holds the organization together is the emphasis on achievement and goal accomplishment].	Mercado	Mercado-3	.60	.17	.23
16.- Lo que mantiene la organización unida son las normas y políticas formales. Es importante que la organización mantenga un buen funcionamiento. [Original Inglés: 16.- The glue that holds the organization together is formal rules and policies. Maintaining a smooth-running organization is important].	Jerarquía	Jerarquía-2	.15	.77	-.17
17.- La organización pone énfasis en el desarrollo humano. Se mantienen unos altos niveles de confianza, apertura y participación. [Original Inglés: 17.- The organization emphasizes human development. High trust, openness, and participation persist].	Clan	Clan-3	-.19	-.03	.88

(Continuación)

18.- La organización pone énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran el probar nuevas cosas y la búsqueda de nuevas oportunidades.

[Original Inglés: 18.- The organization emphasizes acquiring new resources and creating new challenges. Trying new things and prospecting for opportunities are valued].

Ad-Hoc (e) .14 -.00 **.73**

19.- La organización pone énfasis en las acciones competitivas y los logros. Alcanzar unos objetivos exigentes y ganar en el mercado son factores predominantes.

[Original Inglés: 19.- The organization emphasizes competitive actions and achievement. Hitting stretch targets and winning in the marketplace are dominant].

Mercado Mercado-4 **.80** .05 .01

20.- La organización pone énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento de los procesos son importantes.

[Original Inglés: 20.- The organization emphasizes permanence and stability. Efficiency, control, and smooth operations are important].

Jerarquía Jerarquía-3 -.10 **.89** -.03

21.- La organización define el éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el interés por las personas.

[Original Inglés: 21.- The organization defines success on the basis of the development of human resources, teamwork, employee commitment, and concern for people].

Clan Clan-4 -.24 .20 **.74**

22.- La organización define el éxito en base a tener unos productos únicos y de última generación. Es líder en sus productos e innovadora.

[Original Inglés: 22.- The organization defines success on the basis of having the most unique or newest products. It is a product leader and innovator].

Ad-Hoc (d) .33 -.10 .40

(Continuación)

23.- La organización define el éxito en base a ganar en el mercado y estar por delante de la competencia. El liderazgo competitivo del mercado es primordial.

[Original Inglés: 23.- The organization defines success on the basis of winning in the marketplace and outpacing the competition. Competitive market leadership is key].

Mercado (e) **.70** -.05 -.04

24.- La organización define el éxito en base a la eficiencia. La fiabilidad de las entregas, una programación eficiente y los bajos costes de producción son fundamentales.

[Original Inglés: 24.- The organization defines success on the basis of efficiency. Dependable delivery, smooth scheduling, and *Low-Cost* production are critical].

Jerarquía Jerarquía-4 .15 **.50** .00

(a) Mercado

(b) Jerarquía

(c) Clan

(d) Eliminado por complejo

(e) No contemplado por el AFC

7.2.- Análisis Factorial Confirmatorio (AFC, Latinoamérica, $n_2=510$)

Se ha aplicado Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) sobre la muestra Latinoamericana ($n_2=510$) con el programa AMOS (versión 21.0). Se quería comprobar la adecuación de la estructura de tres factores tomando como referencia el AFE previo en la muestra española (n_1). Usamos los siguientes indicadores de bondad de ajuste: TLI (*Tucker-Lewis Index*), CFI (*Comparative Fit Index*) y RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*).

A pesar de la falta de unanimidad sobre los valores óptimos para los puntos de corte en los índices de ajuste de los modelos estructurales, existe un cierto acuerdo en el hecho que valores iguales o superiores a .90 en el índice de Tucker-Lewis y en el índice de ajuste comparativo (CFI) son aceptables, considerándose excelentes cuando superan el valor de .95 (Mangin & Mallou, 2006). Por su parte la raíz cuadrada media de error de aproximación (RMSEA) se considera aceptable cuando es inferior a .08 y excelente cuando es igual o inferior a .05 (Bentler, 1990; Hu & Bentler, 1999).

El AFE ha permitido la manipulación de los ítems para crear un modelo estructural que se ajuste de acuerdo con los índices. Si observamos la Figura 8, se obtuvieron los siguientes indicadores (TLI= .93; CFI= .94; RMSEA= .07), que indican un ajuste aceptable del nuevo modelo, situándose todos los índices cercanos a los valores considerados aceptables. Además, todas las saturaciones oscilan entre .55 y .84.

El modelo resultante tiene estas características: está formado por tres factores (Clan, Mercado y Jerarquía), como indicaba el AFE. Cada factor retiene 4 ítems, en lugar de los 6 ítems del OCAI original en inglés. El factor Ad-hoc desaparece totalmente con sus 6 ítems.

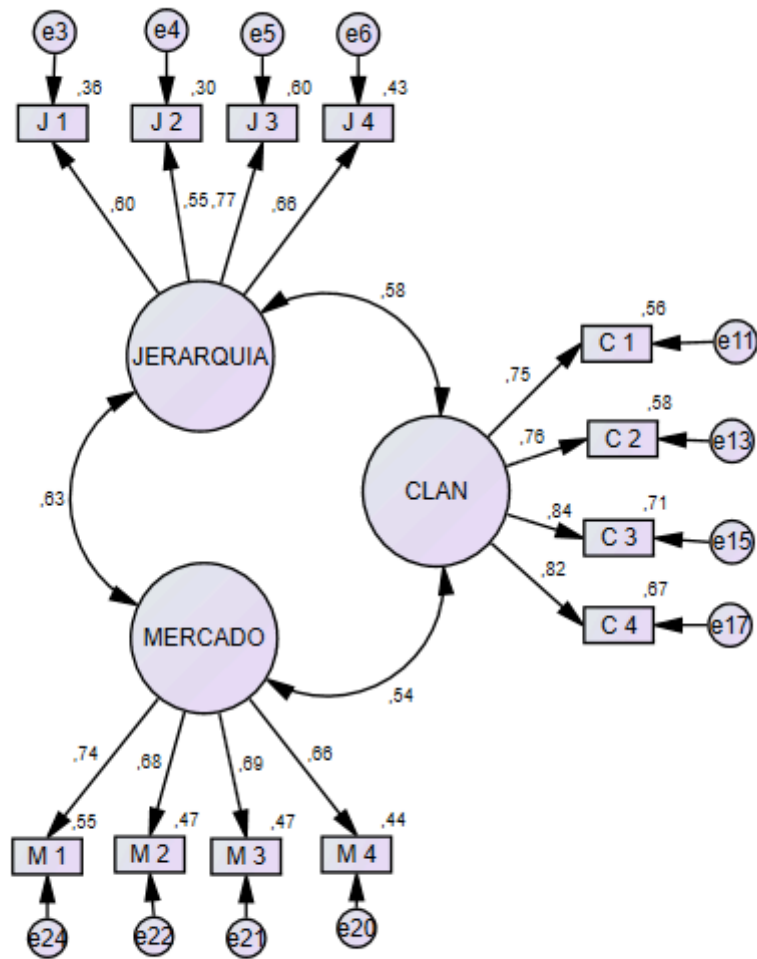


Figura 8.

OCAI-12: Análisis factorial confirmatorio de la escala ($n_2=510$) (Chi-square = 55.224; $df = 20$; P-value= .0000; TLI = .93; CFI = .94; RMSEA = .07).

7.3.- Fiabilidad ($n_1=246$ y $n_2=510$)

La consistencia interna de la escala OCAI-12 se midió a través del Alfa de Cronbach. Este es un índice que permite calcular en qué medida están correlacionados los ítems de un instrumento (Cronbach, 1951).

En la Tabla 5 se observa la media, la *SD*, los coeficientes de fiabilidad y los intervalos de confianza, para los tres factores y las dos muestras utilizadas. La fiabilidad de la escala OCAI-12 ha obtenido un resultado para la primera muestra ($n_1=246$) de .86 (Clan), .82 (Mercado) y .74 (Jerarquía). La fiabilidad para la segunda muestra ($n_2=510$) es de .87 (Clan), .78 (Mercado) y .74 (Jerarquía).

También se ha obtenido para cada ítem la *M* escala si el elemento es suprimido, la Correlación total de elementos corregida y el Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido.

Tabla 5.

OCAI-12: Valores de los ítems (media de la escala si el ítem es suprimido, correlación total de elementos corregida, alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido) y de cada factor (M, SD, fiabilidad total de la escala e intervalo de confianza) para las dos muestras.

	$n_1=246$			$n_2=510$		
	<i>M</i> escala si elemento es suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	<i>M</i> escala si elemento es suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Ítems factor CLAN						
Clan 1. El estilo directivo de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	9.72	.71	.83	10.47	.68	.85
Clan 2. Lo que mantiene la organización unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es muy alto.	9.46	.65	.85	10.44	.70	.84
Clan 3. La organización pone énfasis en el desarrollo humano. Se mantienen unos altos niveles de confianza, apertura y participación.	9.84	.76	.80	10.60	.77	.81

(Continuación)

Clan 4. La organización define el éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el interés por las personas.	9.89	.72	.82	10.53	.74	.83
<i>M</i>		12.97			14.01	
<i>SD</i>		4.31			3.80	
Fiabilidad total de la escala:		.86			.87	
Intervalo de Confianza		.83-.89			.85-.89	

Ítems factor MERCADO	<i>n</i> ₁ =246			<i>n</i> ₂ =510		
	<i>M</i> escala si elemento es suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	<i>M</i> escala si elemento es suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido

Mercado 1. La organización está muy orientada a resultados. Una de las mayores preocupaciones es completar el trabajo. La gente es muy competitiva y se orienta a conseguir los logros.	9.63	.59	.80	11.23	.65	.70
---	------	-----	-----	-------	-----	-----

Mercado 2. El estilo directivo de la organización se caracteriza por una fuerte competitividad, altas exigencias y los logros.	10.22	.69	.75	11.54	.58	.74
--	-------	-----	-----	-------	-----	-----

Mercado 3 Lo que mantiene la organización unida es el énfasis en los logros y la consecución de los objetivos.	9.74	.62	.78	11.39	.56	.74
--	------	-----	-----	-------	-----	-----

Mercado 4. La organización pone énfasis en las acciones competitivas y los logros. Alcanzar unos objetivos exigentes y ganar en el mercado son factores predominantes.	9.71	.67	.76	11.44	.57	.74
--	------	-----	-----	-------	-----	-----

<i>M</i>		13.10			15.20	
<i>SD</i>		3.9			3.02	
Fiabilidad total de la escala:		.82			.74	
Intervalo de Confianza		.78-.85			.70-.78	

(Continuación)

	$n_1=246$			$n_2=510$		
Ítems Factor JERARQUÍA	<i>M</i> escala si elemento es suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido	<i>M</i> escala si elemento es suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Jerarquía 1. El estilo directivo de la organización se caracteriza por la seguridad laboral, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones.	9.72	.49	.70	10.66	.52	.69
Jerarquía 2. Lo que mantiene la organización unida son las normas y políticas formales. Es importante que la organización mantenga un buen funcionamiento.	10.11	.53	.68	10.57	.49	.70
Jerarquía 3. La organización pone énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento de los procesos son importantes.	9.53	.71	.57	10.35	.61	.64
Jerarquía 4. La organización define el éxito en base a la eficiencia. La fiabilidad de las entregas, una programación eficiente y los bajos costes de producción son fundamentales.	9.52	.41	.74	10.27	.51	.69
<i>M</i>		12.96			13.95	
<i>SD</i>		3.66			3.23	
Fiabilidad total de la escala:		.74			.74	
Intervalo de Confianza		.68-.79			.70-.78	

7.4.- Indicios de validez ($n_1=246$ y $n_2=510$)

Para estudiar posibles indicios de validez se han calculado los coeficientes de correlación de Pearson de las escalas Clan, Mercado y Jerarquía con las siguientes escalas de contraste: las tres escalas de Resultados Empresariales, las cinco escalas de Estrategia y las escalas MORTN, MOPRO y Orientación a Competidores. También se ha

calculado la correlación con dos correlatos externos, que son el Número de Trabajadores y la Facturación de la Empresa.

En la Tabla 6 se observa cómo se establecen correlaciones entre los tres factores con las escalas de contraste y los correlatos externos, tanto de forma positiva como inversa. Así aparecen computando las dos muestras 44 correlaciones significativas positivas y 7 inversas. Las correlaciones positivas más altas son el MOPRO en F1(Clan) (n_2 , $r=.504$, $p < .01$) y MORTN en F1(Clan) (n_2 , $r=.484$, $p < .01$). Entre las que menos correlacionan positivamente encontramos los dos correlatos, que son la Facturación en F2 (Mercado) (n_2 , $r=.147$, $p<.01$) y el Número de Trabajadores en F3 (Jerarquía) (n_2 , $r=.134$, $p<.01$). En cuanto, a las correlaciones inversas aparecen siete que oscilan entre $-.135$ ($p<.01$) y $-.279$ ($p<.01$).

Tabla 6.

OCAI-12: Estadísticos descriptivos, fiabilidad, intervalos de confianza, correlatos externos y correlaciones entre los tres factores y las escalas de contraste.

	$n_1=246$			$n_2=510$		
	F1 CLAN	F2 MERCADO	F3 JERAR- QUÍA	F1 CLAN	F2 MERCADO	F3 JERAR- QUÍA
M	12.97	13.10	12.96	14.01	15.20	13.95
SD	4.31	3.9	3.66	3.80	3.02	3.23
Fiabilidad	.86	.82	.74	.87	.74	.74
Intervalo de Confianza	.83-.89	.78-.85	.68-.79	.85-.89	.70-.78	.70-.78
Escalas	Resultados Generales					
	(Olson <i>et al.</i> , 2005).					
	.298**	.256**	.105	.321**	.392**	.225**
	Desempeño (Babakus <i>et al.</i> , 1996).					
	.373**	.239**	.069	.313**	.392**	.252**
	Éxito Nuevos Productos (Slater & Olson, 2001).					
.372**	.214**	.089	.284**	.341**	.166**	
Estrategia Prospectora (Slater & Olson, 2000).						
.294**	.325**	.038	.341**	.354**	.222**	
Estrategia Analizadora (Slater & Olson, 2000).						
.169**	.088	.187**	-.075	-.135**	.002	
Estrategia <i>Low-Cost</i> (Slater & Olson, 2000).						
-.026	.107	.276**	.059	.175**	.150**	

(Continuación)

	Estrategia Diferenciadora (Slater & Olson, 2000).	.053	.114	.084	-.035	-.025	.044
	Estrategia Reactiva (Slater & Olson, 2000).	-.279**	-.112	-.049	-.308**	-.263**	-.191**
	MORTN (Deshpandé & Farley, 1998).	.463**	.270**	.205**	.484**	.426**	.351**
	MOPRO (Narver, Slater, & MacLachland, 2004).	.449**	.282**	.085	.504**	.376**	.314**
	Orientación a Competidores (Olson, Slater, Hult, & Tomas, 2005).	.376**	.337**	.197**	.437**	.435**	.314**
Correl.	Número Trabajadores	-.161*	.176**	.095	-.020	.174**	.134**
Extern.	Facturación	-.171**	.216**	.066	-.007	.147**	.084
F1		----	----	----	----	---	---
F2		.065	----	----	.457**	---	---
F3		.117	.158*	----	.459**	.482**	---

** $p < .01$; * $p < .05$

F1. Cultura Clan; F2. Cultura Mercado; F3. Cultura Jerarquía (Versión OCAI-12 en lengua castellana).

CAPÍTULO 8.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO 8.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

8.1.- Discusión

8.1.1.- Estructura interna y fiabilidad

En el siguiente apartado se presentarán las características psicométricas de la escala de Cultura Organizativa OCAI adaptada al castellano.

La hipótesis 1 indica que *"Si la adaptación al castellano de la escala OCAI presenta la misma estructura interna de cuatro factores propuesta por el modelo de Cameron y Quinn (2006), entonces mostrará los mismos cuatro factores y tendrá una fiabilidad adecuada, en muestras independientes"*.

Los resultados obtenidos con el AFE y el AFC mediante las dos muestras independientes muestran un modelo de tres factores (OCAI-12), por lo que la escala de cultura adaptada al castellano no replica totalmente el modelo OCAI original en inglés de Cameron y Quinn (2006) que es de cuatro factores.

Tomando como referencia el AFE previo, los resultados del AFC indicaron un ajuste aceptable de un modelo de tres factores, al situarse todos los índices cercanos a los valores considerados adecuados. El OCAI-12 replica los factores Clan, Mercado y Jerarquía, conservando en cada uno de ellos cuatro de los seis ítems originales. Sin embargo, descarta los seis ítems del factor *Ad-Hoc*.

Los factores Clan, Mercado y Jerarquía en el OCAI-12 están compuestos por 4 ítems cada uno y explican el 60 % de la varianza. La fiabilidad de la escala ha obtenido un resultado para la muestra $n_1=246$ de .86 en el factor Clan, .82 en el factor Mercado y .74 en el factor Jerarquía. La fiabilidad para la muestra $n_2=510$ es de .87 para el factor Clan, .78 para el factor Mercado y .74 para el factor Jerarquía. Observamos así que, aunque la estructura interna elimina uno de los cuatro factores del OCAI original de Cameron y Quinn (2006), la fiabilidad de los tres factores que permanecen es adecuada.

El resultado del presente estudio no coincide con el de diversos estudios realizados con el cuestionario OCAI original en inglés, donde la estructura interna y la fiabilidad de los cuatro factores ha sido confirmada (Heritage, *et al.*, 2014; Kalliath, Bluedorn, & Gillespie, 1999; Quinn & Spreitzer, 1991). A pesar de esto, una investigación realizada por Helfrich, Li, Mohr, Meterko y Sales (2007), con una muestra

de casi 72.000 empleados en Estados Unidos, obtienen una estructura de solo dos factores.

Las adaptaciones al italiano (Di Stefano & Scrima, 2016), al coreano (Choi, Seo, Scott, & Martin, 2010) y al iraní (Abbasi, Sajjadi & Kazemnejad, 2013) han encontrado estructuras con cuatro factores. En castellano, la adaptación del OCAI arroja resultados diversos. Así, Sampieri y Valencia (2013), en una investigación realizada con una muestra de 973 profesionales de 11 organizaciones mejicanas, obtiene los cuatro factores del OCAI. Este mismo resultado es también obtenido en Méjico por Núñez, Mercado y Banegas (2015). Sin embargo, recientemente Cerpa-Noya (2018), en un estudio realizado con 211 trabajadores administrativos en la Lima Metropolitana obtiene un resultado con solo dos factores.

En definitiva, podemos concluir que en la presente investigación el cumplimiento de la primera hipótesis es parcial debido a que se ha encontrado una estructura interna de tres factores, quedando excluida del modelo la Cultura *Ad-hoc*.

8.1.2.- Indicios de validez

En el presente apartado, la Hipótesis 2 formula que *"Si la adaptación al castellano de la escala OCAI presenta la misma estructura interna de cuatro factores propuesta por el modelo de Cameron y Quinn (2006), entonces dicha escala mostrará indicios de validez a través de varios patrones de relaciones"*.

A continuación, se detallan las subhipótesis que se derivan:

Cultura Organizacional vs Resultados.

Subhipótesis 2.1.: *"La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con las tres escalas de resultados empresariales (Resultados Generales, Medida del Desempeño y Éxito de los Nuevos Productos)"*.

Deshpandé *et al.* (1993) encontraron en un estudio con 50 empresas japonesas que la correlación entre la cultura y los resultados (beneficio, crecimiento y cuota de mercado) se producía en este orden: Mercado > Clan > Jerarquía. Estos autores, argumentan que la Cultura Mercado está externamente orientada y es por ello más eficaz en la consecución de resultados. Por el contrario, las culturas Jerarquía y Clan están internamente orientadas hacia sus procesos y hacia sus personas respectivamente, lo que disminuye su capacidad para obtener resultados empresariales. En un estudio posterior desarrollado en 12 países, Deshpandé y Farley (2004) obtienen

el orden Mercado > Jerarquía > Clan, lo que vuelve a señalar la Cultura Mercado como la que más correlaciona con los resultados e invierte el resultado de las dos culturas que se consideran internamente orientadas. Esta mayor correlación de la cultura Mercado con los resultados es también encontrada por Hartnell *et al.* (2011) en una metainvestigación realizada con 84 estudios.

En un estudio reciente realizado con 142 gerentes en Colombia, Salas-Arbeláez *et al.* (2017), obtienen como resultado que la Cultura Adhocrática tiene un efecto positivo en el rendimiento, sin embargo, la Clan tiene un efecto negativo, mientras la Jerárquica y Mercado no demuestran ser significativas.

En el presente estudio doctoral, realizado con una muestra española y una latinoamericana, cada una se comporta de una forma diferente. En la muestra española n_1 , los factores correlacionan con las tres escalas de resultados en el orden Clan > Mercado, y la Jerarquía no muestra correlación. En la muestra latino-americana n_2 , los tres factores correlacionan positivamente con las tres escalas de resultados en el orden Mercado > Clan > Jerarquía.

Podemos así concluir que la subhipótesis 2.1., se cumple parcialmente, pues existen diversas correlaciones positivas entre las tres culturas y los resultados empresariales. Aunque el orden en que correlacionan Clan y Mercado es variable, la Jerarquía es siempre la que muestra la menor correlación.

Cultura Organizacional vs Estrategia.

Subhipótesis 2.2.: *"La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con los cinco tipos de estrategia (Prospectora, Analizadora, Defensiva low-Cost, Defensiva diferenciadora y Reactiva)".*

Slater, Olson y Hult (2010) realizaron un estudio cuantitativo con 217 directivos senior de Marketing en empresas de producción y servicios de más de 500 empleados en Estados Unidos de América y obtuvieron diversas correlaciones entre las culturas y las estrategias. Según estos tres autores, la Cultura Clan está correlacionada con la estrategia Defensiva Diferenciadora, la Cultura Mercado lo está con la estrategia Analizadora y la Cultura Jerarquía lo está con las estrategias *Low-Cost* y Analizadora. No analizan la Estrategia Reactiva debido a que obtienen una muestra demasiado pequeña.

