

# La cultura empresarial en Andalucía. Un estudio sociológico de la pequeña empresa

Pablo Galindo Calvo

Universidad de Granada. Departamento de Sociología  
Campus de Cartuja. 18071 Granada  
galindo@ugr.es

---

## Resumen

La relación existente entre cultura y desarrollo socio-económico ha sido tratada por la Sociología desde sus primeros inicios como disciplina nacida de las transformaciones industriales, económicas, sociales y políticas acontecidas en el último siglo. Las diferentes estructuras que conforman a cada sociedad presentan a su vez la materialización en el tiempo de dicha interacción y, por tanto, a la hora de evaluar el desarrollo socioeconómico de una comarca, región, nación y/o sociedad, es necesario analizar y diagnosticar la indisociable relación que existe entre cultura —valores, creencias, actitudes, normas, etc.— y desarrollo socio-económico.

Las organizaciones, y en concreto las empresas, constituyen uno de los reflejos más destacados a la hora de estudiar la relación entre ambos factores. En el presente artículo abordamos la relación existente en Andalucía entre cultura y desarrollo socio-económico mediante una de sus más importantes facetas, la causalidad manifiesta entre la cultura empresarial imperante en el ecosistema empresarial formado por las pequeñas empresas y la naturaleza de su gestión en las diferentes áreas que la conforman.

**Palabras clave:** cultura, valores, creencias, actitudes, presunciones básicas subyacentes, artefactos culturales.

**Abstract.** *The Enterprise Culture in Andalusia. A Sociological Study of the Small Enterprise*

The relation existing between culture and socio-economic development has been treated by sociology from his first beginnings like discipline born of industrial, economic, social and political transformations occurred in the last century. The different structures that conform each society display as well materialization in the time of that interaction and, therefore, at the time of evaluating the socio-economic development of a region, nation and/or society, it is necessary to analyze and to diagnose the indisociable relation that exists between culture —values, beliefs, norms, rituals, symbols and customs— and socio-economic development.

The organizations, specifically the enterprises, constitute one of the most prominent reflections at the moment when we want to study the relation between both factors. In this article, we deal with the relation that exists between culture and socio-economic development in Andalusia through one of its most important phases: the evident causality between the enterprise culture in force in the enterprise ecosystem represented by small enterprises, and the nature of its management in the different areas that constitute it.

**Key words:** culture, values, beliefs, basic underlying suppositions, cultural devices.

---

## Sumario

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción</li> <li>2. Justificación de la investigación</li> <li>3. La cultura empresarial</li> <li>4. La cultura empresarial en Andalucía:<br/>una radiografía para el contraste<br/>regional y nacional</li> <li>5. Hipótesis y objetivos</li> <li>6. Metodología de investigación</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Resultados de la investigación:<br/>creencias, valores, actitudes<br/>y comportamientos identificados<br/>en el pequeño empresario</li> <li>8. Propuestas de intervención<br/>para el cambio</li> <li>Bibliografía</li> </ol> |
|--|---|

## 1. Introducción

Cuando allá por 1998 me planteé el desarrollo de una investigación sobre la realidad empresarial andaluza, tras las primeras consultas bibliográficas realizadas, he de reconocer que la obra de los profesores Ruiz Rico e Iglesias de Ussel,<sup>1</sup> *Cultura popular y discriminación regional: un caso andaluz* (1982), me ilustró bastante sobre algunas de las consignas y obstáculos presentes en la realidad andaluza y que, sin duda, debería tener en cuenta a la hora de profundizar en mi investigación. En este sentido, recuerdan los autores la «advertencia» de la que fueron objeto antes de realizar su estudio: «Cuidado señores sociólogos; vais a trabajar sobre un pueblo “viejo”: es decir, cargado de experiencias, de escepticismo, de malicias; con un refrán para todo; con una copla para cualquier cosa; con muchas liturgias, tradiciones y precedentes para cada paso que se da; con demasiado desengaño para lo que le dicen; con esa peligrosa ufanía de “saber-selo todo”; con la ironía fácil, con el corazón fresco, con la filosofía reticente: bueno, cuando se le entiende; peligroso, cuando se le equivoca; definitivamente rebelde cuando se le confunde» (1978: 23).