En el presente estudio (n_1), la Cultura Clan correlaciona positivamente con las estrategias Prospectora y Analizadora, y la Cultura Mercado correlaciona con la estrategia Prospectora, mostrando así un resultado diferente de los autores

mencionados. Sí existe coincidencia con la Cultura Jerarquía, que correlaciona con las estrategias *Low-Cost* y Analizadora. Por último, las tres culturas correlacionan de forma inversa con la Estrategia Reactiva.

En el estudio en n_2 , la Cultura Clan correlaciona con la estrategia Prospectora, y la Cultura Mercado correlaciona con la estrategia Prospectora y *Low-cost*, y de forma inversa con la estrategia Analizadora. A su vez la Cultura Jerarquía correlaciona con las estrategias Prospectora y *Low-Cost*. En esta muestra también todas las culturas correlacionan de forma inversa con la estrategia Reactiva.

Concluimos que la subhipótesis 2.2., se cumple parcialmente, pues existen diversas correlaciones positivas entre las tres culturas y las estrategias.

Cultura Organizacional vs MORTN.

Subhipótesis 2.3.: “La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con la Orientación a Mercado *Responsive*”.

Slater, Olson y Hult (2010) en un artículo que integra seis investigaciones realizadas a lo largo de diez años con departamentos de Marketing, en empresas de Estados Unidos de América, concluyen que existe alta correlación entre la Cultura Clan y la Cultura Mercado con el MORTN. Indican también que la relación entre la Cultura Jerarquía y el MORTN es variable. En el presente estudio, tanto en la muestra n_1 como en n_2 , las tres culturas correlacionan positivamente y lo hacen el orden Clan > Mercado > Jerarquía.

En conclusión, la subhipótesis 2.3. se cumple totalmente, pues existen diversas correlaciones positivas entre las tres culturas y la Orientación a Mercado *Responsive*.

Cultura Organizacional vs MOPRO.

Subhipótesis 2.4.: “La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con la Orientación a Mercado Proactiva”.

Herhausen (2011) identifica en su tesis doctoral, con una muestra de 87 empresas europeas, la Cultura Mercado como la más efectiva en la Orientación a Mercado Proactiva, debido a su orientación externa y a los resultados. Además, alerta de que las culturas Clan y Jerarquía puedan inhibir los valores emprendedores y de mercado, en empresas que son muy longevas.

En el presente estudio en n_1 , las culturas Clan y Mercado correlacionan positivamente con MOPRO, en el orden Clan > Mercado. En n_2 , son las tres culturas las que correlacionan positivamente en el orden Clan > Mercado > Jerarquía.

Así, se deriva que la subhipótesis 2.4., se cumple parcialmente, pues existen diversas correlaciones positivas entre las tres culturas y la Orientación a Mercado Proactiva.

Cultura Organizacional vs Orientación a Competidores.

Subhipótesis 2.5.: “La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con la Orientación a Competidores”.

Slater, Olson y Hult (2010) indican en el estudio antes comentado que la Cultura Clan correlaciona de forma variable con la Orientación a Competidores, la Cultura Mercado lo hace de forma alta y la Cultura Jerarquía lo hace de forma alta y muy alta. En el presente estudio, tanto en la muestra n_1 como en n_2 , las tres culturas correlacionan positivamente y lo hacen el orden Clan > Mercado > Jerarquía.

Se apunta que la subhipótesis 2.5., se cumple parcialmente, pues existen diversas correlaciones positivas entre las tres culturas y la Orientación a Competidores.

Cultura Organizacional vs Tamaño de la Empresa.

Subhipótesis 2.6.: “La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con los correlatos Número de Trabajadores y Facturación de la Empresa”. Estas son variables relacionadas con el tamaño de la empresa.

Cameron y Quinn (2006) describen la evolución que experimentan las culturas de las empresas a medida que crecen en tamaño; en su publicación describen el ejemplo de *Apple Computer Company*. De acuerdo con este modelo las empresas son principalmente *Ad-hoc* en su origen, debido a su necesidad de encontrar un espacio en el mercado y después desarrollan la Cultura Clan, que les permite cohesionar un equipo que va aumentando. El crecimiento posterior hace necesario un mayor control, que aportará la Cultura Jerarquía y posteriormente esta es complementada con la Cultura Mercado, que permitirá competir evitando el exceso de rigidez y burocracia.

Estas conclusiones provienen del estudio de los diferentes modelos de evolución cultural y de una investigación cualitativa realizada por Quinn y Cameron (1983) durante tres años en una organización pública sanitaria en New York, de más de 800 trabajadores.

En el estudio que presentamos el Tamaño de la Empresa se mide a través de los dos correlatos: Número de Trabajadores y Facturación. En la muestra n_1 se observa cómo los dos indicadores del tamaño correlacionan de forma negativa con la Cultura Clan y de forma positiva con la Cultura Mercado, de acuerdo con lo esperado. Sin embargo, no hay correlación significativa con la Cultura Jerarquía.

En la muestra n_2 se observa cómo los dos indicadores de tamaño correlacionan de forma positiva con la Cultura Mercado y lo hace también el Número de Trabajadores en la Cultura Jerarquía. En esta muestra no se observa correlación significativa con la Cultura Clan.

Se concluye que la subhipótesis 2.6., se cumple parcialmente, pues existen diversas correlaciones negativas con la Cultura Clan y positivas con las culturas Mercado y Jerarquía.

Tabla 7.

Resumen de los Objetivos Específicos y de las Hipótesis planteadas en el Objetivo General 1.

OBJETIVO GENERAL 1: Validación al castellano de una escala para evaluar la Cultura Organizacional en empresas españolas y latinoamericanas.

Objetivos específicos	Hipótesis	Grado de cumplimiento
Objetivo Específico-1: Estudiar la estructura interna, la fiabilidad y los indicios de validez de la escala Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) a partir del original en inglés.	Hipótesis 1: Si la adaptación al castellano de la escala OCAI presenta la misma estructura interna de cuatro factores propuesta por el modelo de Cameron y Quinn (2006), entonces dicha escala, a partir del Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio, mostrará los mismos cuatro factores y tendrá una fiabilidad adecuada, en muestras independientes.	Parcial
	Hipótesis 2: Si la adaptación al castellano de la escala OCAI presenta la misma estructura interna de cuatro factores propuesta por el modelo de Cameron y Quinn (2006), entonces dicha escala mostrará indicios de validez a través de varios patrones de relaciones:	Parcial
	Subhipótesis 2.1.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con los resultados empresariales (Generales, desempeño y éxito de nuevos productos)	Parcial
	Subhipótesis 2.2.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con los cinco tipos de estrategia (Prospectora, Analizadora, <i>Low-Cost</i> , Diferenciadora y Reactiva).	Parcial

(Continuación)

Subhipótesis 2.3.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con la Orientación a Mercado <i>Responsive</i> .	Parcial
Subhipótesis 2.4.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con la Orientación a Mercado Proactiva.	Parcial
Subhipótesis 2.5.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con la Orientación a Competidores.	Parcial
Subhipótesis 2.6.: La Cultura Organizacional deberá correlacionarse positivamente con los correlatos Número de Trabajadores y Facturación	Parcial

8.2.- Conclusiones

Teniendo en cuenta el marco teórico en general que fundamenta esta investigación, y en particular los objetivos, hipótesis, instrumentos y procedimientos utilizados en la parte empírica primera, podemos afirmar que el instrumento OCAI-12, si bien no pretende ser concluyente, es una aportación valiosa, relevante y original en la medición de la Cultura Organizativa en España y Latinoamérica.

Los resultados del Estudio I permiten formular las siguientes conclusiones:

PRIMERA. - La Escala OCAI-12, creada por la adaptación al castellano del OCAI original en inglés de Cameron y Quinn (2006), es un instrumento adecuado desde una perspectiva psicométrica (estructura interna y fiabilidad). Además, es apropiado para ser usado en español para evaluar la Cultura Organizativa a través de tres subescalas: Clan, Mercado y Jerarquía.

SEGUNDA. - La adaptación al castellano de la subescala *Ad-hoc*, presente en el OCAI original en inglés de Cameron y Quinn (2006), no mide de forma adecuada esta cultura, dado que no ha superado los análisis estadísticos derivados del AFE y AFC.

TERCERA. - La escala OCAI-12 presenta unos indicios de validez muy aceptables, dado que tiene correlaciones con distintas escalas y correlatos de contraste. Entre ellas se distinguen el Desempeño, los Resultados Generales, el Éxito de los Nuevos Productos, la Estrategia, la Orientación a Competidores, la Orientación a Mercado *Responsive* y Proactiva, el Número de Trabajadores y la Facturación.

PARTE III.- MARCO EMPÍRICO - ESTUDIO 2: estudio correlacional-predictivo

CAPÍTULO 9.- OBJETIVO GENERAL, OBJETIVO ESPECÍFICO E HIPÓTESIS

CAPÍTULO 9.-OBJETIVO GENERAL, OBJETIVO ESPECÍFICO E HIPÓTESIS

Objetivo General 2: El objetivo general 2 es determinar la capacidad predictiva de cinco Estrategias, ocho Competencias Organizativas y de ocho Variables del Entorno sobre las tres Culturas Organizativas estudiadas, que forman parte del modelo de Cameron & Quinn (2006). El estudio de las Competencias Organizativas que predicen cada Cultura puede permitir una mejor comprensión de cada arquetipo. Por otro lado, estudiar qué Variables de Entorno predicen cada Cultura puede ayudar a conocer cómo las empresas se adaptan al entorno.

Objetivo Específico 2: Determinar la capacidad predictiva de los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado *Responsive*, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno) sobre la Cultura Organizacional.

Hipótesis 3: Si la Cultura Organizacional Clan se ve influenciada por los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado *Responsive*, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno), entonces podrá realizarse una buena predicción de la Cultura Clan a partir de un modelo que incorpore dichos predictores.

Hipótesis 4: Si la Cultura Organizacional Mercado se ve influenciada por los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado *Responsive*, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno), entonces podrá realizarse una buena predicción de la Cultura Mercado a partir de un modelo que incorpore dichos predictores.

Hipótesis 5: Si la Cultura Organizacional Jerarquía se ve influenciada por los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado *Responsive*, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno), entonces podrá realizarse una buena predicción de la Cultura Jerarquía a partir de un modelo que incorpore dichos predictores.

CAPÍTULO 10.- MÉTODO

CAPÍTULO 10.- MÉTODO

10.1. Participantes

Los participantes son dos submuestras de 246 (España) y 510 (Latinoamérica), respectivamente. Sus características han sido explicadas en el apartado 6.1.

10.2.- Instrumentos

10.2.1.- Instrumentos utilizados en el Estudio 1

Los instrumentos detallados a continuación han sido descritos en apartados anteriores (Del 6.2.1 al 6.2.6.). Los instrumentos son: OCAI-12, Estrategia Prospectora (Slater & Olson, 2000), Estrategia Analizadora (Slater & Olson, 2000), Estrategia *Low-Cost* (Slater & Olson, 2000), Estrategia Diferenciadora (Slater & Olson, 2000), Estrategia Reactiva (Slater & Olson, 2000), MORTN (Deshpandé & Farley, 1998), MOPRO (Narver, Slater, & MacLachland, 2004) y Orientación a Competidores (Olson *et al.*, 2005).

10.2.2.- Velocidad de Cambio de la organización

La Velocidad de Cambio se ha medido utilizando un instrumento propio en castellano basado en Cameron *et al.* (2006), que tiene un factor compuesto por 4 ítems. El instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *Totalmente en desacuerdo*, a 5 = *Totalmente de acuerdo*).

La Velocidad de Cambio mide la rapidez con la que la organización se adapta a los movimientos en el entorno, los clientes y los competidores y hace cambios en su estrategia y estructura. Su *alpha* de Cronbach es de .87; un ejemplo de ítem es: "La organización se adapta con rapidez a cambios que suceden en el entorno".

10.2.3.- Tipo de Innovación

El Tipo de Innovación se ha medido utilizando un instrumento basado en Cameron *et al.* (2006), que tiene cuatro factores de un ítem cada uno. El instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *Totalmente en desacuerdo*, a 5 = *Totalmente de acuerdo*).

El instrumento mide si la innovación es radical o es incremental y si se produce en productos y servicios o en los procesos internos de la empresa. Un ejemplo de ítem

es: "En los dos últimos años la organización compite aplicando la innovación radical / disruptiva en sus productos y servicios".

10.2.4.- Turbulencia de mercado (*Market turbulence*)

La Turbulencia de mercado se ha medido utilizando el instrumento de Narver, Slater y MacLachlan (2004), que está basado en Jaworski y Kohli (1993). Está formado por un factor con cuatro ítems. El instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *Totalmente en desacuerdo*, a 5 = *Totalmente de acuerdo*).

El instrumento mide los cambios que se producen en los clientes actuales y nuevos en sus preferencias, necesidades y la receptividad a nuevos productos. Un ejemplo de ítem es: "En este mercado las preferencias de los clientes cambian bastante a lo largo del tiempo". Su *alpha* de Cronbach es 0.69.

10.2.5.- Turbulencia Tecnológica (*Technological turbulence*)

La Turbulencia Tecnológica se ha medido utilizando el instrumento de Olson, Slater, Hult y Tomas (2005), que está basado en Jaworski y Kohli (1993). Está formado por un factor con cinco ítems. El instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *Totalmente en desacuerdo*, a 5 = *Totalmente de acuerdo*).

El instrumento mide la velocidad e importancia del cambio en la tecnología y el impacto que tiene en la industria. Un ejemplo de ítem es: "La sofisticación tecnológica de los productos en esta industria está cambiando con rapidez". Su *alpha* de Cronbach es 0.94.

10.2.6.- Intensidad Competitiva (*Competitive Intensity*)

La Intensidad competitiva se ha medido utilizando el instrumento de Jaworski y Kohli (1993). Está formado por un factor con seis ítems. El instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *Totalmente en desacuerdo*, a 5 = *Totalmente de acuerdo*).

El instrumento mide la fuerza y agresividad con la que actúan los competidores. Un ejemplo de ítem es: "La competencia con otras organizaciones en nuestra industria es muy intensa". Su *alpha* de Cronbach es 0.81.

10.2.7.- Entorno Competitivo

El Entorno Competitivo se ha medido con un instrumento que recoge cuatro conceptos propuestos por Porter (1980), donde cada uno es un factor con un ítem. El

instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *Totalmente en desacuerdo*, a 5 = *Totalmente de acuerdo*).

El instrumento mide el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, la amenaza de entrada de nuevos competidores y la amenaza de aparición de productos o servicios substitutivos. Un ejemplo de ítem es: "El poder de negociación de los proveedores es muy alto.

10.2.8.- Velocidad de Evolución del Entorno

La Velocidad de Evolución del Entorno se ha medido utilizando un instrumento propio que mide la rapidez a la que evolucionan los clientes, la tecnología, la competencia y los cuatro ítems de la escala Entorno Competitivo. El instrumento está formado por un factor que consta de siete ítems. Su *alpha* de Cronbach es .72. El instrumento se contesta con una escala Likert de 5 puntos (de 1= *Disminuye con rapidez*, a 5 = *Aumenta con rapidez*).

10.3.- Resumen de los instrumentos utilizados

Tabla 8.

Resumen de los instrumentos utilizados.

Escala	Nº ítems y Versión	Subescala (ítems)	Fiabilidad
ESCALA DE CULTURA ORGANIZATIVA			
OCAI. <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> . (Cameron y Quinn, 2006)	Inglesa (24 ítems)	F1.- <i>Clan</i> (6 ítems)	.74
		F2.- <i>Ad Hoc</i> (6 ítems)	.79
		F3.- <i>Market</i> (6 ítems)	.71
		F4.- <i>Hierarchy</i> (6 ítems)	.73
	Española (12 ítems)	F1.- <i>Clan</i> (4 ítems)	.74
		F2.- <i>Mercado</i> (4 ítems)	.79
		F3.- <i>Jerarquía</i> (4 ítems)	.71

(Continuación)

ESCALAS DE RESULTADOS EMPRESARIALES

Resultados Globales	Española (12 ítems)	F1.- Resultados Globales	.92
<i>Overall Performance</i> (Olson, Slater, Hult y Tomas, 2005)	Inglesa (3 ítems)	F1.- <i>Overall Performance</i>	.88
	Española (3 ítems)	F1.- Resultados Generales	.81
<i>Performance Measures.</i> (Babakus <i>et al.</i> , 1996)	Inglesa (8 ítems)	F1.- <i>Performance Measures</i>	.88
	Española (8 ítems)	F1.- Medidas de Desempeño	.89
NEWPROD. <i>New Product Success.</i> (Slater y Olson, 2001)	Inglesa (1 ítem)	F1.- <i>New Product Success</i>	---
	Española (1 ítems)	F1.- Éxito de los Nuevos Productos	---

ESCALAS DE COMPORTAMIENTOS ORGANIZATIVOS

<i>Strategy Type.</i> (Slater y Olson, 2000)	Inglesa (5 ítems)	F1.- <i>Prospector</i> (1 ítem) F2.- <i>Analizer</i> (1 ítem) F3.- <i>Low-Cost Defender</i> (1 ítem) F4.- <i>Differentiated defender</i> (1 ítem) F5.- <i>Reactive</i> (1 ítem)	---
	Española (5 ítems)	F1.- <i>Prospectora</i> (1 ítem) F2.- <i>Analizadora</i> (1 ítem) F3.- <i>Defensiva Low-Cost</i> (1 ítem) F4.- <i>Defensiva Diferenciadora</i> (1 ítem) F5.- <i>Reactiva</i> (1 ítem)	---
MORTN. <i>Responsive Market Orientation.</i> (Deshpandé y Farley, 1998)	Inglesa (10 ítems)	F1.- <i>Responsive Market Orientation</i>	.88
	Española (10 ítems)	F1.- <i>Orientación a Mercado Responsive</i>	.88

(Continuación)

MOPRO. <i>Proactive Market Orientation</i> . (Narver, Slater y MacLachlan, 2004)	Inglesa (8 ítems) Española (7 ítems)	F1.- <i>Proactive Market Orientation</i> F1.- Orientación a Mercado Proactiva	.88 .86
<i>Competitor Orientation</i> (Olson, Slater, Hult y Tomas, 2005)	Inglesa (8 ítems) Española (8 ítems)	F1.- <i>Competitor Orientation</i> F1.- Orientación a Competidores	.90 .90
<i>Velocidad de Cambio de la Organización</i>	Española (4 ítems)	F1.- Velocidad de Cambio de la Organización	.87
Tipo de Innovación	Española (4 ítems)	F1.- Radical en Productos F2.- Incremental en Productos F3.- Radical en Procesos F4.- Incremental en Procesos	---

ESCALAS DE ENTORNO

<i>Market Turbulence</i> . (Narver, Slater y MacLachlan, 2004)	Inglesa (8 ítems) Española (8 ítems)	F1.- <i>Market Turbulence</i> F1.- <i>Turbulencia de Mercado</i>	.69 .54
<i>Technological Turbulence</i> . (Olson, Slater, Hult y Tomas, 2005)	Inglesa (8 ítems) Española (8 ítems)	F1.- <i>Technological Turbulence</i> F1.- Turbulencia de Mercado	.94 .66
<i>Competitive Intensity</i> . (Jaworski y Kohli, 1993)	Inglesa (8 ítems) Española (8 ítems)	F1.- <i>Competitive Intensity</i> F1.- Intensidad competitiva	.81 .59

(Continuación)

Entorno Competitivo	Española (4 ítems)	F1.- Poder de negociación de proveedores F2.- Poder de negociación de clientes F3.- Amenaza entrada nuevos competidores F4.- Amenaza de productos o servicios substitutivos	---
Velocidad de Evolución del Entorno	Española (7 ítems)	F1.- Velocidad de Evolución del Entorno	.72

10.4.- Procedimiento

Como se ha descrito en el punto 6.4. los instrumentos se han pasado a profesionales y directivos seleccionados de manera no-aleatoria, tratándose de un muestreo no-probabilístico.

10.5.- Análisis de datos

Para desarrollar el análisis de datos se extrajeron correlaciones de Pearson y regresiones múltiples por pasos entre las variables criterio y las variables predictivas, utilizando el programa SPSS 23.0.

Correlaciones de Pearson

El coeficiente de correlación de Pearson, de acuerdo con Tabachnick y Fidell (2013), es un índice que mide el grado de covarianza entre distintas variables que están relacionadas linealmente. Siempre fluctúa entre -1 y +1 y ello indica una fuerte relación cuando el valor se acerca a uno de los extremos. En el caso de que la relación lineal tenga una pendiente descendiente le corresponde un valor que se aproxima a -1. Ello sugiere que existe una relación lineal negativa o inversa y como consecuencia, a medida que aumentan los valores de una variable disminuyen los de la otra. Si la pendiente de la relación lineal es ascendente, le corresponde un valor que se aproxima a +1. Esto indica que existe una fuerte asociación lineal positiva o directa, en la que cuando los valores de una variable aumentan, aumentarán los valores de la otra. Si el resultado de los valores del estadístico se aproxima a 0, indica que entre las dos variables no existe una asociación lineal y que, por lo tanto, hay ausencia de relación lineal entre las variables.

Modelos de regresión lineal múltiple por pasos sucesivos

El análisis de regresión lineal múltiple proporciona la posibilidad de establecer la relación que resulta entre una variable criterio (o dependiente) y el conjunto de variables predictivas (o independientes) (Rodríguez & Mora, 2001). Para este análisis se escogió el método por pasos sucesivos (*stepwise*) (Hinton, McMurray, & Brownlow, 2014) que incorpora las variables al modelo de regresión una a una.

El procedimiento empieza seleccionando las variables predictivas que se correlacionan a un nivel más alto con la variable criterio. A continuación, se seleccionan aquellas variables que superan los criterios de entrada y que disponen de un coeficiente de correlación parcial alto en valor absoluto. Las variables predictivas que se han seleccionado previamente se evalúan cada vez que se introduce una nueva variable al modelo para decretar si continúan cumpliendo o no los criterios de salida. Cuando esto ocurre, las variables que se han seleccionado se expulsan del modelo hasta que ya no quedan variables predictivas que cumplan los criterios de entrada y las que son seleccionadas no cumplan con los criterios de salida.

En el análisis de regresión múltiple hay una serie de elementos que se tienen que tener en cuenta, según diversos autores (Doménech & Navarro, 2014; Gardner, 2003; Montgomery, Peck, & Vining, 2002). Son los siguientes:

- a. El coeficiente de correlación múltiple (Múltiple R) permite medir la intensidad de relación que existe entre un grupo de variables predictivas con una variable criterio. Oscila entre 1 (fuerte asociación lineal positiva) y -1 (fuerte asociación lineal negativa). Cuando los valores se aproximan a 0 indica que entre las dos variables no existe asociación lineal y, en consecuencia, carece de sentido determinar el modelo de regresión lineal.
- b. El coeficiente de determinación R cuadrado permite medir la proporción de la varianza de la variable criterio explicada a partir de las variables predictivas que han sido aceptadas en el modelo.
- c. El coeficiente de regresión B que determina cuánto aumenta la variable criterio por cada unidad que aumenten las variables predictivas.
- d. El error típico de estimación indica la parte de la variable criterio que dejamos por explicar. A medida que se incrementa el coeficiente de determinación R cuadrado este error desciende.
- e. El coeficiente Beta es el coeficiente de regresión estandarizado y define la pendiente de la recta de regresión cuando el total de las variables se convierten en puntuaciones Z.

- f. El valor de la constante coincide con el punto en el que la recta de regresión corta el eje de ordenadas. En la ecuación de predicción se mantiene constante para todos los individuos. Cuando las variables han sido estandarizadas (puntuaciones Z) o si se utilizan los coeficientes Beta, la constante es igual a 0 por lo que no se incluye en la ecuación de predicción.
- g. El estadístico T nos permite comprobar si la regresión entre una variable predictiva y la criterio es significativa. Si el p-valor asociado al estadístico T (Sig. T) es mayor al nivel de significación (normalmente 0.05) rechazaremos que la regresión sea significativa para las variables relacionadas.

CAPÍTULO 11.- RESULTADOS

CAPÍTULO 11.- RESULTADOS

11.1.- Descriptivos (España y Latinoamérica)

En la Tabla 9 se realiza una descripción de los instrumentos que se han utilizado en las dos submuestras (España y Latinoamérica). Se indican para cada uno de instrumentos una serie de aspectos como la puntuaciones mínimas y máximas obtenidas, la media, la SD y la *Alpha* de Cronbach.

Tabla 9.

Estadísticos descriptivos y valores de fiabilidad en dos submuestras.

Variable	N=756		España <i>n</i> ₁ =246		Latinoamérica <i>n</i> ₂ =510			
	Mínimo	Máximo	Media	SD	<i>Alpha</i>	Media	SD	<i>Alpha</i>
ESCALAS DE CULTURA								
OCAI 1.- Clan	4	20	12.97	4.31	.86	14.01	3.80	.87
OCAI 2.- Mercado	4	20	13.09	3.89	.82	15.20	3.02	.78
OCAI 3.- Jerarquía	4	20	12.96	3.90	.74	13.95	3.23	.74
ESCALAS DE RESULTADOS								
Resultados Globales	12	60	39.84	9.44	.92	41.08	8.99	.92
Resultados Generales	3	15	10.52	3.09	.82	10.23	2.86	.81
Medidas de Desempeño	8	40	25.92	6.23	.89	27.39	6.00	.89
Éxito de los Nuevos Productos	1	5	3.39	1.07	---	3.46	1.02	---
ESCALAS DE ESTRATEGIA								
Estrategia 1.- Prospectora	1	5	3.01	1.28	---	3.23	1.12	---
Estrategia 2.- Analizadora	1	5	2.94	1.32	---	2.84	1.21	---
Estrategia 3.- Defensiva <i>Low-Cost</i>	1	5	2.89	1.25	---	3.22	1.18	---
Estrategia 4.-Defensiva Diferenciadora	1	5	2.83	1.29	---	3.01	1.25	---
Estrategia 5.- <i>Responsive</i>	1	5	2.35	1.42	---	2.41	1.38	---
ESCALAS DE COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS								
MORTN. Orientación Mercado <i>Responsive</i>	10	50	33.31	8.81	.86	35.13	8.39	.88
MOPRO. Orientación mercado Proactiva	7	35	19.00	6.40	.84	21.14	6.26	.86
Orientación a Competidores	11	55	29.64	9.12	.88	33.34	9.31	.91
Velocidad de Cambio de la Organización	4	20	13.00	4.15	.88	13.90	3.63	.86
Innovación Radical en Productos	1	5	2.52	1.24	.83	3.06	1.14	.87
Innovación Incremental en Productos	1	5	2.83	1.19	---	3.29	1.13	---
Innovación Radical en Procesos	1	5	2.33	1.14	---	2.92	1.12	---
Innovación Incremental en Procesos	1	5	2.64	1.19	---	3.15	1.14	---

(Continuación)

ESCALAS DE ENTORNO								
Turbulencia de Mercado	4	18	11.19	2.9	.48	12.44	3.03	.54
Turbulencia Tecnológica	5	25	15.87	4.19	.69	16.78	3.73	.65
Intensidad Competitiva	8	29	20.70	4.06	.55	21.42	4.10	.61
Entorno Competitivo 1.- Poder de Negociación de Proveedores	1	5	3.02	1.16	---	3.11	1.18	---
Entorno Competitivo 2.- Poder de Negociación de Clientes	1	5	3.58	1.23	---	3.66	1.16	---
Entorno Competitivo 3.- Amenaza Entrada Nuevos Competidores	1	5	2.91	1.28	---	3.29	1.28	---
Entorno Competitivo 4.- Amenaza de Productos o Servicios Substitutivos	1	5	2.83	1.33	---	3.09	1.28	---
Velocidad de Evolución del Entorno	7	35	23.74	4.35	.66	25.02	4.69	.74

11.2.- Correlaciones de Pearson (España y Latinoamérica)

La Tabla 10 muestra las correlaciones entre las variables predictivas y las variables criterio. Las Correlaciones de Pearson entre las tres culturas son poco importantes en España ($n_1= 246$), donde sólo existe una correlación significativa $p<.05$ de .158 entre Mercado con Jerarquía. Sin embargo, sí son importantes en Latinoamérica ($n_2= 510$), donde existen correlación $p<.01$ de .457 entre Clan con Mercado, de .459 entre Clan con Jerarquía y de .482 entre Mercado con Jerarquía.

11.2.1.- Correlaciones Cultura Clan

Tanto la muestra española ($n_1=246$) como la muestra latinoamericana ($n_2=510$) tienen correlación con $p<.01$ con los Resultados Empresariales, con la Estrategia Prospectora y la Estrategia Reactiva (inversa) y con las Competencias Organizativas MOPRO, MORTN, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio y los cuatro Tipos de Innovación. También ambas tienen correlación con la Variable de Entorno Turbulencia de Mercado. La muestra española, además, muestra correlación con $p<.01$ con la Estrategia Analizadora. La muestra Latinoamericana además muestra correlación con $p<.01$ con Intensidad competitiva, Poder de Negociación de Proveedores y Clientes, Amenaza de Nuevos Competidores y Velocidad de Evolución del Entorno. También muestra correlación con $p<.05$ con Turbulencia Tecnológica.

11.2.2.- Correlaciones Cultura Mercado

Tanto la muestra española ($n_1=246$) como la muestra latinoamericana ($n_2=510$) muestran correlación con $p<.01$ con los Resultados Empresariales, la Estrategia Prospectora y con las siguientes Competencias Organizativas: MOPRO, MORTN, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio y los cuatro Tipos de Innovación. También ambas muestran correlación con el factor de Entorno, Turbulencia de Mercado. La muestra española además muestra correlación con $p<.01$ con los factores de entorno, Turbulencia Tecnológica e Intensidad Competitiva. La muestra latinoamericana además muestra correlación con $p<.01$ con Estrategia Analizadora (inversa), Estrategia *Low-Cost*, Estrategia Reactiva (inversa). También con los factores de entorno, Intensidad Competitiva, Poder de Negociación de Proveedores y Amenaza de Nuevos Competidores. También muestra correlación con $p<.05$ con Poder de Negociación de Clientes y con Velocidad de Evolución del Entorno.

11.2.3.- Correlaciones Cultura Jerarquía

La muestra española ($n_1=246$) y la muestra latinoamericana ($n_2=510$) presentan diferencias importantes en sus correlaciones. La muestra española con $p<.01$ presenta correlación con la Estrategia Analizadora y la Estrategia *Low-Cost*, además de con las siguientes dos Competencias Organizativas: MORTN y Orientación a Competidores. No presenta correlación con ningún factor de entorno. La muestra latinoamericana presenta correlación con tres de las Competencias Organizativas de la muestra española (Estrategia *Low-Cost*, MORTN y Orientación a Competidores) y además con los siguientes: Estrategia Prospectora, Estrategia Reactiva (inversa), MOPRO, Velocidad de Cambio y los cuatro Tipos de Innovación. También muestra correlación con los factores de entorno, Poder de Negociación de Proveedores y Velocidad de Evolución del Entorno.

Tabla 10.

Correlaciones en las dos submuestras n_1 y n_2 (las tres culturas) con los Resultados globales, las Estrategias, las Competencias Organizativas y los Variables de Entorno.

	Clan		Mercado		Jerarquía	
	España	Latino- américa	España	Latino- américa	España	Latino- américa
	$n_1=246$	$n_2= 510$	$n_1=246$	$n_2= 510$	$n_1=246$	$n_2= 510$
ESCALAS DE CULTURA						
Clan	---	---	---	---	---	---
Mercado	.065	.457**	---	---	---	---
Jerarquía	.117	.459**	.158*	.482**	---	---
ESCALA DE RESULTADOS						
Resultados Globales	.430**	.368**	.264**	.433**	.103	.264**
ESCALAS DE ESTRATEGIA						
Prospectora	.294**	.341**	.325**	.354**	.038	.222**
Analizadora	.169**	-.075	.088	-.135**	.187**	.002
<i>Low-Cost</i>	-.026	.059	.107	.175**	.276**	.150**
Diferenciadora	.053	-.035	.114	-.025	.084	.044
Reactiva	-.279**	-.308**	-.112	-.263**	-.049	-.191**
ESCALAS DE COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS						
MOPRO	.449**	.504**	.282**	.376**	.085	.314**
MORTN	.463**	.484**	.270**	.426**	.205**	.351**
Orientación Competidores	.376**	.437**	.337**	.435**	.197**	.314**
Velocidad Cambio	.455**	.484**	.257**	.442**	.066	.273**
Innovación Radical Productos y Servicios	.338**	.408**	.284**	.384**	-.048	.267**
Innovación Incremental Productos y Servicios	.293**	.428**	.263**	.425**	.017	.248**
Innovación Radical Procesos Internos	.278**	.345**	.217**	.352**	.041	.274**
Innovación Incremental Procesos Internos	.336**	.429**	.204**	.381**	.110	.359**
ESCALAS DE ENTORNO						
Turbulencia de Mercado	.196**	.229**	.245**	.174**	.097	.065
Turbulencia Tecnológica	.057	.112*	.155*	.029	-.093	-.002
Intensidad Competitiva	.000	.120**	.138*	.174**	.086	.037
Poder Negociación Proveedores	.043	.127**	.073	.117**	-.011	.146**
Poder Negociación Clientes	-.067	.141**	.044	.107*	.103	.081
Amenaza Nuevos Competidores	.118	.149**	-.002	.127**	.018	.148**
Amenaza Productos Substitutivos	-.002	.071	.061	.081	-.060	.065
Velocidad de Evolución del Entorno	.119	.184**	.036	.112*	-.013	.130**

** $p < .01$; * $p < .05$

11.3.- Regresión múltiple por pasos (España y Latinoamérica)

11.3.1.- Análisis de la regresión múltiple de la variable criterio: Cultura Clan

En la Tabla 11 (España) y Tabla 12 (Latinoamérica), se presenta el resumen de los distintos modelos de regresión múltiple sobre la variable criterio (dependiente) denominada Cultura Clan.

En la submuestra española el Modelo 4 explica el 30% de la varianza de la variable criterio mientras que en la submuestra latinoamericana el Modelo 6 explica el 35%. En los dos modelos (4 y 6) la variable más predictora es la Orientación a Mercado, si bien en España es la *Responsive* (MORTN) con una R^2 de .21 y en Latinoamérica es la Proactiva (MOPRO), con una R^2 de .25.

La información sobre la existencia o no de relación significativa entre la variable criterio y las variables predictivas se refleja en el ANOVA, donde el valor de F es significativo ($F=27.41$; $sig=.000$) para el Modelo 4 de España y también para el Modelo 6 de Latinoamérica ($F=45.14$; $sig=.000$).

En el Modelo 4 (España), los coeficientes *Beta* tipificados indican que las variables predictivas introducidas son estadísticamente significativas y en las cuatro su sentido es directo. Son las siguientes: MORTN ($\beta =.21$), Velocidad de Cambio ($\beta =.24$), MOPRO ($\beta =.19$) y Estrategia Analizadora ($\beta =.11$). Por otro lado, en el Modelo 6 (Latinoamérica), cinco coeficientes *Beta* tipificados son positivos (MOPRO, $\beta =.19$; Velocidad de Cambio, $\beta =.23$; Estrategia Analizadora, $\beta =.10$; Innovación Incremental en Procesos Internos, $\beta =.11$; MORTN, $\beta =.13$) y uno es negativo (Estrategia Reactiva, $\beta = -.12$).

Tabla 11.

Regresión múltiple: Cultura Clan (Submuestra española $n_1=246$).

Modelos y Variables	Modelos						Coeficientes				
	R	R ²	R ² Adjusted	R Change	F Change	sig.	B	SE	β	t	sig.
Model-1 MORTN	.46	.21	.21	.21	66.61	.000	.23	.03	.46	8.16	.000
Model-2 MORTN Velocidad de Cambio	.53	.28	.27	.06	46.54	.000	.15 .30	.03 .07	.31 .29	4.85 4.58	.000 .000
Model-3 MORTN Velocidad de Cambio MOPRO	.55	.30	.29	.02	34.50	.000	.10 .26 .13	.04 .07 .05	.21 .25 .20	2.81 3.90 2.80	.005 .000 .006
Model-4 MORTN Velocidad de Cambio MOPRO Estrategia analizadora	.56	.31	.30	.01	27.41	.000	.10 .25 .13 .38	.04 .07 .05 .18	.21 .24 .19 .11	2.93 3.75 2.65 2.14	.004 .000 .009 .033

Tabla 12.

Regresión múltiple: Cultura Clan (Submuestra Latinoamérica $n_2=510$).

Modelos y Variables	Modelos						Coeficientes				
	R	R ²	R ² Adjusted	R Change	F Change	sig.	B	SE	β	t	sig.
Model-1 MOPRO	.50	.25	.25	.25	172.82	.000	.31	.02	.50	13.15	.000
Model-2 MOPRO Velocidad de Cambio	.56	.31	.31	.06	115.74	.000	.21 .31	.03 .05	.34 .29	7.64 6.63	.000 .000
Model-3 MOPRO Velocidad de Cambio Estrategia Reactiva	.57	.32	.32	.01	81.18	.000	.19 .29 -.32	.03 .05 .11	.31 .27 -.17	6.89 6.15 -2.93	.000 .000 .004

(Continuación)

Model-4	.58	.34	.33	.01	63.88	.000					
MOPRO							.18	.03	.30	6.79	.000
Velocidad de Cambio							.31	.05	.30	6.67	.000
Estrategia Reactiva							-.42	.11	-.15	-3.70	.000
Estrategia Analizadora							.36	.12	.11	2.90	.004
Model-5	.59	.34	.34	.01	52.72	.000					
MOPRO							.17	.03	.27	5.92	.000
Velocidad de Cambio							.26	.05	.25	5.13	.000
Estrategia Reactiva							-.39	.11	-.14	-3.45	.001
Estrategia Analizadora							.34	.12	.11	2.74	.006
Innovación Incremental en Procesos Internos							.37	.16	.11	2.39	.017
Model-6	.59	.35	.35	.01	45.14	.000					
MOPRO							.12	.04	.19	3.25	.001
Velocidad de Cambio							.24	.05	.23	4.68	.000
Estrategia Reactiva							-.35	.11	-.12	-3.01	.003
Estrategia Analizadora							.32	.12	.10	2.58	.010
Innovación Incremental en Procesos Internos							.37	.16	.11	2.36	.019
MORTN							.06	.03	.13	2.26	.024

Tabla 13.

Resumen de las variables predictivas de la Cultura Clan, ordenadas por el valor de la R Change, de mayor a menor (Se resaltan en negrita las variables coincidentes).

ESPAÑA $n_1=246$	LATINOAMÉRICA $n_2=510$
MORTN $\Delta R^2=.21$ ($\beta=.21$)	MOPRO $\Delta R^2=.25$ ($\beta=.19$)
Velocidad de Cambio $\Delta R^2=.06$ ($\beta=.24$)	Velocidad de Cambio $\Delta R^2=.06$ ($\beta=.23$)
MOPRO $\Delta R^2=.02$ ($\beta=.19$)	Estrategia Reactiva $\Delta R^2=.01$ ($\beta=-.12$)
Estrategia analizadora $\Delta R^2=.01$ ($\beta=.11$)	Estrategia Analizadora $\Delta R^2=.01$ ($\beta=.11$)
	Innovación incremental en procesos internos $\Delta R^2=.01$ ($\beta=.11$)
	MORTN $\Delta R^2=.01$ ($\beta=.13$)
Total varianza explicada 30 %	Total varianza explicada 35%

11.3.2.- Análisis de la regresión múltiple de la variable criterio: Cultura Mercado

En la Tabla 14 (España) y Tabla 15 (Latinoamérica) se presenta el resumen de los distintos modelos de regresión múltiple sobre la variable criterio Mercado.

En la submuestra de España el Modelo 3 explica el 16% de la varianza de la variable criterio. La variable más predictora es la Orientación a Competidores con una R^2 de .11. La submuestra de Latinoamérica tiene en su Modelo 9 una varianza explicada del 34% y su variable más predictora es la Velocidad de Cambio con una R^2 de .19.

En el ANOVA del Modelo 3 en España, el valor de F es significativo ($F=16.41$; $\text{sig}=.000$) y también lo es en el Modelo 9 de Latinoamérica ($F=29.05$; $\text{sig}=.000$).

En el Modelo 3 (España), los coeficientes *Beta* tipificados indican que las variables predictivas introducidas son estadísticamente significativas y en las tres su sentido es directo. Son las siguientes: Orientación a Competidores ($\beta = .20$), Estrategia Prospectora ($\beta = .26$) y Estrategia *Low-Cost* ($\beta = .13$). Por otro lado, en el Modelo 9 (Latinoamérica), seis coeficientes *Beta* tipificados son positivos (Velocidad de Cambio, $\beta = .12$; Orientación a Competidores, $\beta = .19$; Estrategia *Low-Cost*, $\beta = .20$; Innovación Incremental en Productos y Servicios, $\beta = .24$; Estrategia Prospectora, $\beta = .16$ y MORTN, $\beta = .19$) y tres son negativos (Estrategia Reactiva, $\beta = -.09$; MOPRO, $\beta = -.23$ y Turbulencia Tecnológica, $\beta = -.07$)

España vs Latinoamérica

Tabla 14.

Regresión múltiple: Cultura Mercado (Submuestra española $n_1=246$)

Modelos y Variables	Modelos						Coeficientes					
	R	R2	R2 Adjusted	R Change	F Change	sig.	B	SE	β	t	sig.	
Model-1	.33	.11	.11	.11	31.26	.000						
Orientación a Competidores							.14	.03	.34	5.59	.000	
Model-2	.39	.15	.15	.04	21.88	.000						
Orientación a Competidores							.10	.03	.24	3.66	.000	
Estrategia prospectora							.67	.20	.22	3.35	.001	
Model-3	.41	.17	.16	.01	16.41	.000						
Orientación a Competidores							.09	.03	.20	3.03	.003	
Estrategia prospectora							.80	.21	.26	3.87	.000	
Estrategia <i>Low-Cost</i>							.42	.19	.13	2.18	.030	

Tabla 15.

Regresión múltiple: Cultura Mercado (Submuestra Latinoamérica $n_2=510$).