A lo largo del presente artículo intentaré presentar los diferentes factores que han influido y siguen influyendo en la situación de desarrollo socioeconómico de la región andaluza. Factores tan destacados y con tanta «personalidad» en Andalucía como la mentalidad rural y la periferia económica; en el caso de las «ausencias» más destacadas, la falta de iniciativa empresarial —más correctamente denominada como cultura emprendedora—, la falta de empresarios, la falta de industria o la falta de clases medias; las elites rurales; los procesos de socialización laboral de los jóvenes o la presencia de un sistema de valores que prima la seguridad o la estabilidad, han contribuido —y de hecho contribuyen— al mantenimiento de una situación socioeconómica y cultural catalogada como deficitaria y/o mejorable. A este respecto, Kade y Linz nos recuerdan, en su trabajo sobre el papel de las elites locales en Andalucía, que no

1. El autor agradece las inestimables orientaciones y sugerencias de los profesores Julio Iglesias de Ussel y Pedro Castón Boyer, sin las cuales no hubiera sido posible la culminación de este trabajo.

hay que olvidar el perfil de valores existente ya que su papel en la toma de decisiones es total y el sistema de valores imperante en una comunidad puede frenar o acelerar el proceso de desarrollo socioeconómico en el que se inserta (1970). Para estos autores, la elite local empresarial opina que la inteligencia y el «trabajo duro» garantizan el éxito —criterios particularistas— y que los factores externos, como la suerte o el azar, influyen poco. Estos datos, cambian cuando la población estudiada no es la elite local sino la población activa en general, ya que, en este caso, la atribución del éxito a factores externos sí alcanza una gran importancia.

## 2. Justificación de la investigación

La reducida dimensión de las empresas andaluzas, el carácter familiar de muchas de ellas y las peculiares características de los ecosistemas organizacionales en que se integran, favorece un importante grado de interacción interempresarial, generándose una cultura que rige la toma de decisiones de éstas y el desarrollo de sus actuaciones.

Los éxitos del pasado, en los que se basan las creencias de empresarios y trabajadores, no aseguran que los mecanismos utilizados sigan siendo válidos en el presente. Sin embargo, su utilización resulta intensa, impidiendo que actitudes y comportamientos favorables al desarrollo empresarial, como la cooperación interempresarial, la flexibilidad, la apertura al cambio, la participación en los procesos de toma de decisiones, la calidad, el respeto al medio ambiente o la formación continua, se instauren en la cultura organizacional de la pequeña empresa andaluza con vistas a la consecución de claros beneficios que den lugar a una mayor competitividad, así como a la generación y mantenimiento del empleo.

Por tanto, es imperiosa la necesidad de fomentar un sistema social intercomunicado y dinámico que genere los flujos de opinión precisos para favorecer la adopción, por parte del capital humano existente en las pequeñas y medianas empresas, de una serie de creencias, valores y comportamientos favorables al desarrollo personal, grupal, organizacional, regional y socioeconómico.

Por todo ello, el estudio presentado pretende proporcionar un conocimiento detallado del ecosistema empresarial en el que la pequeña empresa andaluza se integra, poniendo de manifiesto los valores, creencias, actitudes y prácticas imperantes, de manera que queden al descubierto aquellas no deseables en tanto que se presentan como obstáculos para el desarrollo empresarial.

La importancia del estudio presentado radica en la necesidad de conocer con detalle los valores, creencias, actitudes, normas, costumbres, ritos, mentalidades, motivaciones y pautas de comportamiento que los empresarios adoptan, asumen y ponen en práctica en la gestión y trabajo diario. En otras palabras, partimos de la idea de que existen empresas que no forman a sus trabajadores, que no respetan el medio ambiente, que no fomentan la partici-

pación, la cooperación y la motivación, que no innovan, no se asocian o no asumen una política de calidad, por factores, en muchos de los casos, estrictamente culturales y psico-sociales y no de naturaleza económica, técnica y/o infraestructural.

Dicho esto, deseo manifestar que se plantea muy necesaria una intervención eminentemente cultural con objeto de cambiar la cultura productiva y del trabajo imperante en la región andaluza. En otras palabras, la falta de una cultura emprendedora, la presencia de una cultura empresarial deficitaria, la corta tradición empresarial, la ausencia de espíritu emprendedor y la fuerte presencia de un sistema de valores laborales que prima la seguridad, la estabilidad, la pasividad, el inmovilismo, la reactividad y el lucro, por encima de la iniciativa, el logro, la valentía, el riesgo, la proactividad, la empleabilidad, la constancia o la movilidad, obstaculiza sobremedida las enormes potencialidades de desarrollo existentes.<sup>2</sup>

### 3. La cultura empresarial

Una de las primeras cosas que debemos tener claras al hablar del término *cultura*, es que se trata de un concepto que ostenta muchos significados y connotaciones, y que, por tanto, su combinación con el término *empresa*, crea una confusión semántica y conceptual de importantes proporciones (Shein 1988).

Situándonos en el contexto de la cultura de la organización y de la empresa, para Shein, la cultura es el resultado del aprendizaje del grupo ante la resolución de situaciones conflictivas o «incidentes críticos» ante las que ha tenido éxito (1988).<sup>3</sup> Es decir, en esta dinámica de aprendizaje influye el buen resultado de la conducta ejercitada de cara a la manifestación futura de la misma ante la resolución de un conflicto o la reducción de la ansiedad generada por dicha situación. En términos de Berger y Luckmann (1983) nos encontramos ante un fenómeno de construcción social de la realidad. En otras palabras, la construcción de la realidad se desarrolla mediante representaciones sociales, es decir, la cultura, es el resultado de las relaciones y la comunicación con los objetos sociales. Puede decirse que la realidad organizacional se va creando poco a poco como consecuencia del propio desarrollo y existencia de la misma.