Modelos y Variables	Modelos						Coeficientes				
	R	R2	R2 Adjusted	R Change	F Change	sig.	B	SE	β	t	sig.
Model-1 Velocidad de Cambio	.44	.19	.19	.19	123.36	.000	.37	.03	.44	11.11	.000
Model-2 Velocidad de Cambio Orientación Competidores	.50	.25	.24	.05	83.72	.000	.24	.04	.29	6.33	.000
							.09	.01	.28	5.97	.000
Model-3 Velocidad de Cambio Orientación Competidores Estrategia <i>Low-Cost</i>	.52	.27	.27	.03	61.90	.000	.25	.04	.230	6.52	.000
							.08	.01	.26	5.65	.000
							.37	.10	.14	3.74	.000
Model-4 Velocidad de Cambio Orientación Competidores Estrategia <i>Low-Cost</i> Innovación Incremental en Productos y Servicios	.54	.29	.29	.02	52.24	.000	.16	.04	.19	3.72	.000
							.06	.01	.20	4.14	.000
							.45	.10	.18	4.57	.000
							.58	.14	.22	4.16	.000
Model-5 Velocidad de Cambio Orientación Competidores Estrategia <i>Low-Cost</i> Innovación Incremental en Productos y Servicios Estrategia Prospectora	.55	.31	.30	.01	44.91	.000	.14	.04	.17	3.2	.001
							.05	.02	.16	3.40	.001
							.50	.10	.19	5.04	.000
							.48	.14	.18	3.46	.001
							.40	.12	.15	3.36	.001

(Continuación)

Model-6	.56	.32	.31	.01	39.23	.000					
Velocidad de Cambio							.12	.04	.15	2.87	.004
Orientación a Competidores							.05	.02	.15	3.13	.002
Estrategia <i>Low-Cost</i>							.54	.10	.21	5.45	.000
Innovación Incremental en Productos y Servicios							.48	.14	.18	3.47	.001
Estrategia Prospectora							.34	.12	.12	2.81	.005
Estrategia Reactiva							-.25	.09	-.11	-2.80	.005
Model-7	.57	.33	.32	.01	34.61	.000					
Velocidad de Cambio							.13	.04	.15	2.95	.003
Orientación a Competidores							.08	.02	.23	3.85	.000
Estrategia <i>Low-Cost</i>							.54	.10	.21	5.50	.000
Innovación Incremental en Productos y Servicios							.57	.14	.21	3.96	.000
Estrategia Prospectora							.40	.12	.15	3.27	.001
Estrategia Reactiva							-.27	.09	-.12	-3.03	.003
MOPRO							-.07	.03	-.15	-2.24	.026
Model-8	.58	.34	.33	.01	32.00	.000					
Velocidad de Cambio							.11	.04	.13	2.51	.012
Orientación a Competidores							.06	.02	.19	3.00	.003
Estrategia <i>Low-Cost</i>							.53	.10	.21	5.46	.000
Innovación Incremental en Productos y Servicios							.59	.14	.22	4.12	.000
Estrategia Prospectora							.42	.12	.15	3.40	.001
Estrategia Reactiva							-.22	.09	-.10	-2.44	.015
MOPRO							-.12	.03	-.24	-3.32	.001
MORTN							.07	.02	.19	3.10	.002

(Continuación)

Model-9	.59	.34	.34	.01	29.05	.000					
Velocidad de Cambio							.10	.04	.12	2.29	.022
Orientación Competidores							.06	.02	.19	3.04	.002
Estrategia <i>Low-Cost</i>							.52	.10	.20	5.34	.000
Innovación Incremental en Productos y Servicios							.63	.14	.24	4.39	.000
Estrategia Prospectora							.43	.12	.16	3.54	.000
Estrategia Reactiva							-.21	.09	-.09	-2.29	.022
MOPRO							-.11	.03	-.23	-3.21	.001
MORTN							.07	.02	.19	3.16	.002
Turbulencia Tecnológica							-.06	.03	-.07	-1.98	.048

Tabla 16

Variables predictivas de la Cultura Mercado, ordenadas por el valor de la R Change, de mayor a menor (Se resaltan en negrita las variables coincidentes).

ESPAÑA $n_1=246$	LATINOAMÉRICA $n_2=510$
Orientación Competidores $\Delta R^2 = .11$ ($\beta = .20$)	Velocidad de Cambio $\Delta R^2 = .19$ ($\beta = .12$)
Estrategia Prospectora $\Delta R^2 = .04$ ($\beta = .26$)	Orientación a Competidores $\Delta R^2 = .05$ ($\beta = .19$)
Estrategia <i>Low-Cost</i> $\Delta R^2 = .01$ ($\beta = .13$)	Estrategia <i>Low-Cost</i> $\Delta R^2 = .03$ ($\beta = .20$)
	Innovación Incremental en Productos y Servicios $\Delta R^2 = .02$ ($\beta = .24$)
	Estrategia Prospectora $\Delta R^2 = .01$ ($\beta = .16$)
	Estrategia Reactiva $\Delta R^2 = .01$ ($\beta = -.09$)
	MOPRO $\Delta R^2 = .01$ ($\beta = -.23$)
	MORTN $\Delta R^2 = .01$ ($\beta = .19$)
	Turbulencia Tecnológica $\Delta R^2 = .01$ ($\beta = -.07$)
Total varianza explicada 16%	Total varianza explicada 34%

11.3.3.- Análisis de la regresión múltiple de la variable criterio: Cultura Jerarquía

En la Tabla 17 (España) y Tabla 18 (Latinoamérica), se presenta el resumen de los distintos modelos de regresión múltiple sobre la variable criterio Jerarquía.

En la submuestra de España el Modelo 3 explica el 13% de la varianza de la variable criterio. La variable más predictora es la Estrategia *Low-Cost* con una R^2 de .08. La submuestra de Latinoamérica tiene en su Modelo 3 una varianza explicada del 19% y su variable más predictora es la Innovación Incremental en Procesos Internos, con una R^2 de .13.

En el ANOVA del Modelo 3 en España, el valor de F es significativo ($F=12.73$; $\text{sig}=.000$) y también lo es en el Modelo 3 de Latinoamérica ($F=40.33$; $\text{sig}=.000$).

En el Modelo de España, los coeficientes *Beta* tipificados indican que las variables predictivas introducidas son estadísticamente significativas, teniendo dos de ellas sentido directo y una indirecto. Son las siguientes: Estrategia *Low-Cost*, $\beta = .28$; MORTN ($\beta = .23$) y Turbulencia Tecnológica ($\beta = -.13$).

Por otro lado, en el Modelo de Latinoamérica, los tres coeficientes *Beta* tipificados son positivos (Innovación Incremental en Procesos Internos, $\beta = .25$; MORTN, $\beta = .23$ y Estrategia *Low-Cost*, $\beta = .14$)

Tabla 17.

Regresión múltiple: Submuestra española $n_1=246$; Cultura Jerarquía.

Modelos y Variables	Modelos						Coeficientes				
	R	R2	R2 Adjusted	R Change	F Change	sig.	B	SE	β	t	sig.
Model-1 Estrategia <i>Low-Cost</i>	.28	.08	.07	.07	20.14	.000	.81	.18	.28	4.49	.000
Model-2 Estrategia <i>Low-Cost</i> MORTN	.35	.12	.11	.04	16.57	.000	.82 .09	.18 .02	.28 .21	4.64 3.48	.000 .001
Model-3 Estrategia <i>Low-Cost</i> MORTN Turbulencia Tecnológica	.37	.14	.13	.02	12.73	.000	.83 .09 -.11	.17 .02 .05	.28 .23 -.13	4.72 3.76 -2.14	.000 .000 .033

Tabla 18.

Regresión múltiple: Submuestra Latinoamérica n₂=510; Cultura Jerarquía.

Modelos y Variables	Modelos						Coeficientes				
	R	R ²	R ² Adjusted	R Change	F Change	sig.	B	SE	β	t	sig.
Model-1 Innovación Incremental Procesos Internos	.36	.13	.13	.13	75.00	.000	1.02	.12	.36	8.66	.000
Model-2 Innovación Incremental Procesos Internos MORTN	.41	.17	.17	.04	52.65	.000	.71	.13	.25	5.46	.000
Model-3 Innovación Incremental Procesos Internos MORTN Estrategia <i>Low-Cost</i>	.44	.19	.19	.02	40.33	.000	.72	.13	.25	5.64	.000
							.09	.02	.23	5.15	.000
							.09	.02	.23	5.03	.000
							.40	.11	.14	3.63	.000

Tabla 19.

Todas las variables predictivas de la Cultura Jerarquía, ordenadas por el valor de la R Change, de mayor a menor (Se resaltan en negrita las variables coincidentes).

ESPAÑA n ₁ =246	LATINOAMÉRICA n ₂ =510
Estrategia <i>Low-Cost</i> $\Delta R^2 = .07$ ($\beta = .28$)	Innovación Incremental Procesos Internos $\Delta R^2 = .13$ ($\beta = .25$)
MORTN $\Delta R^2 = .04$ ($\beta = .23$)	MORTN $\Delta R^2 = .04$ ($\beta = .23$)
Turbulencia Tecnológica $\Delta R^2 = .02$ ($\beta = -.13$)	Estrategia <i>Low-Cost</i> $\Delta R^2 = .02$ ($\beta = .14$)
Total varianza explicada 13%	Total varianza explicada 19%

11.3.4.- Resumen de las regresiones múltiples por pasos

Tabla 20.

Resumen de las regresiones múltiples por pasos, mostrando la R Change y la β de cada variable predictiva respecto a las tres variables criterio, en las dos submuestras.

VARIABLES PREDICTIVAS	VARIABLES CRITERIO						
	Clan		Mercado		Jerarquía		
	España $n_1=246$	Latino- américa $n_2=510$	España $n_1=246$	Latino- américa $n_2=510$	España $n_1=246$	Latino- américa $n_2=510$	
ESTRATEGIA							
Prospectora	---	---	.04 ($\beta = .26$)	.01 ($\beta = .16$)	---	---	.05
Analizadora	.01 ($\beta = .11$)	.01 ($\beta = .10$)	---	---	---	---	.02
Low-Cost	---	---	.01 ($\beta = .13$)	.02 ($\beta = .20$)	.07 ($\beta = .28$)	.02 ($\beta = .14$)	.12
Diferenciadora	---	---	---	---	---	---	---
Reactiva	---	.01 ($\beta = -.12$)	---	.01 ($\beta = -.09$)	---	---	.02
COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS							
MORTN. Orientación Mercado Responsive	.21 ($\beta = .21$)	.01 ($\beta = .13$)	---	.01 ($\beta = .19$)	.04 ($\beta = .23$)	.04 ($\beta = .23$)	.31
MOPRO. Orientación Mercado Proactiva.	.02 ($\beta = .19$)	.25 ($\beta = .19$)	---	.01 ($\beta = -.23$)	---	---	.28
Orientación a Competidores	---	---	.11 ($\beta = .20$)	.05 ($\beta = .19$)	---	---	.16
Velocidad de Cambio de la organización	.06 ($\beta = .24$)	.06 ($\beta = .23$)	---	.19 ($\beta = .12$)	---	---	.31
Innovación Radical Productos	---	---	---	---	---	---	---
Innovación Incremental Productos	---	---	---	.03 ($\beta = .24$)	---	---	.03
Innovación Radical Procesos	---	---	---	---	---	---	---
Innovación Incremental Procesos	---	.01 ($\beta = .11$)	---	---	---	.13 ($\beta = .25$)	.14
ENTORNO							
Turbulencia de Mercado	---	---	---	---	---	---	---
Turbulencia Tecnológica	---	---	---	.01 ($\beta = -.07$)	.02 ($\beta = -.13$)	---	.03
Intensidad Competitiva	---	---	---	---	---	---	---
Poder Negociación Proveedores	---	---	---	---	---	---	---
Poder Negociación Clientes	---	---	---	---	---	---	---
Amenaza Entrada Competidores	---	---	---	---	---	---	---
Amenaza Productos o Servicios Substitutivos	---	---	---	---	---	---	---
Velocidad Evolución Entorno	---	---	---	---	---	---	---
(%) Total varianza explicada	.30	.35	.16	.34	.13	.19	---



CAPÍTULO 12.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

CAPÍTULO 12.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

12.1.- Discusión del modelo predictivo

El Objetivo Específico 2 de la presente investigación era “Determinar la capacidad predictiva de cinco Estrategias, ocho Competencias Organizativas y ocho Variables de Entorno, sobre la Cultura Organizacional”. Esto se ha realizado a través de Correlaciones de Pearson y Regresiones múltiples por pasos.

En nuestra investigación, la presencia de una Cultura Organizativa en una empresa es debida a la interacción de dos fuerzas. Una actúa “desde dentro” a través de la influencia de los fundadores y los líderes, que definirán la Estrategia de Negocio y desarrollarán las Competencias Organizativas que les parezcan adecuadas. La otra fuerza es el Entorno, al ir cambiando, obliga a la empresa a adaptarse para sobrevivir (Schein, 2010).

El interés del presente estudio es identificar qué Estrategias de Negocio y qué Competencias Organizativas predicen los cuatro arquetipos de cultura. Esto ayudará a conocer y describir con mayor profundidad estos arquetipos. Por otro lado, el interés en conocer qué Variables del Entorno predicen la presencia de las cuatro culturas, ayudará a entender cómo la cultura facilita a la empresa la adaptación al entorno.

A continuación, se realiza la discusión de los resultados de las regresiones múltiples en cada una de las culturas.

12.1.1.- Cultura Clan

La hipótesis 3 indica que: “Si la Cultura Organizacional Clan se ve influenciada por los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado Responsive, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno), entonces podrá realizarse una buena predicción de la Cultura Clan a partir de un modelo que incorpore dichos predictores”.

Cultura Clan vs Estrategia empresarial

Slater, Olson y Finnegan (2010) realizaron un estudio cuantitativo con 217 directivos senior de Marketing en empresas de producción y servicios de más de 500 empleados en Estados Unidos de América y obtuvieron diversas correlaciones entre las culturas y las estrategias. En los análisis de regresión realizados encontraron que la Cultura Clan predecía de forma significativa la Estrategia Defensiva Diferenciadora. Los dos primeros investigadores en este estudio, habían argumentado años antes (Slater & Olson, 2001) que la Estrategia Diferenciadora tenía como activo más importante la relación con el cliente, lo que es coherente con la Cultura Clan.

A diferencia del estudio mencionado, el análisis de regresión de la presente investigación plantea la Cultura como variable dependiente y la Estrategia como independiente. El resultado muestra que es la Estrategia Analizadora la que predice la Cultura Clan de forma significativa, tanto en la submuestra española ($n_1=246$) como en la submuestra latinoamericana ($n_2=510$), si bien lo hace explicando un 1% de la varianza. La Estrategia Analizadora se describe como aquella que observa a las empresas líderes del mercado en innovación y se posiciona respecto a ellas, intentando aportar mejores precios y mejor calidad/servicio (Slater & Olson, 2000).

La Estrategia Reactiva también aparece como predictor de la Cultura Clan, con sentido inverso, sólo en la submuestra latinoamericana y explicando un 1% de la varianza. Esta estrategia de negocio se describe por un comportamiento en el que la empresa actúa reaccionando, sin tener en realidad ninguna estrategia concreta (Slater & Olson, 2000) y es además la que corre. Ambos resultados indican que la Estrategia Reactiva no es propia de la Cultura Clan.

Concluimos así que hay dos estrategias con capacidad predictiva de la Cultura Clan que apoyan el cumplimiento parcial de la hipótesis 3.

Cultura Clan vs Orientación a Mercado Responsive, Orientación a Mercado Proactiva y Orientación a Competidores

Jaworski y Kohli (1993), en un estudio realizado con 230 grandes empresas de Estados Unidos, indican que sus resultados proporcionan un fuerte apoyo a la hipótesis de que la Orientación a Mercado predice el Compromiso Organizativo y el *Esprit de Corps*; ambos conceptos afines con la Cultura Clan. Indican que "parece que la Orientación a Mercado alimenta un vínculo entre los empleados y la organización, y también promueve el sentimiento de pertenencia a una gran familia organizacional, que está dedicada a satisfacer y superar las necesidades y expectativas del mercado". Este estudio sugiere así, que la Orientación a Mercado predice la Cultura Clan.

La mayor parte de la literatura científica, sin embargo, estudia la Orientación a Mercado como variable dependiente y la cultura como independiente. Cameron y Quinn (2006) en la descripción de su arquetipo de Cultura Clan indican que tiene "sensibilidad hacia los clientes", si bien no profundizan más en el concepto. Slater *et al.* (2010), integran en un artículo las conclusiones de seis investigaciones, realizadas a lo largo de diez años, con departamentos de Marketing en empresas de Estados Unidos de América, y concluyen, utilizando el OCAI, que las empresas con Cultura Clan presentan una alta Orientación a Mercado, tanto *Responsive* como Proactiva. En su publicación ponen como ejemplo de Cultura Clan el *resort* de cinco estrellas Broadmoor Hotel, ubicado en Colorado Springs. Sin embargo, encuentran una cierta contradicción en este hecho, dado que la Cultura Clan está considerada en el modelo de Cameron y Quinn (2006) como internamente orientada y por lo tanto muy centrada en su equipo humano y menos centrada en el exterior. La explicación que argumentan es que los valores familiares se extienden también a los clientes y que el sentimiento de familia estimula tanto los comportamientos de Orientación a Mercado como las relaciones humanas con estos. Además, los valores de autonomía y flexibilidad, que se consideran también propios de la Cultura Clan, permiten a los empleados tener responsabilidad e iniciativa en la atención al cliente. Este estudio sugiere así, que la Cultura Clan predice la Orientación a Mercado.

Diversos investigadores en el área del Marketing han estudiado el constructo llamado Marketing Relacional, que es muy cercano a la Orientación a Mercado y se define como la búsqueda de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento de relaciones humanas de gran calidad, que van más allá de las simples transacciones y que tratan de obtener satisfacción y lealtad (Iglesias *et al.*, 2011). Autores como Hunt y Morgan (1994) y Grönroos (1997), habían abordado la necesidad de desarrollar una cultura corporativa adecuada que dé soporte a la estrategia de Marketing Relacional. Por otro lado, Iglesias *et al.* (2011) realizaron una investigación cualitativa a través de 58 entrevistas en profundidad y observación directa en tres hoteles españoles considerados modelos de excelencia en Marketing Relacional. En estos hoteles identificaron que la relación con los clientes estaba fundamentada en cuatro valores propios de la Cultura Clan: confianza, compromiso, interés por los empleados y trabajo en equipo. Los directivos de los hoteles expresaron además su convencimiento en que el desarrollo de esa cultura era clave para potenciar la relación particular que deseaban con sus clientes, confirmando de nuevo el vínculo entre la Cultura Clan y la Orientación a Mercado.

En sentido inverso, los conflictos y tensiones entre departamentos habían sido anteriormente identificados por diversos autores como inhibidores de la Orientación a Mercado (Levitt, 1969; Lusch, Udell, & Laczniak, 1976). La causa principal es que dificultan la comunicación entre departamentos y con ello impiden que la inteligencia de

mercado se disemine y facilite la toma de decisiones adecuadas y su implantación (Ruekert & Walker, 1987).

La presente investigación ha desarrollado el análisis de regresión planteando la Cultura como variable dependiente y la Orientación a Mercado como independiente, del mismo modo que Jaworski y Kohli (1993). El resultado identifica la Orientación a Mercado *Responsive* (MORTN) como la variable que mejor predice la Cultura Clan en la submuestra española ($n_1=246$), explicando el 21% de la varianza; además, la Orientación a Mercado Proactiva (MOPRO) le aporta un 2% más de capacidad predictiva. En la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) sucede al revés; el MOPRO es la variable que mejor predice la Cultura Clan, explicando un 25% de la varianza y el MORTN le aporta un 1% más de capacidad predictiva.

En definitiva, la Cultura Clan en las empresas estudiadas en España es predicha por la Orientación al Cliente de forma principalmente *Responsive*, lo que indica que son organizaciones que tratan de descubrir, entender y dar respuesta a las necesidades expresadas por los clientes. Sin embargo, en Latinoamérica la Orientación a Mercado que es predictora es principalmente la Proactiva, lo que indica que son empresas que van más allá en su relación con los clientes y que tratan de descubrir y satisfacer necesidades latentes, de las que estos clientes todavía no son conscientes.

Respecto a la Orientación a Competidores, Slater, Olson y Hult (2010) no encuentran correlación significativa con la Cultura Clan. Del mismo modo, en el análisis de regresión del presente estudio no se observa capacidad predictiva. Por lo tanto, esta competencia que consiste en observar intensamente a los competidores y compartir la información en el interior de la empresa para tomar decisiones, no puede formar parte de un modelo predictivo.

Resumiendo, la Cultura Clan se puede predecir por el MORTN en España y el MOPRO en Latinoamérica, lo que apoya el cumplimiento parcial de la hipótesis 3.

Cultura Clan vs Velocidad de Cambio de la organización

Cameron *et al.* (2006) atribuyen a la Cultura Clan la capacidad de cambiar la organización de forma progresiva, sostenida y con énfasis en el largo plazo. Coherente con el modelo *Competing Values Framework*, contraponen esta manera de cambiar con la que atribuye a la Cultura Mercado, que lo haría de forma rápida y con énfasis en el corto plazo.

Sin embargo, el análisis de regresión del presente estudio identifica la Velocidad de Cambio de la empresa como la segunda variable que mejor predice la Cultura Clan, tanto en la submuestra española ($n_1=246$) como en la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) y lo hace en ambos casos explicando el 6% de la varianza. Los resultados sugieren que las empresas que pueden cambiar con rapidez su estrategia y su

estructura en respuesta a los cambios en el entorno, los clientes y los competidores, presentan la Cultura Clan. Esta capacidad de cambiar es muy coherente con el hecho de que las relaciones humanas, el trabajo en equipo y el compromiso con la empresa sean muy altas, pues los aspectos humanos son normalmente los que dificultan y entorpecen los procesos de cambio organizativo (Schein, 2010).

En síntesis, la Cultura Clan puede predecirse por la Velocidad de Cambio de la organización, lo que apoya el cumplimiento parcial de la hipótesis 3.

Cultura Clan vs Tipos de innovación

La investigación existente respecto a las capacidades innovadoras de la Cultura Clan no es concluyente. En este sentido, Hurley (1995) y Barczak *et al.* (2010) sugieren que, si la cultura enfatiza la confianza, la participación y la toma de decisiones abierta, se potencia la creatividad y la innovación. Hartnell *et al.* (2011) encuentran esta correlación positiva en una metainvestigación de 84 estudios. Sin embargo, Tian *et al.* (2018), en una revisión de la literatura exhaustiva entre 1980 y 2017 de publicaciones que estudian la relación entre la cultura y la innovación, indican que es necesaria mayor investigación en la materia. Además apuntan al riesgo de que estas empresas, en la búsqueda de la armonía, provoquen un exceso de uniformidad que limite la disensión y haga disminuir la innovación.

El resultado de la presente investigación identifica la Innovación Incremental en Procesos Internos como una variable que predice la Cultura Clan, explicando un 1% de la varianza, pero sólo en la submuestra latinoamericana ($n_2=510$). Esto es coherente con Cameron *et al.* (2006), que atribuyen a la Cultura Clan la capacidad de cambiar la organización de forma progresiva, sostenida y con énfasis en el largo plazo.

Concluimos así que la Innovación Incremental en Proceso Internos tiene una capacidad predictiva sobre la Cultura Clan, lo que apoya el cumplimiento parcial de la hipótesis 3.

Cultura Clan vs Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, Entorno Competitivo, Velocidad de Evolución del Entorno

El análisis de regresión del presente estudio no identifica ninguna de las Variables de Entorno como predictor de la Cultura Clan y por lo tanto no han de formar parte del modelo predictivo (hipótesis 3).

En conclusión, algunas de las variables descritas pueden formar parte de un modelo predictivo de la Cultura Clan, explicando en España el 30% de la varianza y en Latinoamérica el 35%.

12.1.2.- Cultura Mercado

La hipótesis 4 indica que: "Si la Cultura Organizacional Mercado se ve influenciada por los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado Responsive, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno), entonces podrá realizarse una buena predicción de la Cultura Mercado a partir de un modelo que incorpore dichos predictores".

Cultura Mercado vs Estrategia empresarial

En el estudio realizado por Slater *et al.* (2010), antes mencionado, el análisis de regresión indicó que la Cultura Mercado era predictora de la estrategia Analizadora. Esta es una estrategia que observa a los líderes más innovadores del mercado y se posiciona respecto a ellos, intentando aprovechar el nuevo mercado que estos van abriendo, aportando mejores precios y calidad/servicio. Parece coherente que la Cultura Mercado utilice esta estrategia, ya que destaca por el pensamiento lógico y racional que la caracteriza, para competir agresivamente y obtener resultados.

Sin embargo, el presente estudio muestra unos resultados diferentes. El análisis de regresión señala que en las dos submuestras tanto la Estrategia Prospectora como la Estrategia *Low-cost* predicen la Cultura Mercado, con valores que explican la varianza entre el 1% y el 4%. Además, en la submuestra latinoamericana, la Estrategia Reactiva tiene sentido inverso y explica el 1% de la varianza, poniendo de manifiesto que esta estrategia no es propia de la Cultura Mercado.

Concluimos así que las Estrategias Prospectora y *Low-cost* tienen capacidad predictiva sobre la Cultura Mercado y además, en la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) también la Estrategia Reactiva (con sentido inverso), lo que apoya el cumplimiento parcial de la hipótesis 4.

Cultura Mercado vs Orientación a Mercado Responsive, Orientación a Mercado Proactiva y Orientación a Competidores

Slater, Olson y Hult (2010) concluyen en su investigación que las empresas con Cultura Mercado tienen una fuerte Orientación al Cliente y también Orientación a Competidores, siendo estas dos características claves para su competitividad. El análisis de regresión respecto a la Orientación a Mercado, sin embargo, no confirma esta idea.

En la submuestra española ($n_1=246$) los dos tipos de Orientación a Mercado no predicen la Cultura Mercado, y en la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) el MORTN sólo aporta un 1% de capacidad predictiva y el MOPRO aporta también un 1% pero en sentido inverso.

El análisis de regresión del presente estudio muestra que en las dos submuestras la Orientación a Competidores tiene capacidad predictiva sobre la Cultura Mercado; en la submuestra española ($n_1=246$) es la variable más importante y explica el 11% de la varianza y en la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) es la segunda variable y explica el 5% de la varianza. Esto sugiere que la Cultura Mercado obtiene parte de su capacidad de competir y obtener resultados a través del seguimiento y observación de sus competidores y la comunicación de esta información dentro de la empresa.

En síntesis, los dos tipos de Orientación a Mercado en la muestra latinoamericana tienen una cierta capacidad de predecir la Cultura Mercado. Además, la Orientación a Competidores también tiene capacidad predictiva, especialmente en la muestra española. En definitiva, las tres variables pueden ser incorporadas al modelo planteado en la hipótesis 4.

Cultura Mercado vs Velocidad de Cambio de la organización

Cameron *et al.* (2006) atribuyen a la Cultura Mercado la capacidad de cambiar la organización de forma rápida y con énfasis en el corto plazo. El análisis de regresión en las dos submuestras refleja una gran diferencia en su capacidad predictiva sobre la Cultura Mercado. En la submuestra española ($n_1=246$) no tiene capacidad predictiva y sin embargo en la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) es la variable más importante, explicando el 19% de la varianza. Esto sugiere que, en las empresas latinoamericanas, la capacidad de cambio rápido en la estrategia y estructura, en respuesta a los cambios en el entorno, los clientes y los competidores, aporta capacidad competitiva a la Cultura Mercado.

Concluimos así que la Velocidad de Cambio de la organización puede formar parte de un modelo con capacidad predictiva sobre la Cultura Mercado en las empresas latinoamericanas, lo que apoya parcialmente el cumplimiento de la hipótesis 4.

Cultura Mercado vs Tipos de Innovación

Hartnell *et al.* (2011) encuentran en su metainvestigación que la Cultura Mercado es la que más correlaciona con la Innovación. Del mismo modo Demirci (2013) indica que estas empresas, además de una fuerte orientación a resultados, también utilizan la innovación como estrategia para competir. Sin embargo, las investigaciones existentes no son concluyentes en este aspecto. Tian *et al.* (2018) apuntan que se necesita más

investigación para examinar los aspectos humanos de esta cultura, pues la fuerte competitividad puede ser muy efectiva, por ejemplo, en los departamentos de ventas, pero también podría tener un efecto perjudicial en otras capacidades como la innovación.

El análisis de regresión del presente estudio identifica en la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) la variable Innovación Incremental en Productos y Servicios como predictor de la Cultura Mercado, explicando el 3% de la varianza.

Podemos concluir así que la variable Innovación Incremental en Productos y Servicios puede formar parte de un modelo con capacidad predictiva sobre la Cultura Mercado, pero limitada a empresas latinoamericanas (hipótesis 4).

Cultura Mercado vs Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, Entorno Competitivo, Velocidad de Evolución del Entorno

El análisis de regresión del presente estudio sólo identifica en la submuestra latinoamericana ($n_2=510$) la Turbulencia Tecnológica como predictor de la Cultura Mercado, con sentido inverso y explicando sólo un 1% de la varianza.

Sintetizamos así que las Variables de Entorno no forman parte de un modelo con capacidad predictiva sobre la Cultura Mercado, excepto en la muestra latinoamericana, en la que la Turbulencia Tecnológica, que con sentido negativo sí lo haría, apoyando el cumplimiento parcial de la hipótesis 4.

Finalmente, algunas de las variables descritas pueden formar parte de un modelo predictivo de la Cultura Mercado, explicando en España el 16% de la varianza y en Latinoamérica el 34%.

12.1.3.- Cultura Jerarquía

La hipótesis 5 indica que: "Si la Cultura Organizacional Jerarquía se ve influenciada por los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado Responsive, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno), entonces podrá realizarse una buena predicción de la Cultura Jerarquía a partir de un modelo que incorpore dichos predictores".

Cultura Jerarquía vs Estrategia empresarial

Slater *et al.* (2010), en el estudio realizado con 217 directivos senior de Marketing en Estados Unidos de América, obtuvieron en su análisis de regresión que la Cultura Jerarquía tiene capacidad predictiva sobre las Estrategias *Low-Cost* y Analizadora. La Cultura Jerarquía apoya su competitividad en la excelencia en los procesos, razón por lo que los autores argumentan que permite bajar sus costes y con ello los precios de venta, además de lograr excelencia en el servicio.

En la presente investigación se ha trabajado con la Cultura como variable dependiente y las Estrategias como variables independientes. En el estudio de regresión múltiple sólo la Estrategia *Low-Cost* muestra capacidad predictiva sobre la Cultura Jerarquía, explicando un 7% de la varianza en la submuestra española y un 2% en la latinoamericana. La explicación aportada por los autores mencionados es igualmente coherente en las empresas españolas y latinoamericanas, pues una estrategia de bajos precios debe apoyarse en la excelencia en los procesos que aporta la Cultura Jerarquía.

Concluimos así que la estrategia *Low-Cost* puede incluirse en un modelo que tenga capacidad predictiva sobre la Cultura Jerarquía, lo que apoya parcialmente la hipótesis 5.

Cultura Jerarquía vs Orientación a Mercado Responsive, Orientación a Mercado Proactiva y Orientación a Competidores

El modelo de cultura *Competing Values Framework* propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) caracteriza la Cultura Jerarquía por la orientación interna, que implica la focalización en los procesos y los sistemas de gestión como elemento de competitividad y factor de éxito. Esto, según los autores, no destacaría la orientación de estas empresas hacia los clientes y los competidores.

Los investigadores Slater, Olson y Hult (2010) amplían este marco conceptual a través de seis investigaciones realizadas a lo largo de diez años con departamentos de Marketing en empresas de Estados Unidos de América. En ellas estudian cómo la interacción entre la cultura, la estrategia organizativa y diversos comportamientos organizativos puede influir en los resultados empresariales. En sus conclusiones indican que las empresas que presentan Cultura Jerarquía, cuando está asociada a la estrategia *Low-Cost*, tienen una Orientación a Mercado baja-media y una Orientación a Competidores alta-muy alta. Atribuyen estos dos comportamientos organizativos al hecho de tener el precio de venta como elemento clave de competitividad. Esto les obliga a dedicar todos sus esfuerzos a la reducción de costes, como hemos comentado anteriormente, pero también a compararse y posicionarse continuamente respecto a

sus competidores. Sin embargo, no haría tan crítica la necesidad de orientarse a los clientes, pues estos aceptarían menor calidad y servicio a cambio de mejor precio.

En la presente investigación, el análisis de regresión por pasos indica, en las dos submuestras, que la Orientación a Mercado *Responsive* tiene capacidad predictiva sobre la Cultura Jerarquía, explicando un 4% de la varianza. La Orientación a Competidores, por su parte, no muestra capacidad predictiva. El resultado indica así, a diferencia de las conclusiones de Slater *et al.* (2010), que la Cultura Jerarquía en las empresas españolas y latinoamericanas puede estar orientada a cliente y hacerlo compatible con una estrategia *Low-Cost*.

Concluimos así que la Orientación a Mercado *Responsive* puede formar parte de un modelo con capacidad predictiva sobre la Cultura Jerarquía, lo que apoya el cumplimiento parcial de la hipótesis 5.

Cultura Jerarquía vs Velocidad de Cambio de la organización

El modelo de cultura de Cameron y Quinn (2006) ubica la Cultura Jerarquía en la parte inferior-izquierda del eje vertical, en un área que se caracteriza por la estabilidad y el control, y la orientación interna a sus procesos. Esto, según los autores, disminuiría la velocidad de cambio de estas empresas.

En el estudio de regresión múltiple la Velocidad de Cambio no presenta capacidad predictiva sobre la Cultura Jerarquía, por lo que los resultados apoyan la baja velocidad de cambio de esta cultura.

Concluimos así que la Velocidad de Cambio no puede incluirse en un modelo que tenga capacidad predictiva sobre la Cultura Jerarquía (hipótesis 5).

Cultura Jerarquía vs Tipo de Innovación

Tian *et al.* (2018) indica en su estudio de la literatura que la relación entre la Cultura Jerarquía y la Innovación no permite conclusiones firmes y que es necesaria mayor investigación. Sin embargo, parece que las características de Orientación Interna y Control, de la Cultura Jerarquía, podrían dificultar la Innovación (Büschgens *et al.*, 2013; Lemon & Sahota, 2004; Naranjo Valencia *et al.*, 2010).

Cameron *et al.* (2006) atribuyen a la Cultura Jerarquía la capacidad de innovar en sus procesos internos a través de pequeños cambios incrementales, en busca de eficiencia, predictibilidad y continuidad. Esto sería compatible con la competencia llamada Innovación en los Procesos Internos.

En el estudio de regresión múltiple la Innovación Incremental en Procesos Internos presenta capacidad predictiva sobre la Cultura Jerarquía, pero de nuevo sólo en la submuestra latinoamericana.

Concluimos así que la Innovación Incremental en Procesos Internos puede incluirse, en las empresas latinoamericanas, en un modelo que tenga capacidad predictiva sobre la Cultura Jerarquía, lo que apoya parcialmente la hipótesis 5.

Cultura Jerarquía vs Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, Entorno Competitivo, Velocidad de Evolución del Entorno

Como hemos comentado anteriormente, el modelo Competing Values Framework de Quinn y Rohrbaugh (1983) posiciona la Cultura Jerarquía en la parte inferior del eje vertical implicando la búsqueda de estabilidad y control. Esta naturaleza de la Cultura Jerarquía, unida a su baja velocidad de cambio, la debería hacer más efectiva en entornos estables que en entornos turbulentos. Insistiendo en esta idea, Cameron *et al.* (2006: p.135) indican que una de las conclusiones bien avaladas por la investigación a partir de los años sesenta es que cuando el entorno es predecible y estable, las empresas funcionan de forma rutinaria y controlada, con lo que los empleados básicamente hacen un trabajo estandarizado y formalizado. De acuerdo con este principio debería esperarse que la Cultura Jerarquía estuviese más desarrollada en estos entornos estables y predecibles.

En el estudio de regresión múltiple, en la submuestra española la Turbulencia Tecnológica presenta capacidad predictiva sobre la Cultura Jerarquía, explicando, en sentido inverso, el 2% de la varianza. Este resultado indica que con alta Turbulencia Tecnológica es más improbable la presencia de la Cultura Jerarquía, lo que es coherente con la literatura.

Concluimos así que la Turbulencia Tecnológica puede incluirse, en las empresas españolas, en un modelo que tenga capacidad predictiva sobre la Cultura Jerarquía (hipótesis 5).

Finalmente, algunas de las variables descritas pueden formar parte de un modelo predictivo de la Cultura Jerarquía, explicando en España el 13% de la varianza y en Latinoamérica el 19%.

Tabla 21.

Resumen de los objetivos específicos y de las hipótesis planteadas en el Objetivo General 2.

OBJETIVO GENERAL 2: determinar la capacidad predictiva de cinco Estrategias, ocho Competencias Organizativas y de ocho Variables del Entorno sobre las tres Culturas Organizativas estudiadas, que forman parte del modelo de Cameron & Quinn (2006).		
Objetivos específicos	Hipótesis	Grado de cumplimiento
Objetivo Específico 2: Determinar la capacidad predictiva de los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado Responsive, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno) sobre la Cultura Organizacional.	Hipótesis 3: Si la Cultura Organizacional Clan se ve influenciada por los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado Responsive, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno), entonces podrá realizarse una buena predicción de la Cultura Clan a partir de un modelo que incorpore dichos predictores.	Parcial
	Hipótesis 4: Si la Cultura Organizacional Mercado se ve influenciada por los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado Responsive, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno), entonces podrá realizarse una buena predicción de la Cultura Mercado a partir de un modelo que incorpore dichos predictores.	Parcial
	Hipótesis 5: Si la Cultura Organizacional Jerarquía se ve influenciada por los cinco tipos de Estrategia Empresarial, las ocho Competencias Organizativas (Orientación a Mercado Responsive, Orientación a Mercado Proactiva, Orientación a Competidores, Velocidad de Cambio de la Organización y cuatro Tipos de Innovación) y las ocho Variables de Entorno (Turbulencia de Mercado, Turbulencia Tecnológica, Intensidad Competitiva, cuatro características del Entorno Competitivo y Velocidad de Evolución del Entorno), entonces podrá realizarse una buena predicción de la Cultura Jerarquía a partir de un modelo que incorpore dichos predictores.	Parcial

12.2.- El modelo de Cameron y Quinn de tres factores, en directivos españoles y latinoamericanos.

Los resultados de las regresiones múltiples de la presente investigación indican que las Competencias Organizativas estudiadas tienen una capacidad predictiva relevante sobre la presencia de las tres Culturas Organizativas del modelo de Cameron y Quinn (1999, 2006), medidas a través del OCAI-12. Esto aporta información para conocer y describir con mayor profundidad cada uno de los arquetipos de cultura y reflexionar acerca de la representación gráfica del modelo.

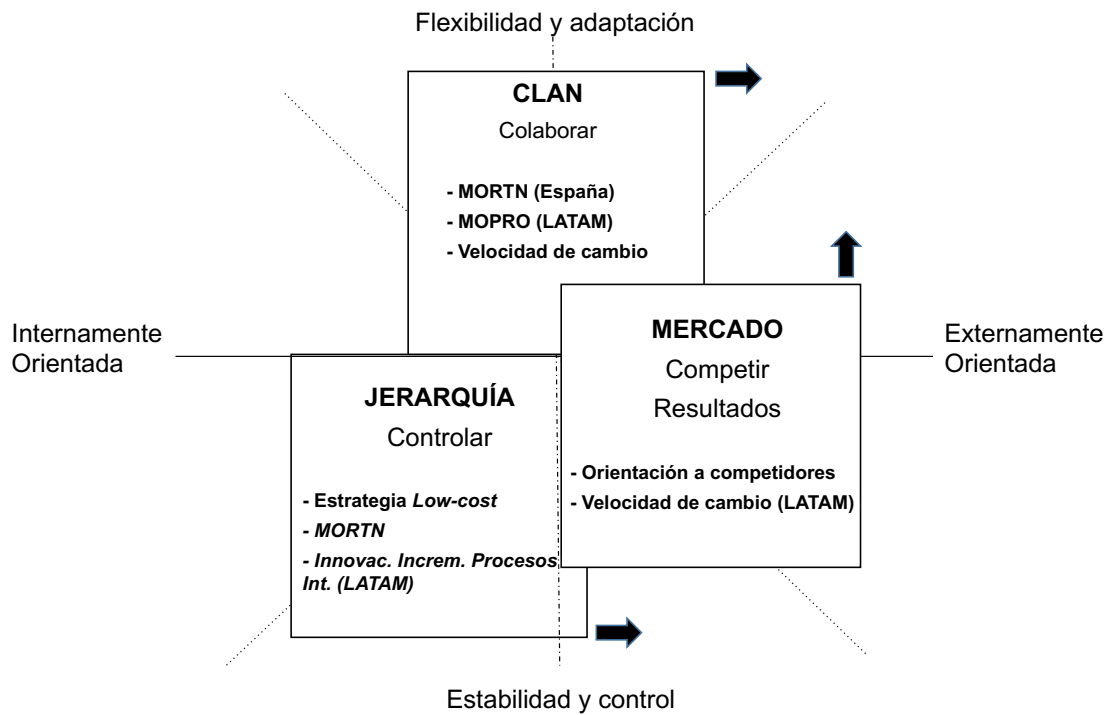
Los resultados muestran que la Cultura Clan es predicha por la Velocidad de Cambio de la organización, lo que apoya la característica de Flexibilidad y Adaptación y su ubicación en la parte superior del modelo. Sin embargo, también es predicha por las dos competencias de Orientación al Cliente (MORTN en España y MOPRO en Latinoamérica), lo que no es coherente con la Orientación Interna e indica que las empresas con Cultura Clan están en relación muy estrecha con los clientes. Esto sugiere que la representación gráfica de este arquetipo puede desplazarse una cierta distancia hacia la derecha.

Por su parte, la Cultura Mercado es predicha por la Orientación a Competidores, lo que apoya la Orientación Externa del modelo y su ubicación a la derecha de la gráfica. Sin embargo, en Latinoamérica también es predicha por la Velocidad de Cambio de la empresa, lo que le otorga capacidad de ser flexible y adaptarse, contradiciendo la ubicación en la parte inferior de la gráfica. Su ubicación correcta parecería tener que desplazarse una cierta distancia hacia arriba.

Por último, la Cultura Jerarquía es predicha por la Orientación al Cliente *Responsive* (MORTN), lo que muestra su orientación externa y, por lo tanto, tendría que desplazarse una cierta distancia hacia la derecha en la representación gráfica.

La Figura 9 muestra un nuevo modelo espacial donde los arquetipos de las tres culturas han sido desplazados de acuerdo con los resultados de este estudio, apareciendo un cierto solape. Este solape apoya la idea de que las culturas no compiten necesariamente entre ellas en las diagonales, como sugería el modelo de cultura de Quinn y Rohrbaugh (1983), llamado por esta razón *Competing Values Framework*. De acuerdo con este modelo, la Cultura Clan tendría que competir con Mercado, y si una crece la otra tendría que decrecer. Sin embargo, la presente investigación no confirma esta idea pues las correlaciones de Pearson entre las tres culturas son siempre positivas y significativas, y además en la submuestra latinoamericana tienen un valor elevado. Resultados parecidos son mostrados por Hartnell *et al.* (2011), que indican que las investigaciones normalmente muestran correlaciones entre las culturas de moderadas a fuertes. La investigación empírica no apoya, por lo tanto, que las culturas puedan

representarse de forma clara en un modelo ortogonal, con culturas que se excluyen mutuamente y que compiten en diagonal, lo que pone de relieve algunas limitaciones en este modelo tipológico.



2

Figura 9.

Nuevo posicionamiento de las tres culturas en el modelo espacial de Cameron y Quinn (1999, 2006).

12.2.- Conclusiones

Teniendo en cuenta el marco teórico general que fundamenta esta investigación y en particular los objetivos, hipótesis, instrumentos y procedimientos utilizados en la parte empírica, podemos afirmar que los resultados hallados, si bien no pretenden ser concluyentes, aportan una información relevante y original para la predicción de la Cultura Organizativa.

De acuerdo con los resultados del Estudio II, se pueden formular las siguientes conclusiones:

CUARTA. - Las Variables de Entorno investigadas, prácticamente no muestran capacidad predictiva sobre las tres Culturas Organizativas estudiadas del modelo de Cameron y Quinn (2006), medidas a través del OCAI-12. Únicamente la Turbulencia Tecnológica muestra alguna capacidad predictiva, explicando el 1% de la varianza en la Cultura Mercado en Latinoamérica y explicando el 2% en la Cultura Jerarquía en España. Si bien hay abundantes evidencias de que el entorno influye de forma determinante en la formación de la cultura y en la supervivencia de las empresas, este estudio no ha encontrado ningún patrón que sugiera que es más probable encontrar ciertas culturas organizativas en determinados entornos.

QUINTA. – La Estrategia y las Competencias Organizativas investigadas tienen una capacidad predictiva relevante sobre las tres Culturas Organizativas estudiadas del modelo de Cameron y Quinn (2006), medidas a través del OCAI-12. La capacidad de estas variables de explicar una cultura oscila entre el 1% y el 25%.

SEXTA. - La Cultura Clan en empresas españolas se puede predecir principalmente a través del MORTN (21% de la varianza explicada), la Velocidad de Cambio (6%) y la Estrategia Analizadora (1%). En empresas latinoamericanas se puede predecir a través del MOPRO (25%), la Velocidad de Cambio (6%), la Estrategia Reactiva (1% en sentido inverso), la Estrategia Analizadora (1%), la Innovación Incremental en Procesos Internos (1%) y el MORTN (1%). El modelo en su conjunto permite predecir el 30% de la varianza en España y el 35% en Latinoamérica.