2. A juicio de Velarde, «la falta de madurez, la falta de iniciativa y la ausencia de una mentalidad empresarial en la población andaluza, son los elementos que impiden la materialización del esfuerzo inversor y emprendedor» (1982: 124).
3. En el contexto del modelo de gestión de recursos humanos basado en competencias, la entrevista de incidentes críticos (BEI) es una de las herramientas utilizadas para el diagnóstico de competencias genéricas predictivas del comportamiento y, por tanto, del éxito en el desempeño laboral del trabajador. Es una herramienta basada en el establecimiento de correlaciones entre comportamientos exitosos del trabajador en el pasado ante situaciones complejas y las situaciones futuras en el puesto de trabajo. De esta manera se pone de manifiesto la enorme importancia que los factores culturales tienen para el correcto desarrollo de los grupos y las organizaciones así como de las funciones y responsabilidades que tienen asignadas.

En definitiva, cuando hablamos de significado, comprensión y sentido compartidos, cuando hablamos de estructuras reales que nos permiten ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos, expresiones y situaciones de manera diferente, estamos hablando de cultura (Morgan 1983)

Para muchos autores, hablar de organización es hablar de cultura. Las organizaciones son cultura y por tanto deben ser tratadas y estudiadas como tal. En opinión de Dalla Costa<sup>4</sup> las empresas no tienen cultura, sino que son en sí culturas, ya que no se pueden separar las operaciones y competencias de las condiciones emocionales y relacionales que se encuentran en el seno de la organización. En palabras de este autor «la cultura es estratégica porque sin cultura no hay estrategia» (1999: 73).

En este sentido, nos parece muy adecuada la definición presentada por el profesor Garmendia, que entiende por cultura de empresa la «conjunción de valores, creencias y actitudes y conductas más o menos compartidas que, profundamente enraizadas e interiorizadas, determinan las maneras, actuaciones y formas de hacer las cosas en el entramado empresarial» (1990: 36). Otros autores, como Shein, referente obligado a la hora de definir este término, define la cultura empresarial como «modelo de presunciones básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna— que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas» (1985: 32).

Asimismo, no debemos olvidar que cuando hablamos de las empresas desde un prisma cultural es fundamental prestar mucha atención a las diferencias y heterogeneidades culturales de las sociedades en las que éstas se instauran. El éxito de Japón, el declive de Gran Bretaña o el prestigio de las empresas americanas, está íntimamente ligado a las características del entorno sociocultural en el que han crecido y se han desarrollado. En palabras de Morgan, «el punto de interés es que la cultura, ya sea japonesa, árabe, británica, canadiense, china, francesa o americana, conforma el carácter de la organización» (1990: 56). Desde este punto de vista y con objeto de entender el comportamiento de los individuos y grupos en el seno de la empresa, es fundamental conocer las características de la cultura nacional o foránea, ya que la empresa, a muy grandes rasgos, aparece como micro-reflejo de la cultura general de la comarca, región, estado, país o nación.<sup>5</sup> En este sentido, con vistas a la consecución de los obje-

4. John Dalla Costa es presidente del Center for Ethical Orientation, consultoría que presta sus servicios a empresas de todo el mundo. Autor de *Working Wisdom* y el *Imperativo ético* y colaborador de *The Financial Magazine* y la revista *Marketing*.

5. Así, en el estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón realizado por Greenwood y González, se pone de manifiesto la heterogeneidad social y cultural que presenta el sistema cultural del Grupo FAGOR, que sólo puede ser entendido si se tiene en cuenta la sociedad y cultura vascas, tanto en su lectura geográfica, como histórica, social, política y cultural. Cuando se habla del éxito de las cooperativas de Mondragón se insiste mucho en el papel del fundador carismático y su liderazgo —José María Arizmendiarrreta—, en el nacio-

tivos planteados en nuestra investigación y, en el anhelo de la obtención de un diagnóstico certero de la realidad empresarial, cobra especial importancia el conocimiento de la realidad socio-cultural y económica de Andalucía.

#### 4. La cultura empresarial en Andalucía: una radiografía para el contraste regional y nacional

Cuando se aborda la realidad económica y empresarial de Andalucía no debe perderse de vista la peculiar situación que desde siempre ha presentado la región andaluza en particular y las regiones del sur de Europa en general: menor crecimiento, retraso con relación a otras regiones europeas, niveles más reducidos de renta y ahorro, bajas tasas de actividad y ocupación, alta tasa de paro, escasa industrialización, excesiva terciarización, falta de tejido empresarial, etc. (Vallés Ferrer 1997).