SEPTIMA. - La Cultura Mercado en empresas españolas se puede predecir principalmente a través de la Orientación a Competidores (11% de la varianza explicada), la Estrategia Prospectora (4%) y la Estrategia *Low-Cost* (1%). En empresas latinoamericanas se puede predecir a través de la Velocidad de Cambio de la empresa

(19%), la Orientación a Competidores (5%), la Estrategia *Low-cost* (3%), la Innovación Incremental en Productos y Servicios (2%), la Estrategia Prospectora (1%), la Estrategia Reactiva (1%), el MOPRO (1%), el MORTN (1%) y la Turbulencia Tecnológica (1%). El modelo en su conjunto permite predecir el 16% de la varianza en España y el 34% en Latinoamérica.

OCTAVA. – La Cultura Jerarquía en empresas españolas se puede predecir principalmente a través de la Estrategia *Low-Cost* (7% de la varianza explicada), el MORTN (4%) y la Turbulencia Tecnológica (2% en sentido inverso). En empresas latinoamericanas se puede predecir a través de la Innovación Incremental en los Procesos Internos (13%), el MORTN (4%) y la Estrategia *Low-cost* (2%). El modelo en su conjunto permite predecir el 13% de la varianza en España y el 19% en Latinoamérica.

NOVENA. - Las variables que predicen las tres culturas aportan información relevante acerca de su Orientación Interna-Externa y su Orientación a la Estabilidad-Flexibilidad, lo que permite redefinir la representación gráfica del modelo *Competing Values Framework* (Quinn & Rohrbaugh, 1983). Esta nueva representación, unida al hecho de que las correlaciones de Pearson entre las tres culturas son siempre positivas y significativas, sugiere que el modelo no es perfectamente ortogonal y que las culturas no compiten entre ellas en las diagonales, lo que sugiere una posible limitación de este modelo tipológico.

**PARTE IV.- LIMITACIONES, FUTURAS
INVESTIGACIONES, IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y
PRODUCTIVIDAD DE LA TESIS**

CAPÍTULO 13.- LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

CAPÍTULO 13.- LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.

A continuación, presentamos las limitaciones principales que presenta este estudio:

En primer lugar, los datos se han obtenido con una muestra de conveniencia formada por profesionales que desde el punto de vista geográfico está formada principalmente por directivos de empresas ubicadas en Barcelona. Por otro lado, la muestra latinoamericana es el 86.7 % peruana.

Segunda, los datos de cada empresa son obtenidos por un solo informante y sometidos a su percepción individual, lo que puede generar problemas de validez (Glisson & James, 2002; Kumar, Stern & Anderson, 1993; Van Bruggen, Lilien & Kacker, 2002).

Por último, todos los ítems del OCAI original en inglés y de su adaptación al castellano (OCAI-12) incluyen en su redacción más de un concepto. Este aspecto es discutible desde el punto de vista psicométrico y puede influir en la manera como las personas los interpretan.

Algunas investigaciones complementarias que podrían realizarse en el futuro son las siguientes:

Primera. La adaptación del OCAI ha reducido de seis ítems a cuatro las subescalas Clan, *Ad-hoc* y Mercado. Podría realizarse un nuevo estudio que permitiera aumentar el número de ítems y hacer con ello el instrumento más robusto (Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza, & Tomás-Marco, 2014).

Segunda. También podría realizarse una subescala en castellano para la Cultura *Ad-hoc*, dado que con el AFE y AFC los seis ítems han sido excluidos del modelo. La medición de esta cultura, que se caracteriza por su capacidad innovadora, es de especial importancia para la competitividad de las empresas.

Tercera. Otra investigación complementaria tendría que ampliar la muestra a cada uno de los países latinoamericanos para asegurar que las conclusiones pueden extrapolarse a un nivel nacional.

Cuarta. Otro aspecto relevante a desarrollar está en la posibilidad de medir la Cultura Organizativa a nivel agregado de empresa, contando con la participación de varios informantes en cada organización. Esto reduciría el sesgo que puede causar la percepción individual (Glisson & James, 2002) y podría aumentar la validez de los estudios de regresión.

Quinta. Sería también recomendable realizar el estudio en sectores económicos específicos, lo que permitiría investigar una muestra aislando ciertas condiciones comunes dentro de su industria.

Sexta. Además, la aplicación del análisis de regresión múltiple ha permitido obtener conclusiones sobre la influencia directa e inversa entre las variables utilizadas en el estudio. Sin embargo, la investigación podría ampliarse mediante la creación de un modelo de ecuaciones estructurales que identificara posibles relaciones de mediación y moderación (Bagozzi & Yi, 2012; Jöreskog y Sörbom, 1993).

Séptima. Otro aspecto de interés académico sería estudiar el efecto de la Cultura Nacional y del Liderazgo en las empresas en el modelo de construcción de la Cultura Organizativa.

Octava. El presente estudio sugiere que, si bien hay cierta contradicción conceptual en el desarrollo simultáneo de las Culturas Clan y Mercado, como indica el modelo *Competing Values Framework*, en la práctica no existe competencia entre ellas y puede suceder la ambidexteridad (Birkinshaw & Gupta, 2013). En este sentido, sería interesante realizar una nueva investigación para identificar la forma en que esta ambidexteridad se desarrolla.

Novena. Dado que la homofilia es un factor importante en la construcción de la cultura organizacional, sería necesario investigar la incidencia que tiene en cada una de las culturas.

Y décima, la relación entre la cultura organizacional y los "nuevos" liderazgos como el de servicio, el ético, el transformacional, el auténtico, el trascendental y el carismático.

CAPÍTULO 14.- IMPLICACIONES PRÁCTICAS

CAPÍTULO 14.- IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados obtenidos en la presente investigación tienen diferentes implicaciones prácticas que vamos a desarrollar brevemente.

En primer lugar, el cuestionario OCAI-12, que es la adaptación al castellano del instrumento OCAI original de Cameron y Quinn (2006), permitirá a investigadores y empresas medir la Cultura Organizativa de forma fiable en España y Latinoamérica.

Además, los resultados de este estudio ayudan a entender con mayor profundidad los arquetipos de cultura. Así, la Cultura Clan puede predecirse principalmente por la Orientación al Cliente y la Velocidad de Cambio de la organización, la Cultura Mercado por la Orientación a Competidores, y la Cultura Jerarquía por la Estrategia *Low-cost* y la Innovación Incremental en Procesos Internos. La identificación de estas Competencias Organizativas puede favorecer en las empresas el fortalecimiento de sus culturas organizativas, favoreciendo así su adaptación y competitividad.

Por otro lado, las Variables de Entorno han mostrado muy baja capacidad predictiva sobre las culturas. Esto permite mostrar a las empresas que no hay unas culturas mejores que otras para adaptarse con éxito a cada entorno, y que cada organización, de acuerdo con la *Configuration Theory* (Doty, Glick & Huber, 1993), ha de construir su propio modelo de competitividad alineando su cultura con su estrategia de negocio, sus sistemas y su estructura,

Por último, los resultados de este estudio han permitido la creación de una nueva representación gráfica del modelo *Competing Values Framework*, que sugiere que las culturas no compiten habitualmente entre ellas en las diagonales. Esto muestra una posible inadecuación de este modelo tipológico, que define cuatro culturas que se excluyen entre ellas. Indica además que la ambidexteridad, que es el desarrollo simultáneo de todas las culturas, puede ser una situación habitual en las empresas, que demostrarían capacidad de resolver con éxito las contradicciones entre las culturas (Birkinshaw & Gupta, 2013).

CAPÍTULO 15.- PRODUCTIVIDAD DE LA TESIS

CAPÍTULO 15.- PRODUCTIVIDAD DE LA TESIS

Diversos autores consideran que la productividad de una Tesis Doctoral debe ser entendida como el número de publicaciones derivadas de la misma (Estelle, 2008; Rodenes, Chismol & Arango, 2000).

Así, el presente trabajo doctoral debe encuadrarse en una línea de investigación que tiene como centralidad los Recursos Humanos y el Management:

Antecedentes

En el pasado, ha generado varias publicaciones:

1.- Libros

Assens-Serra, J. (2012). *Huevos con beicon. Cómo aumentar el compromiso de sus empleados con la empresa*. Editorial Granica.

Boada-Grau, J. (Director) (2001). *Capital Humano: 52 casos. Manual de Supuestos Prácticos sobre Gestión de Recursos Humanos y Procesos Organizacionales*. Barcelona: Granica.

2.- Capítulos de libros.

Assens-Serra, J. (2001). Cinco equipos (pp.129-132). En J. Boada-Grau (Director) (2001). *Capital Humano: 52 casos. Manual de Supuestos Prácticos sobre Gestión de Recursos Humanos y Procesos Organizacionales*. Barcelona: Granica.

Assens-Serra, J. (2001). Selección de un jefe de fabricación (pp.313-317). En J. Boada-Grau (Director) (2001). *Capital Humano: 52 casos. Manual de Supuestos Prácticos sobre Gestión de Recursos Humanos y Procesos Organizacionales*. Barcelona: Granica.

3.- Artículos JCR-ISI.

Assens-Serra, J., Serrano-Fernández, M-J., Boada-Grau, J., Boada-Cuerva, M., Macip-Simó, S. & Vigil-Colet, A. (En prensa). Health and Safety at Work in the Transport Industry (TRANS-12). *Anales de Psicología*.

Boada-Cuerva, M., Macip-Simó, S., Assens-Serra, J., Boada-Grau, J., & Vigil-Colet, A. (En revisión). A predictive study of professional skills in public employees. *Revista BRQ-Business Research Quarterly*.

Assens-Serra, J., Boada-Grau, J., Gil-Ripoll, C., Boada-Cuerva, M., & Crespo-Sánchez, M.L. A. (En revisión). COACH-10: Development and validation of a brief scale for evaluating the effectiveness of coaching processes. *Universitas Psychologica*

4.-Participación en Congresos Internacionales.

Al hilo de lo anterior, la presente propuesta de Tesis Doctoral ha presentado los siguientes trabajos en Congresos Internacionales:

- Assens-Serra, J., Boada-Grau, J., Gil-Ripoll, C. y Boada-Cuerva, M. (2018). *Adaptación al español del instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)*. Comunicación presentada en el II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos, del 1-2 marzo, Valencia (España).
- Assens-Serra, J., Boada-Grau, J., Gil-Ripoll, C. y Boada-Cuerva, M. (2018). *Estudio predictivo acerca de la influencia de factores internos y factores de entorno en la formación de la Cultura Organizativa*. Comunicación presentada en el II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos, del 1-2 marzo, Valencia (España).
- Assens-Serra, J. y Boada-Grau, J. (2017). *The relationship between organizational culture, organizational architecture and business results*. Comunicación presentada en la 14th European Conference on Psychological Assessment (ECPA), del 5-8 de julio, Lisboa (Portugal).
- Boada-Grau, J., Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M. y Gil-Ripoll, C. (2016). *Adicción al trabajo: Un instrumento de medida (Simposio "La evaluación basada en evidencias científicas de Personas, Equipos y Organizaciones.")*. Comunicación presentada en el Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos, del 2-3 junio, Madrid (España).
- Boada-Grau, J., Assens-Serra, J. y Boada-Cuerva, M. (2016). *Evaluación de las conductas de abandono del trabajo*. Comunicación presentada en el XXVI Congreso Nacional de ACEDE, del 27-28 junio, Vigo (España).
- Boada-Grau, J., Assens-Serra, J. y Boada-Cuerva, M. (2017). *Evaluación de las prácticas de recursos humanos en las empresas*. Comunicación presentada en el XXVII Congreso Nacional de ACEDE, 18-20 junio-june, Aranjuez.
- Boada-Grau, J., Assens-Serra, J. y Boada-Cuerva, M. (2017). *Evaluación de las prácticas de retribución en las empresas*. Comunicación presentada en el XXVII Congreso Nacional de ACEDE, 18-20 junio-june, Aranjuez.
- Boada-Grau, J., Gil-Ripoll, C., Boada-Cuerva, M. y Assens-Serra, J. (2018). *La alianza entre coach/coachee en el proceso de coaching: Un inventario de evaluación*. Comunicación presentada en el II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos, del 1-2 marzo, Valencia (España).
- Boada-Grau, J., Serrano-Fernández, M-J., Tàpia-Caballero, P., Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., y Gil-Ripoll, C. (2018). *Escala de evaluación de la salud y la seguridad laboral en conductores profesionales del sector del transporte*. Comunicación presentada en el II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos, del 1-2 marzo, Valencia (España).

-
- Boada-Grau, J., Tàpia-Caballero, P., Assens-Serra, J., Boada-Cuerva, M., Serrano-Fernández, M-J. y Gil-Ripoll, C. (2018). *FAT.COM-8: Validación y desarrollo de escala breve de evaluación de la fatiga laboral en conductores profesionales*. Comunicación presentada en el II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y Recursos Humanos, del 1-2 marzo, Valencia (España).
- Macip Simo, S., Boada-Grau, J., Assens-Serra J. y González-Recio, S. (2015). *La evaluación de las competencias profesionales a través de la Teoría de Zenger y Folkman*. Comunicación presentada en el Congreso Internacional OBSERVAL (Cualificaciones Profesionales y Acreditación de Competencias), del 8 al 10 de abril, Valladolid (España).
- Macip Simo, S., Boada-Grau, J. y Assens-Serra J. (2015). *Un estudio predictivo en la Administración Pública sobre Competencias Profesionales*. Comunicación presentada en el Congreso Internacional OBSERVAL (Cualificaciones Profesionales y Acreditación de Competencias), del 8 al 10 de abril, Valladolid (España).

También ha permitido la participación en un Taller Doctoral:

Assens-Serra J. (2016). *Market orientation and organisational culture, a psychometric and predictive research*. Presentación realizada en Taller Doctoral en el XXVI Congreso Nacional de ACEDE, del 27-28 junio, Vigo (España).

Presente y futuro

Los datos obtenidos en la presente investigación van a permitir tres ámbitos de publicación nacional e internacional:

1.- La lectura de la presente Tesis Doctoral.

2.- Publicaciones inmediatas.

Estudio 1. Adaptación al castellano de la escala OCAI con una submuestra de directivos española ($n_1=246$) y una submuestra latinoamericana ($n_2=510$) (Estudio-1).

Estudio 2. Estudio correlacional-predictivo de cinco tipos de Estrategia Empresarial, ocho Competencias Organizativas y ocho Variables de Entorno sobre la Cultura Organizacional (N=756) (Estudio-2).

3.- Publicaciones a corto-medio plazo.

1.- Diseño de un nuevo instrumento psicométrico de medida de la Cultura Organizativa.

- 2.- Modelo de ecuaciones estructurales que defina las relaciones de la Cultura Organizativa con las Variables de Entorno y las Variables de Competencias Organizativas.
- 3.- Modelo de ecuaciones estructurales que defina las relaciones de los Resultados Empresariales con la Cultura Organizativa, las Variables de Entorno y las Variables de Competencias Organizativas.
- 4.- Modelo de regresión de la Cultura Organizacional (variable predictora) sobre Resultados Organizativos (variable criterio).
- 5.- Modelo de regresión de la Cultura Organizacional (variable predictora) sobre la Estructura (variable criterio).
- 6.- Modelo de regresión de la Cultura Organizacional (variable predictora) sobre la Estrategia (variable criterio).
- 7.- Modelo de regresión de la Cultura Organizacional (variable predictora) sobre las Competencias Organizativas (variable criterio).
- 8.- Moderación entre Cultura Organizacional (variable predictora), Entorno (variable moderadora) y Resultados Organizativos (variable criterio).
- 9.- Moderación entre Cultura Organizacional (variable predictora), Estrategia (variable moderadora) y Resultados Organizativos (variable criterio).
- 10.- Moderación entre Cultura Organizacional (variable predictora), Comportamiento Organizativo (variable moderadora) y Resultados Organizativos (variable criterio).
- 11.- Efecto de la ambidexteridad de la cultura organizativa en los resultados empresariales.

PARTE V.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PARTE V.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80, 40-47.
- Abbas, M. W. (2017). Moderating Impact of Environmental Turbulence on Relationship between Business Innovation and Business Performance. *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences*, 11, 576-596.
- Abbas, M. W. & Hassan, M. (2016). Impact of Learning & Market Orientation on Business Performance & Innovation: The Mediating Role of Business Resilience & CRM effectiveness, *European Journal of Business and Management*, 8, 75-84.
- Abbasi, H., Sajjadi, S. N., & Kazemnejad, A. (2013). Validation of the Organizational culture Assessment Instrument (OCAI) based on the Competing Values Framework Model (CVF). *Iranian Sport Organizations (Federations)*.
<http://jrsm.khu.ac.ir/article-1-1762-en.html>
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1, 30-43.
<https://doi.org/10.1108/14601069810199131>
- Ang, S. H. (2008). Competitive intensity and collaboration: Impact on firm growth across technological environments. *Strategic Management Journal*, 29, 1057-1075. <https://doi.org/10.1002/smj.695>
- Ansari, S. S., & Krop, P. (2012). Incumbent performance in the face of a radical innovation: Towards a framework for incumbent challenger dynamics. *Research Policy*, 41, 1357-1374. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.024>
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial marketing management*, 36, 349-359.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.09.006>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82, 150-169.
<https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Arora, A., Fosfuri, A., & Gambardella, A. (2004). *Markets for technology: The economics of innovation and corporate strategy*. MIT press.
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E., & Falkus, S. A. (2000). *Questionnaire measures of organizational culture*. In *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 131-46. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S., & Olson, E. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 464-482.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x>

- Babakus, E., Cravens, D., Grant K., Ingram T., & LaForge R. (1996). Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13, 345–363.
[https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00016-X](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00016-X)
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 40, 8-34.
<http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Barczak, G., Lassk, F., & Mulki, J. (2010). Antecedents of team creativity: An examination of team emotional intelligence, team trust and collaborative culture. *Creativity and Innovation Management*, 19, 332-345.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00574.x>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrales-Molina, V., Martínez-López, F. J., & Gázquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: Toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16, 397-416. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12026>
- Bayraktar, C. A., Hancerliogullari, G., Cetinguc, B., & Calisir, F. (2017). Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29, 38-52. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1194973>
- Benner, M. J. (2010). Securities analysts and incumbent response to radical technological change: Evidence from digital photography and internet telephony. *Organization Science*, 21, 42-62.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0395>
- Bennett, R. C., & Cooper, R. G. (1981). The misuse of marketing: an American tragedy. *Business Horizons*, 24, 51-61. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90026-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90026-4)
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological bulletin*, 107, 238. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 615-633.
<https://doi.org/10.1002/job.499>
- Bin Zainuddin, Y. (2017). Moderating effect of environmental turbulence on firm's technological innovation capabilities (TIC) and business performance in the automotive industry in Malaysia: A conceptual framework. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 90, p. 01009). EDP Sciences.
<https://doi.org/10.1051/matecconf/20179001009>
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27, 287-298. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0167>

-
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*.
- Bonchek, M. (2016). Why the problem with learning is unlearning. *Harvard Business Review*.
- Borch, F. J. (1957). The marketing philosophy as a way of business life. *The marketing concept: Its meaning to management*, 3-16.
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*, New York: Crown Business.
- Braunscheidel, M. J., & Suresh, N. C. (2018). Cultivating Supply Chain Agility: Managerial Actions Derived from Established Antecedents. In *Supply Chain Risk Management* (pp. 289-309). Springer, Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-10-4106-8_17
- Brettel, M., Chomik, C. & Flatten, T. (2015). How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 53, 868-885.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1, 185-216. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12108>
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30, 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Cameron, K. S. (1998). Strategic organizational downsizing: An extreme case. *Research in organizational behavior*, 20, 185-230.
- Cameron, K. S., & Ettington, D. R. (1988). The conceptual framework of organizational culture. *Higher education: Handbook of theory and research*, 6, 356-396.
- Cameron, K. S., & Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing Organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2006). *Competing values leadership: Creating value in organizations*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Limited.
- Cameron, K. S., Whetten, D. A., & Kim, M. U. (1987). Organizational dysfunctions of decline. *Academy of Management journal*, 30, 126-138.
<https://doi.org/10.5465/255899>
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67, 2891-2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>

- Campbell, J. P., & Freeman, S. J. (1991). Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich.
- Cantaleano, K. R., Rodrigues, G. P., & Martins, T. S. (2018). The mediating effect of proactive market orientation capability in entrepreneurial orientation and service innovation. *Revista de administração mackenzie*, 19.
<http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramr180038>
- Carranza, J. E. (2010). Product innovation and adoption in market equilibrium: The case of digital cameras. *International Journal of Industrial Organization*, 28, 604-618.
<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2010.02.003>
- Cattell, R. B. (1966). The scree test for the number of factors. *Multivariate behavioural research*, 1, 245-276. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10
- Cerpa-Noya, J. (2018). Propiedades psicométricas del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) en colaboradores de Lima Metropolitana.
<http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/5868>
- Chae, S., Choi, T. Y., & Hur, D. (2017). Buyer power and supplier relationship commitment: A cognitive evaluation theory perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 53, 39-60. <https://doi.org/10.1111/jscm.12138>
- Cheon, S., Song, D. W., & Park, S. (2017). Does more competition result in better port performance?. *Maritime Economics & Logistics*, 1-23.
<https://doi.org/10.1057/s41278-017-0066-8>
- Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18, 43–76.
<https://doi.org/10.1177/017084069701800104>
- Choi, K., Narasimhan, R., & Kim, S. W. (2016). Opening the technological innovation black box: The case of the electronics industry in Korea. *European Journal of Operational Research*, 250, 192-203.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.08.054>
- Choi, Y. S., Seo, M., Scott, D., & Martin, J. (2010). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An application of the Korean version, *Journal of Sport Management*, 24, 169–189. <https://doi.org/10.1123/jsm.24.2.169>
- Chong, W. K., Bian, D., & Zhang, N. (2016). E-marketing services and e-marketing performance: the roles of innovation, knowledge complexity and environmental turbulence in influencing the relationship. *Journal of Marketing Management*, 32, 149-178. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1102758>
- Christensen, C. M., Anthony, S. D., & Roth, E. A. (2004). *Seeing what's next: Using the theories of innovation to predict industry change*. Harvard Business Press.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic management journal*, 17, 197-218.
<http://www.jstor.org/stable/2486845>

-
- Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22, 29-49.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>
- Colombo, M. G., Grilli, L., & Piva, E. (2006). In search of complementary assets: The determinants of alliance formation of high-tech start-ups. *Research Policy*, 35, 1166–1199. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.09.002>
- Conant, J., Mokwa, M., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies, and performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11, 365–383.
<https://doi.org/10.1002/smj.4250110504>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests, *psychometrika*, 16, 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Corrocher, N., & Zirulia, L. (2010). Demand and innovation in services: The case of mobile communications. *Research Policy*, 39, 945-955.
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.04.008>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management science*, 32, 554-571.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Danneels, E. (2008). Organizational antecedents of second-order competences. *Strategic Management Journal*, 29, 519–543.
<https://doi.org/10.1002/smj.684>
- Dawes, J. (1999). The relationship between subjective and objective company performance measures in market orientation research: further empirical evidence. *Marketing Bulletin-Department of Marketing Massey University*, 10, 65-75.
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial representations of competitive advantage. *The Journal of Marketing*, 31-44.
<http://www.jstor.org/stable/1252267>
- Dayan, M., Zacca, R., Husain, Z., Di Benedetto, A., & Ryan, J. C. (2016). The effect of entrepreneurial orientation, willingness to change, and development culture on new product exploration in small enterprises. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, 668-683. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2015-0023>
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Voronov, M. (2018). Sustainability in the face of institutional adversity: market turbulence, network embeddedness, and innovative orientation. *Journal of Business Ethics*, 148, 437-455.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-3004-7>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison-Wesley.