Una de las grandes problemáticas de la economía andaluza radica en los altos niveles de paro existentes, que se presentan como inamovibles obstaculizadores del crecimiento y desarrollo de la región. Tal y como nos encontramos en el Pacto por el Empleo y el Desarrollo Económico de Andalucía de 2000, *la creación de empleo sobre la base de una economía productiva y competitiva constituye el principal desafío con el que se enfrenta Andalucía*. Ello quiere decir que se deben poner en funcionamiento todas las medidas y programas existentes de fomento y potenciación del empleo, y esto pasa —dada la actual coyuntura por la que atraviesa el trabajo por cuenta ajena— por reorientar las pautas de socialización laboral imperantes en Andalucía.

Crecimiento económico y empleo constituyen dos factores indisociables y de naturaleza sinérgica. Para incrementar la base productiva andaluza —los esfuerzos deben centrarse principalmente en el sector secundario—, deben multiplicarse los estudios que presentan los nuevos yacimientos de empleo, ya que orientan hacia donde deben dirigirse los procesos, programas e itinerarios formativos, pero, al mismo tiempo, deben modernizarse los referentes laborales de la población activa en el sentido de fomentar, sensibilizar y concienciar a este colectivo sobre las ventajas que presenta la puesta en práctica de patrones emprendedores y empresariales.

Una de las grandes problemáticas laborales de Andalucía en comparación con la realidad nacional radica en la cultura productiva imperante en la que han reinado una serie de valores sociales y laborales, en principio, contrarios al desarrollo de la aventura empresarial (pasividad, reactividad, seguridad o estabilidad frente a riesgo, iniciativa, logro o proactividad). Dicha realidad se traduce no tanto en la ausencia de emprendedores —que los hay, en el sentido de crear una empresa—, sino en la falta de una cultura emprendedora,

---

nalismo y la religiosidad vascos, en la propensión de ahorrar dinero, en la tradición industrial vasca, en el relativo aislamiento de España de los mercados europeos, en la ilegalidad de los sindicatos obreros durante la etapa franquista y en las estructuras fiscales favorecedoras del desarrollo cooperativo.

que tiene como nefastas consecuencias, entre otras, las altas tasas de mortalidad empresarial. En definitiva, una de las peculiaridades de la realidad empresarial andaluza en comparación con la existente en otras comunidades autónomas no es otra que la existencia de unos valores laborales muy concretos que, en la mayoría de los casos, se presentan como «inconscientes» obstaculizadores del empleo en particular y el desarrollo integral de la región andaluza en general.

Desde 1996, Andalucía se encuentra en una situación que podríamos denominar como de mejora creciente. Las altas tasa de paro se han visto reducidas significativamente y los criterios de estabilidad y empleo han coincidido en el tiempo. Así, en líneas generales, 1996 supone el inicio de un proceso de reducción de la inflación, un mayor crecimiento del empleo y, en general, un crecimiento económico del 4,66% en el valor añadido bruto (Vallés Ferrer 1997). No obstante, se debe seguir insistiendo para conseguir que estos triunfos se mantengan en condiciones de estabilidad y sostenibilidad, acercándonos de esta manera a la media nacional, pero son precisamente estos factores de irregularidad e inestabilidad en el crecimiento los elementos que condicionan el modelo de desarrollo de la economía andaluza. Es decir, crecimientos muy altos y con una buena elasticidad crecimiento/empleo absorben una reducida tasa de paro, así como en conjunción con las de actividad y ocupación en comparación con la media española. En definitiva, uno de los grandes retos de Andalucía pasa por alcanzar cotas de convergencia con las regiones nacionales más punteras.<sup>6</sup>

La comunidad autónoma de Andalucía es la región más poblada de España, supone el 17% del territorio y el 18% de la población española, y la tercera de la Unión Europea. Pero esta realidad tan cuantitativamente superior choca con la realidad de su desarrollo socioeconómico y su situación de atraso estructural. Andalucía se encuentra enmarcada en un modelo de desarrollo que se ha venido en llamar *modelo de desarrollo del sur de Europa*, cuyo principal obstáculo se encuentra en la estrechez de la base productiva y las deficiencias estructurales en el sistema social y productivo. Es decir, empleo y competitividad, junto con la variable cultural y psicosocial, se tornan como los grandes *handicaps* para el desarrollo socioeconómico de Andalucía.

Como se ha dicho al principio, el empuje definitivo de Andalucía hacia cotas de desarrollo equiparables a la media nacional y comunitaria pasa irremediabilmente por solventar la realidad laboral representada en la región por la relación existente entre empleo y paro. El intenso proceso de desagrarización, la reducida presencia del empleo industrial y el incremento del empleo del sector servicios, la insuficiente elasticidad entre actividad económica y empleo, la ausencia de una cultura emprendedora y la presencia de valores laborales obstaculizadores del desarrollo económico, recrean una realidad socioeconó-

6. Podemos resumir en cuatro las grandes debilidades de la economía andaluza en comparación con la nacional: mayor crecimiento de la población andaluza, menor tasa de actividad, menor tasa de ocupación y disminución del VAB de la construcción y la industria.

mica que, en la actualidad, sigue sin presentar unos modelos de reorientación activa que estabilicen e incrementen las potencialidades endógenas de Andalucía.<sup>7</sup>

La situación socioeconómica de Andalucía en el nuevo milenio pasa, entre otras, por la revalorización y potenciación de la iniciativa privada. La realidad empresarial se torna clave en el despegue del empleo en Andalucía y, por tanto, deben florecer alternativas de investigación-acción que fomenten el desarrollo de nuevas empresas y garanticen el desarrollo y la competitividad de las ya existentes. Asimismo, la región andaluza ofrece múltiples sub-realidades que no conviene olvidar, en concreto, en la diferente situación socioeconómica y laboral de Andalucía oriental y occidental. Por tanto, conviene profundizar en cada una de ellas con objeto de trazar medidas correctoras adecuadas a la situación de cada provincia o sector regional.

Una de las grandes peculiaridades de la realidad empresarial andaluza consiste en el protagonismo casi absoluto de un tejido productivo creado sobre las pymes. Es de sobra conocido que las pymes ocupan un papel tan importante en el desarrollo endógeno de las regiones por una serie de características que las hacen imprescindibles en cualquier proceso de desarrollo regional que se precie. En primer lugar, las pymes son esenciales para el fomento de la competencia, se acercan bastante a los centros de consumo, suponen un importante factor de estabilidad social, son muy flexibles, dinámicas y se adaptan mejor a las nuevas situaciones del mercado y, finalmente, constituyen el elemento clave de la cultura empresarial de la zona.

Tradicionalmente se ha tenido una visión deformada o estereotipada del empresario andaluz. A juicio de Velarde, se ha tenido una visión asentada en tópicos como consecuencia de asociar a la clase dirigente andaluza con pautas de comportamiento vinculadas al lucro, la especulación, el lujo, la ostentación y el apego a la tierra (Velarde 1982). Así, Díez de Castro, afirma que «la realidad laboral y empresarial andaluza no ha tenido muy buena imagen, es más, su semejanza con la realidad puede haber sido mínima pero el impacto de dicha percepción ha influido en el modo de actuar e interactuar de la población» (1995: 22). En otras palabras, el empresario andaluz se ha hecho poseedor de una serie de estereotipos cuyo reflejo y asimilación por parte de la población,

7. Son escasos los estudios sociológicos que han investigado la realidad de la pequeña empresa en España o que han incidido en las diferencias regionales respecto de la cultura productiva y/o empresarial imperante. En su mayoría, los estudios que han analizado la cultura empresarial se han centrado en grandes corporaciones o en ecosistemas empresariales conformados por grandes empresas, realidades ambas que distan mucho de la realidad de las pequeñas y medianas empresas. Es por ello que, salvo algunos estudios que sí han ahondado en las peculiaridades regionales del tejido empresarial —*Los empresarios y el desarrollo capitalista. El caso catalán* (Pinilla de las Heras 1968), *Empresario e industrialización. El caso valenciano* (Picó 1976), *Las empresas familiares en Guipúzcoa* (Bueno Asín 1977) o *Liderazgo y cultura en la empresa familiar murciana* (García Nieto 1999), etc.—, es complejo realizar un contraste regional ajustado que escape de los estereotipos existentes en todos y cada uno de los ecosistemas empresariales existentes.

tanto de la comunidad andaluza como del exterior, ha contribuido a la conformación de una leyenda negra que se arrastra por décadas.

Tal y como se ha visto en anteriores apartados, la situación de subdesarrollo o retraso económico de Andalucía se debe, entre otras, a la falta de espíritu emprendedor —para mí es más adecuado el término «cultura emprendedora»— que secciona claramente las posibilidades de desarrollo y resurgir socioeconómico de la región andaluza. Claro está que el origen de esta realidad se sustenta en variables de diversa naturaleza, económica, regional, sociológica, histórica y antropológica que no vienen sino a complejizar las tareas de intervención socioeconómica y cultural en la zona. Siguiendo a Muñoz López y Villalba Cabello, desde el punto de vista histórico destacan una serie de factores de sobra conocidos por estudiosos del tema (Consejería de Economía y Hacienda 2000): falta de una burguesía consolidada en el siglo pasado, retraso en las comunicaciones, aristocracia terrateniente, dependencia de la toma de decisiones foránea, etc. Asimismo, los altos índices de salarización y eventualidad, las altas tasa de paro, la mentalidad agrícola de la producción, el concepto fisiocrático de riqueza, ausencia de formas de producción alternativas, etc., han desembocado en una situación de subdesarrollo en cuanto a nivel socioeconómico se refiere. Finalmente, otra cadena de factores obstaculizadores del desarrollo en Andalucía en comparación con la media nacional, lo conforman la desvinculación existente entre los centros fabriles ubicados en Andalucía y su razón social o la no disponibilidad de superficie industrial adecuada.