- Dean, T., & McMullen, J. (2007). Towards a theory of sustainable entrepreneurship: Reducing environmental degradation through entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing, 22*, 50–76.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Demirci, A. E. (2013). Strategic representation of an abstract reality: spiraling relations between organizational culture and innovativeness. *Journal of Management and Strategy, 4*, 39. <https://doi.org/10.5430/jms.v4n3p39>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?. *Advances in global leadership, 205-227*. Emerald Group Publishing Limited.
- Denison, D. R., & Neale, W. (1994). Denison Organizational Culture Survey, Ann Arbor: Aviat.
- Denison, D. R., & Neale, W. (2000). Denison Organizational Culture Survey. Ann Arbor: Denison Consulting.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*, 145-161.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1998). Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis. *Journal of Market-Focused Management, 2*. 213–232.
<https://doi.org/10.1023/A:1009719615327>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1999). *Reliability in measuring market orientation and financial performance in transition economies*. In Rajeev Batra (Ed.). *Marketing Issues in Transition Economies*. Boston MA: Kluwer Academic Publishers. 127-138. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-5009-9_7
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing, 21*, 3-22.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.04.002>
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2007). Interdisciplinary research within a modified competing values model of organizational performance: Results from Brazil. *Journal of Global Marketing, 20*, 5-16. https://doi.org/10.1300/J042v20n02_02
- Deshpandé, R., Farley, J., & Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing, 57*, 23–37. <http://www.jstor.org/stable/1252055>

-
- Deshpandé, R., & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53, 3–15.
<http://www.jstor.org/stable/1251521>
- Di Stefano, G., & Scrima, F. (2016). The Psychometric Properties of the Italian Version of the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). *BPA-Applied Psychology Bulletin (Bollettino di Psicologia Applicata)*, 64(276).
- Di Pellegrino, G.; Fadiga, L.; Fogassi, L.; Gallese, V.; Rizzolatti, G (1992). "Understanding motor events: a neurophysiological study". *Experimental Brain Research*. 91, 176–180. <https://doi.org/10.1007/BF00230027>
- Doty, H., Glick, W. & Huber, G. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 30, 1196–1250. <https://doi.org/10.5465/256810>
- Drazin, R., & Van de Ven, A. H. (1985). Alternative forms of fit in contingency theory. *Administrative Science Quarterly*, 30, 514–539.
<http://www.jstor.org/stable/2392695>
- Durand, T. (1992). Dual technological trees: Assessing the intensity and strategic significance of technological change. *Research policy*, 21(4), 361-380.
[https://doi.org/10.1016/0048-7333\(92\)90034-2](https://doi.org/10.1016/0048-7333(92)90034-2)
- Eggers, J. P., & Park, K. F. (2018). Incumbent Adaptation to Technological Change: The Past, Present, and Future of Research on Heterogeneous Incumbent Response. *Academy of Management Annals*, 12(1), 357-389.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0051>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.
- Ertug, G., Gargiulo, M., Galunic, C., & Zou, T. (2018). Homophily and Individual Performance. *Organization Science*.
http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/4321
- Estelle, M. P. (2008). *La Tesis Doctoral: Un manual para estudiantes y sus directores*. Barcelona: Bresca.
- Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of management journal*, 44, 858-877. <https://doi.org/10.5465/3069419>
- Fogassi, L., Ferrari, P. F., Gesierich, B., Rozzi, S., Chersi, F., & Rizzolatti, G. (2005). Parietal lobe: from action organization to intention understanding. *Science*, 308(5722), 662-667. <https://doi.org/10.1126/science.1106138>
- Galbraith, J. (1982). *Designing Complex Organizations*. MA: Addison-Wesley.
- Galunic, D. C. & Eisenhardt, K. M. (1994). Renewing the strategy-structure-performance paradigm. *Research in Organizational Behavior*, 16, 215–55.

- Gambi, L. D. N., Boer, H., Gerolamo, M. C., Jørgensen, F., & Carpinetti, L. C. R. (2015). The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, *35*, 1460-1484.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0563>
- García-Zamora, E., González-Benito, O., & Muñoz-Gallego, P. A. (2013). Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance. *Innovation: Management Policy and Practice*, *15*, 224-244. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.2.224>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures* (Vol. 5019). Basic books.
- Ginevičius, R., & Vaitkūnaitė, V. (2006). Analysis of organizational culture dimensions impacting performance. *Journal of Business Economics and Management*, *7*, 201-211.
- Giorgi, S., Lockwood, C., & Glynn, M. A. (2015). The many faces of culture: Making sense of 30 years of research on culture in organization studies. *The academy of management annals*, *9*, 1-54.
<https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1007645>
- Glisson, C., & James, L. R. (2002). The cross- level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(6), 767-794.
<https://doi.org/10.1002/job.162>
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, *16*, 396-415. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278959>
- Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992). Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of management studies*, *29*, 783-798.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>
- Greenwood, R., & Hinings, C. R. (1993). Understanding strategic change: The contribution of archetypes. *Academy of management Journal*, *36*, 1052-1081.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, *62*, 673-679.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, *2*(1), 9-29.
- Hambleton, R. K. (1994). Guidelines for adapting educational and psychological tests: A progress report. *European Journal of Psychological Assessment*, *10*, 229-244.
- Hambleton, R. K. (1996). *Adaptación de tests para su uso en diferentes idiomas y culturas: fuentes de error, posibles soluciones y directrices prácticas*. En J. Muñiz (Coord.): *Psicometría*. Madrid: Universitas.

-
- Hambleton, R. K., Merenda, P. F. & Spielberger, C. D. (2005). *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hartnell, C. A., Ou A. Y., & Kinicki A. J. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values Framework's theoretical suppositions, *Journal of Applied Psychology*, *96*, 677–694. <http://dx.doi.org/10.1037/a0021987>
- Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? *Journal of Marketing*, *62*, 30–45. <http://www.jstor.org/stable/1252285>
- Hawkins, P. (1997). Book Review: Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity. *Human Relations*, *50*, 417-440. <https://doi.org/10.1177/001872679705000405>
- Helfrich, C. D., Li, Y. F., Mohr, D. C., Meterko, M., & Sales, A. E. (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*, *2* (1), 13. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-2-13>
- Herhausen, D. (2011). *Understanding proactive customer orientation: construct development and managerial implications*. Springer Science & Business Media.
- Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument. *PLoS ONE* *9* (3): e92879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0092879>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2000). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*, *2*, 83-93.
- Hinton, P. R., McMurray, I., & Brownlow, C. (2014). *SPSS explained*. Routledge.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, *10*, 15-41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Hoholm, T., Strønen, F., Kværner, K. J., & Støme, L. N. (2018). Developing Organizational Ambidexterity: Enabling Service Innovation in a Hospital Setting. In *Controversies in Healthcare Innovation* (pp. 341-368). Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-137-55780-3_13
- Houston, F. S. (1986). The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not. *Journal of Marketing*, *50*, 81-7. <http://www.jstor.org/stable/1251602>
- Hrebiniak, L., & Joyce, W. (1985). Organizational adaptation: Strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, *39*, 336–349. <http://www.jstor.org/stable/2392666>

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6, 1-55.
<https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches, *Strategic Management*
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing management*, 3, 18.
- Hurley, R. F. (1995). Group culture and its effect on innovative productivity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 12, 57-75.
[https://doi.org/10.1016/0923-4748\(95\)00004-6](https://doi.org/10.1016/0923-4748(95)00004-6)
- Iglesias, O., Sauquet, A., & Montaña, J. (2011). The role of corporate culture in relationship marketing. *European Journal of marketing*, 45, 631-650.
<https://doi.org/10.1108/03090561111111361>
- Inman, R. A., Sale, R. S., Green Jr, K. W., & Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29, 343-355.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.06.001>
- Jaakkola, M. (2015). Market-driven innovation capability and financial performance: moderating effect of environmental turbulence. *The Sustainable Global Marketplace*, 320-320. Springer International Publishing.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-10873-5_184
- Jaques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. London: Tavistock.
- James, W. L., & Hatten, K. J. (1995). Further evidence on the validity of the self typing paragraph approach: Miles and Snow strategic archetypes in banking. *Strategic management journal*, 16, 161-168. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160206>
- Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, 223–243. <https://doi.org/10.1007/s10843-005-1133-2>
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70. <http://www.jstor.org/stable/1251854>
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Jung, T., Scott, T., Davies, H., Bower, P., Whalley, D., et al. (2009). Instruments for exploring organizational culture: A review of the literature. *Public Administration Review*, 69, 1087–1096. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02066.x>
- Jung, C. G. *Psychological Types*. London: Routledge, 1923.

-
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *The Academy of Management Perspectives*, 27, 299-312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39, 31-36. <https://doi.org/10.1007/BF02291575>
- Kalliath, T. J., Bluedorn, A. C., & Gillespie, D. F. (1999). A confirmatory factor analysis of the competing values instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 59, 143-158. <https://doi.org/10.1177/0013164499591010>
- Kerlinger, F. N. (2001). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*, México: McGraw-Hill.
- King, A. W., Fowler, S. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *The Academy of Management Executive*, 15, 95-106. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.4614966>
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35, 60-85. <http://www.jstor.org/stable/2729693>
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18. <http://www.jstor.org/stable/1251866>
- Knosková, L. (2015). Innovation processes and entrepreneurial culture for radical innovations. *Amfiteatru Economic*, 17, 342.
- Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Smith, E. M., Eleanor M., & Hedlund, J. (1993). "Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications." *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 263-332.
- Kumar, N., Stern, L. W., & Anderson, J. C. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of management journal*, 36, 1633-1651. <https://doi.org/10.5465/256824>
- Larentis, F., Antonello, C. S., & Slongo, L. A. (2018). Organizational culture and relationship marketing: an interorganizational perspective. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20, 37-56. <http://dx.doi.org/10.7819/rbgn.v20i1.3688>
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24, 483-498. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00102-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00102-5)
- Liao, S. H., Hu, D. C., Chen, C. C., & Lin, Y. L. (2015). Comparison of competing models and multi-group analysis of organizational culture, knowledge transfer, and innovation capability: an empirical study of the Taiwan semiconductor industry. *Knowledge Management Research & Practice*, 13, 248-260. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.46>

- Lorenzo-Seva, U. (1999). Promin: a method for oblique factor rotation. *Multivariate Behavioral Research*, 34, 347-365.
https://doi.org/10.1207/S15327906MBR3403_3
- Lorenzo-Seva, U., & Ferrando, P. J. (2006). FACTOR: A computer program to fit the exploratory factor analysis model. *Behavioral Research Methods, Instruments and Computers*, 38, 88-91. <https://doi.org/10.3758/BF03192753>
- Lloret-Segura, S., Ferreres-Traver, A., Hernández-Baeza, A., & Tomás-Marco, I. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de psicología*, 30, 1151-1169.
<http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- Mangin, J. P. L., & Mallou, J. V. (2006). *Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales: temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales*. Netbiblo.
- Maniora, J. (2018). Mismanagement of Sustainability: What Business Strategy Makes the Difference? Empirical Evidence from the USA. *Journal of Business Ethics*, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3819-0>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2, 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marshall, S. J. (2018). Strategic Planning as Sense-Making. In *Shaping the University of the Future* (pp. 413-436). Springer, Singapore.
https://doi.org/10.1007/978-981-10-7620-6_19
- McKitterick, J. B. (1957). What is the marketing management concept. *Chicago, IL*.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a feather: Homophily in social networks. *Annual Review of Sociology*, 27, 415-444.
<https://doi.org/10.1146/annurev.soc.27.1.415>
- Meehan, S., Barwise, P., Vandenbosch, M., & Smit, W. (2007). The impact of organizational values on the effectiveness of market-oriented behaviors. *Marketing Science Institute, Working Paper, 07-116*. 105-130.
- Merzenich, M. M., & Jenkins, W. M. (1995). Cortical plasticity, learning, and learning dysfunction. *Santa Fe Institute studies in the sciences of complexity-proceedings* (vol. 23, pp. 247-272). Addison-Wesley Publishing Co.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. *Journal of management studies*, 24, 623-647.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x>
- Mintzberg H., Quinn J. (1995). *The Strategy Process*. 1st ed. Prentice Hall.
- Myers, I. B. (1962). *The Myers-Briggs Type Indicator: Manual* (1962).
<http://dx.doi.org/10.1037/14404-000>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York. McGraw-Hill.

-
- Miller, D., & Mintzberg, H. (1988). The case for configuration. In J. Quinn & R. James (Eds.), *The strategy process: Concepts, contexts, and cases* (pp. 518–524). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Molenberghs, P., Cunnington, R., & Mattingley, J. B. (2009). Is the mirror neuron system involved in imitation? A short review and meta-analysis. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, *33*, 975-980.
<https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2009.03.010>
- Moorman, C. (1995). Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of marketing research*, 318-335.
<http://www.jstor.org/stable/3151984>
- Morgan, N. A., Kaleka, A., & Katsikeas, C. S. (2004). Antecedents of export venture performance: A theoretical model and empirical assessment. *Journal of marketing*, *68*, 90-108. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.90.24028>
- Muñiz, J. & Bartram, D. (2007). Improving international tests and testing. *European Psychologist*, *12*, 206-219. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.12.3.206>
- Muñiz, J., y Hambleton, R. K. (2000). Adaptación de los tests de unas culturas a otras, *Metodología de las Ciencias del Comportamiento*, *2*(2), 129-149.
- Muthen, B. & Kaplan, D. (1992). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables: A note on the size of the model. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, *45*, 19-30.
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8317.1985.tb00832.x>
- Nall, C., Schneer, B., & Carpenter, D. (2018). Paths of Recruitment: Rational Social Prospecting in Petition Canvassing. *American Journal of Political Science*, *62*, 192-209. <https://doi.org/10.1111/ajps.12305>
- Naranjo Valencia, J. C., Sanz Valle, R., & Jiménez Jiménez, D. (2010). Organizational culture as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, *13*, 466-480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of Marketing Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, *54*, 20–35.
<http://www.jstor.org/stable/1251757>
- Narver, J. C., Slater, S. F., & MacLachlan, D. (2004). Responsive and proactive market orientation and new product success. *Journal of Product Innovation Management*, *21*, 334-344. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Núñez Ramírez, M. A., Mercado Salgado, P., & Banegas Rivero, R. A. (2015). Relación entre Cultura Organizacional (flexible y rígida) y Capital Intelectual. *Conciencia Tecnológica*, *49*. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94438997001>
- Olson, E. M., & Slater, S. F. (2002). The Balanced Scorecard, competitive strategy and performance. *Business Horizons*, *45*, 11–16.

- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G., & Tomas, M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69, 49–65. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- Olson, E. M., Walker Jr, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *The Journal of Marketing*, 48-62. <http://www.jstor.org/stable/1252014>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California management review*, 53(4), 5-22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- O'Reilly III, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture: CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39, 595-625. <https://doi.org/10.1177/1059601114550713>
- Oswald, M., & Brettel, M. (2017). A Five-Country Study on the Curvilinear Performance Consequences of Responsive and Proactive Market Orientation. In *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World* (786-786). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-50008-9_210
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Boston: Addison-Wesley.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). *Organizational culture*. *Annual review of sociology*, 11, 457-483. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
- Pascale, R., & Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- Pennings, J. M., & Goodman, P. S. (1963). *Organizational Effectiveness: Toward a Workable Framework*. M. Wiener.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: HarperCollins.
- Pinker, S. (1998). *How the mind Works*. Penguin.
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The impact of strong and balanced organizational cultures on firm performance: Assessing moderated effects. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10, 16-35. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2016-0065>

-
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. New York, 300.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1985.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Simon and Schuster.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (2000). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68, 79-91.
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241-249.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>
- Prajogo, D. I., & Ahmed, P. K. (2007). The relationships between quality, innovation and business performance: An empirical study. *International Journal of Business Performance Management*, 9, 380-405.
<https://doi.org/10.1504/IJBPM.2007.013361>
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29, 33-51.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument, In R. Woodman & W. Passmore (Eds.). *Research in organizational change and development*, 5, 15-142, JAI: Greenwich
- Rai, R. (2015). An Empirical Study of Organizational Culture and its Impact on Job Satisfaction. *Pragyaan: Journal of Management*, 1.
- Rank, J., Unger, B. N., & Gemünden, H. G. (2015). Preparedness for the future in project portfolio management: The roles of proactiveness, riskiness and willingness to cannibalize. *International Journal of Project Management*, 33, 1730-1743. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.08.002>
- Reichstein, T., & Salter, A. (2006). Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. *Industrial and Corporate change*, 15(4), 653-682. <https://doi.org/10.1093/icc/dtl014>
- Rizzolatti, G., & Rozzi, S. (2018). The mirror mechanism in the parietal lobe. *Handbook of clinical neurology*, 151, 555-573. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-63622-5.00028-0>
- Rodenes, M., Chismol, R., & Arango, M. D. (2000). Un enfoque sistemático para realizar la tesis doctoral. *Psicothema*, 12, 474-478.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72797108>

- Rodríguez, M., & Mora, R. (2001). Estadística informática: casos y ejemplos con el SPSS. *Publicaciones Universidad de Alicante*, España.
- Ruekert, R. W., & Walker Jr, O. C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *The Journal of Marketing*, 1-19. <http://www.jstor.org/stable/1251140>
- Ruvio, A. A., Shoham, A., Vigoda-Gadot, E., & Schwabsky, N. (2014). Organizational innovativeness: Construct development and cross-cultural validation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 1004-1022. <https://doi.org/10.1111/jpim.12141>
- Salas-Arbeláez, L., Solarte, M. G., & Vargas, G. M. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8, 88-95. <https://ssrn.com/abstract=3142034>
- Sampieri, R. H., & Valencia, S. M. (2013). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. *PSIQUEMAG*, 1(1). <http://blog.ucvlima.edu.pe/index.php/psiquemag/article/view/2>
- Sánchez, J. C., & Alonso, E. (1997). La evaluación de la cultura: el cuestionario de conductas normativas organizacionales. *In Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología Social. San Sebastián.*
- Sánchez, J. C., & Alonso, E. (1998). Análisis de las escalas del cuestionario de conductas normativas organizacionales (CNO-2). *In Trabajo presentado al IV Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Valladolid. AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana.*
- Sánchez, J., C., & Tejero, B., & Yurrebaso, A., & Lanero, A. (2006). Cultura Organizacional: Desentrañando vericuetos. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1 (3), 374-397. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310304>
- Sasmitha, A. O., Kuruvilla, J., & Ling, A. P. K. (2018). Harnessing Neuroplasticity: Modern Approaches and Clinical Future. *International Journal of Neuroscience*, 01-40. <https://doi.org/10.1080/00207454.2018.1466781>
- Schein, E. (1990). Organizational Culture: What it is and How to Change it. *In Human resource management in international firms*. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1007/978-1-349-11255-5_4
- Schein, E. (1992) *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: John Wiley & Son.