## 5. Hipótesis y objetivos

### 5.1. *Hipótesis de trabajo*

- La pequeña empresa andaluza presenta unos rasgos socioculturales muy específicos que influyen negativamente en el desarrollo y crecimiento económico de la misma, así como en el desarrollo socioeconómico de la comarca, localidad y/o región en la que ésta se ubica.
- Los valores, creencias y actitudes que conforman la cultura empresarial de las pequeñas empresas andaluzas presentan graves deficiencias en cuanto a la existencia, desarrollo y puesta en práctica de valores de naturaleza ética y emprendedora.
- La cultura, en muchos de los casos, juega un papel más importante e influenciador en el desarrollo socioeconómico de una empresa, comarca y/o región, que las variables de naturaleza económica, política y/o infraestructural.

### 5.2. *Objetivos científicos*

El objetivo general de esta investigación consiste en proporcionar un conocimiento detallado del ecosistema empresarial conformado por las pequeñas empresas andaluzas, poniendo de manifiesto los valores, creencias, actitudes y

prácticas imperantes, de manera que queden al descubierto aquellos no deseables en tanto que se erigen como obstáculos para el desarrollo empresarial. La consecución de este objetivo permitirá definir las líneas de actuación de una futura intervención sociocultural.

## 6. Metodología de investigación

El estudio de una realidad tan dinámica, cambiante y compleja como es la cultura empresarial, ligada «coercitivamente» a la cultura de la región en la que se encuentra, así como a la de las personas, grupos y subculturas que la conforman, requiere de una metodología que pueda hacer frente a estas peculiaridades. Estas circunstancias, que no vienen sino a dificultar el estudio en cuestión, se convierten no tanto en obstáculos insalvables sino más bien en elementos característicos de una realidad tan compleja y apasionante como es la cultura. En este trabajo comparto las apreciaciones que Pérez Serrano (1994) realiza cuando afirma que la metodología cuantitativa se presenta acorde con realidades estables, datos sólidos repetibles y hechos objetivos, características que a nuestro juicio hacen imposible el estudio de una realidad radicalmente contraria, es decir, realidades inestables y dinámicas, difícilmente repetibles en un plano formal y hechos con un fuerte componente subjetivo, como son los valores, las creencias, las motivaciones, los rituales, los símbolos, los significados o las actitudes, de un grupo u organización. Es por ello que en este trabajo, en función de los objetivos planteados, se ha optado por una metodología de investigación de corte cualitativo.<sup>8</sup>

### 6.1. *El trabajo de campo*

El trabajo de campo ha consistido fundamentalmente en la puesta en práctica de tres técnicas de investigación cualitativas: entrevista en profundidad, grupo de discusión y observación no participante.

Se han realizado *36 entrevistas en profundidad* a empresarios bajo los criterios que aparecen en el cuadro 1. En este apartado he de destacar las enormes resistencias que he encontrado para el reclutamiento de las empresas participantes —tanto en empresarios como en colaboradores de algunas organizaciones empresariales—, ya que sólo una mínima parte de las empresas contactadas accedieron definitivamente a participar en el estudio.<sup>9</sup>

Se han realizado *6 grupos de discusión*, compuestos por empresarios de pequeñas empresas (personal directivo, propietarios y gerentes). De esta mane-

8. No obstante, en esta investigación se ha contado en todo momento con fuentes y datos estadísticos de rigurosa actualidad —anuarios, bases de datos provinciales, regionales y nacionales, estudios cuantitativos realizados sobre el tema, etc.— que han venido a complementar las conclusiones y resultados obtenidos mediante las técnicas de investigación cualitativas.
9. Se contactaron un total de 347 empresas y se obtuvo la participación de tan sólo 68.

**Cuadro 1.** Criterios cualitativos para la selección de las empresas objeto de estudio.

Categorías	Descripción
Tamaño	Empresas con menos de 50 trabajadores <sup>1</sup> (microempresas y pequeñas empresas)
Sector	Todos
Provincia	Todas
Tipología	Algunas de las empresas objeto de estudio deben ser familiares
Gerencia	En algunas de las empresas el gerente debe contar con una antigüedad igual o mayor a cinco años <sup>2</sup>
Persona a entrevistar	Gerentes, propietarios y personal directivo

Fuente: Elaboración propia.

1. Según las directrices de la Unión Europea se considera pequeña empresa a aquella que tenga una plantilla inferior a 50 trabajadores, su cifra anual de negocios sea inferior a 7 millones de euros y que el 25% o más de su capital no pertenezca a otra empresa que no responda a la definición de Pyme. De esta manera, tal y como se ha dicho, el 99% del tejido empresarial andaluz responde a la descripción de pyme, siendo la microempresa —hasta 10 trabajadores— la más frecuente.
2. Se parte de la idea de que aquellas empresas en las que el fundador, propietario y/o gerente lleva más de cinco años al frente de la misma, presentan una mayor solidez en los valores, creencias y normas imperantes en su seno.

ra, mediante el diseño y aplicación de un guión semiestructurado se han detectado y comprendido motivaciones, necesidades, actitudes, deseos y comportamientos reales de las personas asistentes a la reunión en calidad de representantes del colectivo de pequeños empresarios.

Finalmente, en este trabajo se ha llevado a cabo *1 observación no participante*<sup>10</sup> en dos momentos diferentes: uno formal, en el que se han tomado notas en base a una pequeña ficha con variables predefinidas (logos, arquitectura, limpieza, imagen corporativa, zonas comunes, simbología, entorno de la empresa, etc.), y otro informal, que se ha desarrollado desde el inicio de la entrevista hasta el final de la misma y la salida de la empresa.

## 6.2. Análisis de datos

La información recogida en las entrevistas en profundidad, los grupos de discusión y las observaciones, se ha basado fundamentalmente en el diseño de unos guiones temáticos en los cuales se han recogido todos los aspectos y variables seleccionadas como claves para la profundización en la hipótesis y obje-

10. 36 observaciones, una por cada empresa visitada para el desarrollo de las entrevistas individuales.

tivos de partida.<sup>11</sup> Una vez recogida y transcrita la información, se ha procedido a un meticuloso análisis del discurso del que se derivan las principales conclusiones del estudio.

En esta investigación, lejos de constatar frecuencias y establecer asociaciones cuantitativas, me he centrado en la re-interpretación de las interpretaciones, percepciones, motivaciones y expectativas que los entrevistados me han transmitido en el transcurso de las entrevistas y grupos de discusión. En palabras de Ruiz Olabuénaga, me he centrado en *desentrañar las estructuras de significación y en determinar su campo social y su alcance* (1989: 69).

Para el tratamiento de la información recogida se ha partido de un modelo en el que se ha parcelado la realidad empresarial en diversas ramificaciones socioculturales. De esta manera, mediante el estudio de los comportamientos de gestión y la toma de decisiones se han identificado los valores, creencias<sup>12</sup> y actitudes presentes en la cultura empresarial objeto de estudio y, asimismo, ha sido posible identificar que creencias son las que pueden obstaculizar el desarrollo exitoso de las empresas y, al mismo tiempo, cuáles son a todas luces positivas —son precisamente éstas las que deben de ser transmitidas en el proceso de intervención cultural— para garantizar las denominadas «buenas prácticas empresariales». En otras palabras, siguiendo el modelo de Shein para el diagnóstico de la cultura empresarial, presento las presunciones básicas subyacentes —creencias y valores— correspondientes al nivel de lo que piensa la empresa, y los artefactos culturales en su primer nivel, es decir, las pautas de comportamiento, correspondientes al nivel explícito u observable (Shein, 1988).

## 7. Resultados de la investigación: creencias, valores, actitudes y comportamientos identificados en el pequeño empresario

### 7.1. Autoritarismo, personalismo y paternalismo

El ecosistema empresarial de nuestro ámbito de estudio se encuentra dominado por empresas de pequeño tamaño con carácter marcadamente familiar, en las que propiedad y gerencia suelen estar unidas. El empresario es al mismo tiempo dueño y gerente de la empresa, presentando su estilo directivo tres rasgos claramente identificables: autoritarismo, personalismo y paternalismo. En

11. Los guiones utilizados en las entrevistas, grupos de discusión y observación no participante son realmente extensos y no tienen cabida en un artículo de reducidas dimensiones como es el que nos ocupa, es por ello que aquellos/as interesados/as pueden solicitar copia de los mismos a galindo@ugr.es y le serán enviados.
12. El hecho de tener en cuenta las creencias imperantes en la cultura empresarial objeto de estudio me ha servido, entre otras cosas, para entender cómo el empresario asimila ciertas ideas, procesos y toma de decisiones, y cómo se encuentra el nivel de resistencia psicosocial ante determinados cambios o nuevas circunstancias. Es decir, los criterios decisionales de los empresarios están condicionados no sólo por la representación mental consciente o inconsciente que se realiza del entorno, sino también por la influencia de las creencias a la hora de introducir criterios éticos, morales o normativos en relación con las actuaciones emprendidas.