-
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, *35*, 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj.2099>
- Schleper, M. C., Blome, C., & Wuttke, D. A. (2017). The dark side of buyer power: Supplier exploitation and the role of ethical climates. *Journal of business ethics*, *140*, 97-114. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2681-6>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, interest, and business cycle*. NewBrunswick, NH: Transaction Publishers.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, *102*, 468. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000090>
- Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). Reducing complexity by creating complexity: a systems theory perspective on how organizations respond to their environments. *Journal of Management Studies*, *54*, 182-208. <https://doi.org/10.1111/joms.12206>
- Seidl, D. & Becker, K. H. (2006). Organizations as distinction generating and processing systems: Niklas Luhmann's contribution to organization studies. *Organization*, *13*, 9–35. <https://doi.org/10.1177/1350508406059635>
- Shan, J., & Jolly, D. R. (2013). Technological innovation capabilities, product strategy, and firm performance: The electronics industry in China. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *30*, 159-172. <https://doi.org/10.1002/cjas.1256>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, *25*, 217–226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Shankar, B. (2018). Pitfalls to Avoid. In *Nuanced Account Management* (pp. 185-199). Palgrave Macmillan, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-8363-1_8
- Shepherd, C., & Ahmed, P.K. (2000). From product innovation to solutions innovation: a new paradigm for competitive advantage. *European Journal of Innovation Management*, *3*, 100-106. <https://doi.org/10.1108/14601060010322293>
- Shortell, S., & Zajac, E. (1990). Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy of Management Journal*, *33*, 817–832. <https://doi.org/10.5465/256292>

- Slater, S. F., Hult, G. T., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management* 39: 551–59.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.03.007>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1993). Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. *European journal of marketing*, 27, 33-51. <https://doi.org/10.1108/03090569310045870>
- Slater, S. F., & Narver, J. (1994). Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation–Performance Relationship? *Journal of Marketing*, 58, 46–55.
<http://www.jstor.org/stable/1252250>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of Marketing*, 59, 63-74.
<https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01031>
- Slater, S. F., & Narver, J. (1998). Customer led and market-oriented: Let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19, 1001–6.
<http://www.jstor.org/stable/3094174>
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 552–566.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12113>
- Slater, S. F., & Olson, E. (2000). Strategy Type and Performance: The Influence of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*, 21, 813–29.
<http://www.jstor.org/stable/3094398>
- Slater, S. F., & Olson, E. (2001). Marketing's contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 22, 1055–1067. <https://doi.org/10.1002/smj.198>
- Slater, S. F., Olson, E., & Finnegan, C. (2010). Strategy, marketing organization culture, and performance. *Marketing Letters*, 22, 227–42.
<https://doi.org/10.1007/s11002-010-9122-1>
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability–performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.
<https://doi.org/10.1002/smj.569>
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Hult, G. T. M. (2010). Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*, 53(5), 469–479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.04.001>
- Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees: A dimensional analysis across 43 nations. *Journal of cross-cultural psychology*, 27, 231-264.
<https://doi.org/10.1177/0022022196272006>

-
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative science quarterly*, 47, 70-91.
<https://doi.org/10.2307/3094891>
- Tabachnick, F., & Fidell, L. (2013). Using multivariate statistics. Pearson. NY.
- Terawatanavong, C., Whitwell, G. J., Widing, R. E., & O'Cass, A. (2011). Technological turbulence, supplier market orientation, and buyer satisfaction. *Journal of Business Research*, 64, 911-918. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.003>
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Thomas, S., Eastman, J., Shepherd, C. D., & Denton, L. T. (2018). A comparative assessment of win-win and win-lose negotiation strategy use on supply chain relational outcomes. *International Journal of Logistics Management*.
<https://doi.org/10.1108/IJLM-10-2016-0238>
- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*.
<https://doi.org/10.1108/MD-05-2017-0462>
- Timmerman, M. E., & Lorenzo-Seva, U. (2011). Dimensionality Assessment of Ordered Polytomous Items with Parallel Analysis. *Psychological Methods*, 16, 209-220.
<http://dx.doi.org/10.1037/a0023353>
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Tsai, K. H., Chou, C., & Kuo, J. H. (2008). The curvilinear relationships between responsive and proactive market orientations and new product performance: A contingent link. *Industrial Marketing Management*, 37, 884-894.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.03.005>
- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89, 74-80.
- Van Bruggen, G. H., Lilien, G. L., & Kacker, M. (2002). Informants in organizational marketing research: Why use multiple informants and how to aggregate responses. *Journal of Marketing Research*, 39, 469-478.
<https://doi.org/10.1509/jmkr.39.4.469.19117>
- Van der Post, W. Z., de Coning, T. J., & Smit, E. M. (1997). An instrument to measure organizational culture. *South African Journal of Business Management*, 28, 147-168.
- Walker Jr, O. C. & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51, 15–33. <http://www.jstor.org/stable/1251645>
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and organizations: The cultural match. *Training & Development Journal*, 37, 28–36.

- Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*, 181-199. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y>
- Yalabik, B., & Fairchild, R. J. (2011). Customer, regulatory, and competitive pressure as drivers of environmental innovation. *International Journal of Production Economics*, *131*, 519-527. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.01.020>
- Yarbrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2011). The impact of product market strategy-organizational culture fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *39*, 555-573. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0238-x>
- Yeung, A. K., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. (1991). *Organizational culture and human resource practices: An empirical Assessment*.
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1990). Research evidence on the Miles-Snow typology. *Journal of management*, *16*, 751-768. <https://doi.org/10.1177/014920639001600407>
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, *43*, 917–955. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zohar, D., & Hofmann, D. A. (2012). Organizational culture and climate. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *Oxford handbook of industrial and Organizational psychology* (Vol. 1, pp. 643–666). Oxford, UK: Oxford University Press. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0020>

PARTE VI.- ANEXOS

ANEXO I.- ESCALAS UTILIZADAS

1. Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Cameron y Quinn (2006).
2. *Strategy Type*. Olson *et al.* (2005). Basada en Slater y Olson (2000).
3. *Proactive Market Orientation* (MOPRO). Narver, Slater y MacLachlan (2004).
4. *Responsive Market Orientation* (MORTN). Deshpandé, Rohit y Farley (1998).
5. *Competitor Orientation*. Olson, Slater, Hult y Tomas (2005). Basada en Narver y Slater (1990).
6. Velocidad de Cambio. Basado en Cameron, Quinn, DeGraff y Thakor (2006).
7. Tipo de Innovación. Basado en Cameron, Quinn, DeGraff y Thakor (2006).
8. *Market Turbulence*. Narver, Slater y MacLachlan (2004). Basada en Jaworski and Kohli 1993).
9. *Technological Turbulence*. Olson, Slater, Hult y Tomas (2005). Basada en Jaworski y Kohli (1993).
10. *Competitive Intensity*. Jaworski y Kohli (1993).
11. Entorno Competitivo. Basada en Porter (1980).
12. Evolución del Entorno. Basada en Porter (1980).
13. *Overall Performance Measure*. Olson, Slater, Hult y Tomas (2005). Basada en Jaworski y Kohli (1993).
14. *Performance Measures*. Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge (1996).
15. *New Product Success* (NEWPROD). Slater y Olson (2001).

ANEXO II.- CUESTIONARIO ON-LINE

1. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

- 1.1. Número total de personas de la organización
- 1.2. Facturación
- 1.3. Sector o Actividad económica
- 1.4. País o países principales donde desarrolla su actividad
- 1.5. País donde están las oficinas centrales
- 1.6. La organización
 - 1.6.1. Es de propiedad pública
 - 1.6.2. Es de propiedad privada
 - 1.6.3. Pertenece a una o varias familias
 - 1.6.4. Pertenece a inversores privados
 - 1.6.5. Pertenece a fondos de inversión y empresas
 - 1.6.6. Es *Business to Business* (B2B)
 - 1.6.7. Es *Business to Consumer* (B2C)
 - 1.6.8. Tiene finalidad lucrativa
 - 1.6.9. No tiene finalidad lucrativa
- 1.7. El mercado principal en que opera en los últimos 2 años ha crecido a un ritmo del _%

2. DATOS DE LA PERSONA

- 2.1. Nombre y apellidos
- 2.2. Correo electrónico
- 2.3. Sexo
- 2.4. Edad
- 2.5. Nacionalidad
- 2.6. Denominación del puesto de trabajo
- 2.7. Forma parte del comité de dirección de la organización
- 2.8. Grupo profesional del puesto de trabajo
- 2.9. Departamento de la organización
- 2.10. Unidad de negocio
- 2.11. Antigüedad en el puesto de trabajo actual
- 2.12. Antigüedad en la organización
- 2.13. Años de experiencia profesional
- 2.14. Formación Académica
- 2.15. Banda salarial

BLOQUE DE CULTURA ORGANIZATIVA

1. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA (OCAI)

El OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) permite evaluar seis dimensiones clave de la Cultura Organizativa.

Para responder al cuestionario ha de escoger una "organización". Naturalmente, puede tener en cuenta distintas organizaciones (su departamento, su unidad de negocio, su organización en un país, todo el grupo empresarial...). Para contestar el cuestionario escoja una organización de la que usted es miembro, que cuenta con unos límites claramente identificables y que además es lo suficientemente homogénea como para identificar su cultura.

- 1.1. La organización escogida para contestar el cuestionario de cultura es
 - 1.1.1. Un departamento
 - 1.1.2. Una unidad de negocio
 - 1.1.3. Una empresa
 - 1.1.4. Un grupo empresarial
- 1.2. El número de trabajadores de la organización

1.3. CULTURA ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Instrucciones: en las frases que verá a continuación, por favor, indique su grado de acuerdo o desacuerdo, pensando en la CULTURA ACTUAL de la organización que ha escogido. Las posibles respuestas son:

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

1.3.1. Características predominantes

- 1.3.1.1. La organización es un lugar muy personal. Es como una familia ampliada. La gente comparte muchas cosas de sí mismas.
- 1.3.1.2. La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a asumir riesgos.
- 1.3.1.3. La organización está muy orientada a resultados. Una de las mayores preocupaciones es completar el trabajo. La gente es muy competitiva y se orienta a conseguir los logros.
- 1.3.1.4. La organización es un lugar muy controlado y estructurado. El trabajo de las personas suele estar regido por unos procesos formales.

1.3.2. Liderazgo organizacional

- 1.3.2.1. En general se considera que el liderazgo de la organización constituye un ejemplo de *mentoring*, facilitación y desarrollo.
- 1.3.2.2. En general se considera que el liderazgo de la organización constituye un ejemplo de emprendeduría, innovación y asunción de riesgos.
- 1.3.2.3. En general, se considera que el liderazgo de la organización constituye un enfoque racional, agresivo y orientado a resultados.
- 1.3.2.4. En general, se considera que el liderazgo de la organización constituye un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia.

1.3.3. Gestión de los empleados

- 1.3.3.1. El estilo directivo de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.
- 1.3.3.2. El estilo directivo de la organización se caracteriza por la toma de riesgos a nivel individual, la innovación y la libertad.
- 1.3.3.3. El estilo directivo de la organización se caracteriza por una fuerte competitividad, altas exigencias y los logros.
- 1.3.3.4. El estilo directivo de la organización se caracteriza por la seguridad laboral, la conformidad, la predictibilidad y la estabilidad en las relaciones.

1.3.4. Lo que une a la organización

- 1.3.4.1. Lo que mantiene la organización unida es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es muy alto.
- 1.3.4.2. Lo que mantiene la organización unida es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Se pone especial énfasis en estar siempre a la última.
- 1.3.4.3. Lo que mantiene la organización unida es el énfasis en los logros y la consecución de los objetivos.
- 1.3.4.4. Lo que mantiene la organización unida son las normas y políticas formales. Es importante que la organización mantenga un buen funcionamiento.

1.3.5. Énfasis estratégico

- 1.3.5.1. La organización pone énfasis en el desarrollo humano. Se mantienen unos altos niveles de confianza, apertura y participación,
- 1.3.5.2. La organización pone énfasis en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Se valoran el probar nuevas cosas y la búsqueda de nuevas oportunidades.
- 1.3.5.3. La organización pone énfasis en las acciones competitivas y los logros. Alcanzar unos objetivos exigentes y ganar en el mercado son factores predominantes.

1.3.5.4. La organización pone énfasis en la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento de los procesos son importantes.

1.3.6. Criterios de éxito

1.3.6.1. La organización define el éxito en base al desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y el interés por las personas.

1.3.6.2. La organización define el éxito en base a tener unos productos únicos y de última generación. Es líder en sus productos e innovadora.

1.3.6.3. La organización define el éxito en base a ganar en el mercado y estar por delante de la competencia. El liderazgo competitivo del mercado es primordial.

1.3.6.4. La organización define el éxito en base a la eficiencia. La fiabilidad de las entregas, una programación eficiente y los bajos costes de producción son fundamentales.

BLOQUE DE ESTRATEGIA ORGANIZATIVA

2. TIPO DE ESTRATEGIA

Instrucciones: indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases. pensando en el tipo de estrategia que sigue la organización que ha escogido para contestar el cuestionario. Las posibles respuestas son:

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

2.1. Conozco la estrategia de negocio de mi organización.

2.2. Participo en el diseño de la estrategia de negocio de mi organización.

2.3. La organización habitualmente llega primero al mercado con nuevos productos y servicios. No duda en entrar en nuevos segmentos de mercado donde parezca que hay una oportunidad. Se focaliza en ofrecer productos y servicios que superen los límites de los ya existentes. Su propuesta es ofrecer el producto más innovador aportando mejoras sustanciales en el rendimiento o los costes.

2.4. La organización habitualmente no llega primero al mercado con nuevos productos ni servicios, ni entra en segmentos de mercado emergentes. Sin embargo, a través de un buen análisis del mercado puede ser seguidora (*early follower*) y tener una estrategia de focalizarse mejor en segmentos concretos a los que ofrece productos que aportan mayores beneficios o precios más bajos.

2.5. La organización intenta hacerse con una parte relativamente estable del

mercado defendiendo agresivamente la posición de sus productos. Raramente está en la vanguardia del desarrollo de productos y servicios. En cambio, se focaliza en producir de la forma más eficiente posible. Se focaliza en incrementar su cuota en mercados ya existentes proveyendo productos y servicios con los mejores precios.

- 2.6. La organización intenta hacerse con una parte relativamente estable del mercado defendiendo agresivamente la posición de sus productos. Raramente está en la vanguardia del desarrollo de productos y servicios. Se focaliza en proveer un servicio y/o una calidad de producto superior y diferenciado de los competidores. Se focaliza en mercados existentes y sus precios son habitualmente más altos que los precios medios de su sector.
- 2.7. La organización no parece tener una estrategia estable para posicionar sus productos en el mercado. Principalmente actúa con un enfoque de corto plazo en respuesta a las presiones competitivas o otras presiones del mercado.

BLOQUE COMPETENCIAS ORGANIZATIVAS

En las siguientes frases indique su grado de acuerdo o desacuerdo, pensando en lo que sucede actualmente en la organización que ha escogido. Las posibles respuestas son:

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

3. PROACTIVE MARKET ORIENTATION (MOPRO)

- 3.1. Continuamente tratamos de descubrir necesidades adicionales de nuestros clientes de las cuales ellos no son conscientes.
- 3.2. En nuestros nuevos productos y servicios incorporamos soluciones a necesidades no expresadas por nuestros clientes.
- 3.3. Hacemos reuniones de creatividad sobre cómo nuestros clientes utilizan nuestros productos y servicios.
- 3.4. Innovamos incluso con el riesgo de hacer nuestros propios productos obsoletos.
- 3.5. Buscamos oportunidades en áreas donde los clientes tienen dificultades para expresar sus necesidades.
- 3.6. Trabajamos estrechamente con usuarios avanzados que pueden identificar necesidades de los clientes meses o incluso años antes de que la mayor parte del mercado las pueda reconocer.

- 3.7. Extrapolamos tendencias clave para aumentar nuestra comprensión de lo que los usuarios de un mercado actual necesitarán en el futuro.

4. RESPONSIVE MARKET ORIENTATION (MORTN)

- 4.1. Nuestros objetivos de negocio están dirigidos principalmente a lograr la satisfacción del cliente
- 4.2. Constantemente monitorizamos nuestro nivel de dedicación y orientación para servir las necesidades de los clientes.
- 4.3. Compartimos libremente información con las otras áreas de la organización sobre nuestras experiencias con los clientes, tanto satisfactorias como insatisfactorias.
- 4.4. Nuestra estrategia para obtener una ventaja competitiva está basada en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.
- 4.5. Medimos la satisfacción de los clientes sistemáticamente y frecuentemente.
- 4.6. Medimos de forma rutinaria y habitual la atención al cliente.
- 4.7. Estamos más orientados al cliente que nuestros competidores
- 4.8. Creo que este negocio existe principalmente para servir a los clientes.
- 4.9. Hacemos encuestas a los clientes por lo menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros productos y servicios.
- 4.10. Los datos de satisfacción del cliente se distribuyen en todos los niveles de la unidad de negocio de manera habitual

5. ORIENTACIÓN A LOS COMPETIDORES

- 5.1. Los empleados por toda la organización comparten información de las actividades de los competidores.
- 5.2. Rápidamente respondemos a las acciones de la competencia que nos amenazan
- 5.3. La alta dirección discute regularmente acerca de las fortalezas y debilidades de los competidores.
- 5.4. Nos dirigimos a un segmento de clientes cuando tenemos una oportunidad para tener una ventaja competitiva.
- 5.5. Nuestros equipos recogen información de las actividades de los competidores de manera regular.
- 5.6. Hacemos un diagnóstico de los objetivos de los competidores.
- 5.7. Hacemos un seguimiento de los resultados de los competidores clave.
- 5.8. Identificamos las áreas donde los competidores clave han tenido éxito o han fracasado.

-
- 5.9. Evaluamos las fortalezas y debilidades de los competidores clave.
 - 5.10. Buscamos oportunidades de mercado donde no amenacemos a competidores.
 - 5.11. Intentamos identificar las suposiciones que los competidores tienen de nosotros y de la industria.

6. VELOCIDAD DE CAMBIO

- 6.1. La organización se adapta con rapidez a cambios que suceden en el entorno.
- 6.2. La organización hace cambios con rapidez en su estrategia y en su estructura.
- 6.3. La organización responde con rapidez a los movimientos de los competidores.
- 6.4. La organización responde con rapidez a los cambios en las necesidades de los clientes.

7. TIPO DE INNOVACIÓN

- 7.1. En los dos últimos años la organización compite aplicando la innovación radical / disruptiva en sus productos y servicios.
- 7.2. En los dos últimos años la organización compite aplicando la innovación incremental en sus productos y servicios.
- 7.3. En los dos últimos años la organización compite aplicando la innovación radical / disruptiva en sus procesos internos.
- 7.4. En los dos últimos años la organización compite aplicando la innovación incremental en sus procesos internos.

BLOQUE DE ENTORNO ORGANIZATIVO

Instrucciones: en las siguientes frases indique su grado de acuerdo o desacuerdo, pensando en lo que sucede actualmente en su organización. Las posibles respuestas son:

Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

8. TURBULENCIA DEL MERCADO

- 8.1. En este mercado las preferencias de los clientes cambian bastante a lo largo del tiempo.
- 8.2. En este mercado los clientes están muy receptivos a ideas de nuevos productos.
- 8.3. Los nuevos clientes tienden a tener necesidades relativas a los productos que son diferentes de las de los clientes actuales.
- 8.4. Atendemos principalmente al mismo perfil de clientes que atendíamos en el pasado (R).

9. TURBULENCIA TECNOLÓGICA,

- 9.1. La sofisticación tecnológica de los productos en esta industria está cambiando con rapidez.
- 9.2. La tecnología de los procesos en esta industria es relativamente estable (R).
- 9.3. El cambio tecnológico produce grandes oportunidades en esta industria.
- 9.4. Muchas ideas nuevas de productos han sido posibles por los avances tecnológicos en nuestra industria.
- 9.5. Los cambios tecnológicos en nuestra industria son relativamente menores (R).

10. INTENSIDAD COMPETITIVA

- 10.1. La competencia con otras organizaciones en nuestra industria es muy intensa.
- 10.2. Hay muchas guerras de promociones en nuestra industria.
- 10.3. La competencia por precio en nuestra industria habitualmente no es importante (R).
- 10.4. Cualquier cosa que pueda ofrecer un competidor los demás podrán igualarlo con facilidad.
- 10.5. Frecuentemente oímos hablar de nuevos movimientos de los competidores.
- 10.6. Los competidores en nuestra industria son relativamente débiles (R).

11. ENTORNO COMPETITIVO

- 11.1. El poder de negociación de los proveedores es muy alto.
- 11.2. El poder de negociación de los clientes es muy alto.
- 11.3. La amenaza de entrada a nuevos competidores es muy importante.
- 11.4. La amenaza de productos o servicios substitutivos es muy alta.

12. EVOLUCIÓN DEL ENTORNO

Instrucciones: indique la velocidad a la que evolucionan los siguientes elementos del entorno de su organización, Las posibles respuestas son:

1 Disminuye con rapidez, 2 Disminuye lentamente, 3 Se mantiene estable 4. Aumenta lentamente, 5. Aumenta con rapidez

- 12.1. La velocidad de cambio en los clientes.
- 12.2. La velocidad de cambio en la tecnología.
- 12.3. Intensidad de la competencia.
- 12.4. Poder de negociación de los proveedores.
- 12.5. Poder de negociación de los clientes.
- 12.6. La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 12.7. Amenazas de productos o servicios substitutivos.

BLOQUE DE RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN

13. RESULTADOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN en los dos últimos años

Instrucciones: en las siguientes frases indique su grado de acuerdo o desacuerdo, pensando en lo que sucede actualmente en su organización, Las posibles respuestas son:

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

- 13.1. Recibo suficiente información y conozco bien los resultados de negocio que obtiene mi organización.
- 13.2. Los resultados generales de la organización los dos últimos años alcanzaron las expectativas.
- 13.3. Los resultados generales de la organización los dos últimos años superaron el de nuestros principales competidores.
- 13.4. La alta dirección quedó satisfecha los dos últimos años con los resultados generales de la organización.

14. MEDIDAS DE DESEMPEÑO

Instrucciones: valore los resultados de su organización en los dos últimos años. Las posibles respuestas son:

1. Mucho peor, 2. Peor, 3. Ni mejor ni peor, 4. Mejor, 5. Mucho mejor

- 14.1. Cifra de ventas de los dos últimos años comparada con el competidor más importante.
- 14.2. Cifra de ventas de los dos últimos años comparada con los objetivos fijados.
- 14.3. Cuota de mercado de los dos últimos años comparada con el competidor más importante.
- 14.4. Cuota de mercado de los dos últimos años comparada con los objetivos fijados.
- 14.5. Rentabilidad de los dos últimos años comparada con el competidor más importante.
- 14.6. Rentabilidad de los dos últimos años comparada con los objetivos fijados.
- 14.7. La satisfacción del cliente de los dos últimos años comparada con el competidor más importante.
- 14.8. La satisfacción del cliente de los dos últimos años comparada con los objetivos fijados.

15. NEW PRODUCT SUCCESS (NEWPROD)

Instrucciones: en las siguientes frases indique su grado de acuerdo o desacuerdo, pensando en lo que sucede actualmente en su organización. Las posibles respuestas son:

1. Totalmente en desacuerdo, 2. En desacuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo, 5. Totalmente de acuerdo

- 15.1. El éxito de los nuevos productos o servicios en los dos últimos años comparado con el competidor más importante es bueno