otras palabras, nos encontramos ante una cultura empresarial de corte paternalista, tipología que, a juicio de Sarries (1993), sería propia de la primera de la revolución industrial, en la que el empresario es la figura central (propietario, gestor y director), existe una fuerte presencia de la empresa familiar y los trabajadores se caracterizan por el respeto, la sumisión y la pasividad. En este orden de cosas, en una de las entrevistas del estudio un empresario nos cuenta lo siguiente:

No creo que dirigiera la empresa de la misma manera que si no me fuera la vida en ella, esto lo he conseguido a base de mucho sufrimiento y me siento orgulloso de ello [...]; los trabajadores no entienden que no son ellos los que se la juegan todos los días, su obligación está muy clara y para eso les pago [...], no quiero ir de antiguo pero así son las cosas, las decisiones las tomo yo porque entiendo que la experiencia y los años me han hecho tener las cosas muy claras [...]. Mi empresa la manejo yo [...], tampoco es que si alguien me dice alguna idea lo mande al carajo, pero la pondré en práctica si me interesa (E7<sup>13</sup>).

La creencia que dota de soporte argumental a los valores de autoritarismo y personalismo es la que presupone que el empresario tiene que controlar el mayor número de cosas posibles dentro de su empresa. Esta creencia y la actitud que genera se traduce en comportamientos que podríamos denominar de excesivo control. Así, el empresario tiende hacia la concentración del poder de decisión, evitando en la medida de lo posible la delegación de funciones y la subcontratación de servicios profesionales para actividades gerenciales, que es interpretada en términos de falta de capacidad (ver cuadro 2).

## *7.2. Visión a corto plazo basado en actitudes y valores de naturaleza reactiva. Repercusiones en la gestión estratégica de la empresa*

Frente a estrategias basadas en la planificación, la visión de futuro y la adaptación al cambio, los pequeños empresarios andaluces se caracterizan por una dominante y destructiva «monovisión» a corto plazo.

Las empresas están fundamentalmente orientadas hacia la tarea, es decir, la vida de la empresa está gobernada por aquello que permite el trabajo y si éste desborda la realidad cotidiana de la empresa, poco espacio queda para la planificación a medio y largo plazo. Veamos esta idea reflejada en el discurso de un empresario: «no te puedes parar ni un segundo, trabajas sobre pedido y tenemos momentos en los que no damos más de sí [...]; todo el mundo te habla de planificar y de preparar el año pero corres el riesgo de vestir a un santo

13. E (1, 2, 3, 4, 5..., 36) o GD (1, 2, 3, 4..., 6) responden a la codificación otorgada a cada una de las entrevistas y grupos de discusión realizados. Los fragmentos aquí presentados deben ser tomados como muestras simbólicas y anecdóticas del estudio ya que su plasmación completa en este artículo sería del todo imposible por cuestiones de espacio.

**Cuadro 2.** Autoritarismo, personalismo y paternalismo.

Presunciones básicas subyacentes (Nivel de lo que piensa la empresa)		Artefactos culturales Nivel explícito u observable (1r subnivel: Lo que la empresa hace)
Valores	Creencias	Comportamientos (concentración del poder de decisión)
<b>Autoritarismo</b>	«El empresario tiene que controlar el mayor número de cosas posibles dentro de su empresa» «Empresa es igual a empresario»	Ausencia de delegación: no participación de los trabajadores en los procesos decisorios
<b>Personalismo</b>	«Sin el empresario, la empresa no puede funcionar» «El empresario es la empresa»	Gerencia personalista: no profesionalización de la gerencia No valoración de la formación propia ni la de los trabajadores
<b>Paternalismo</b>	«El empresario se hace a sí mismo» «El aprendizaje se basa en el método ensayo-error»	Control de los procesos productivos

Fuente: elaboración propia.

para desvestir a otro, lo seguro es el día a día, el mañana ya se verá, todo puede cambiar muy rápido» (E21).

Todo esto contribuye a la desorganización interna —indefinición de funciones, tareas, responsabilidades, etc.— que, por otro lado, no es percibida como problema, es decir, la organización formal interna de la empresa no es considerada necesaria para la empresa. Sólo cuando el negocio crece surge la necesidad de una estructuración formal, sobre todo de cara a la imagen externa de la empresa. En definitiva, la supervivencia se convierte en el principio que rige el funcionamiento de la empresa y la improvisación en una práctica cotidiana.

El bajo nivel formativo y la mentalidad de comerciante más que de empresario se presentan como factores que favorecen el arraigo de la visión a corto plazo por encima de la planificación a medio y largo plazo. Efectivamente, la ausencia de formación impide el acceso a nuevos modelos, procesos y medidas que impliquen planificación estratégica en el tiempo, visión de futuro y concepción de la rentabilidad desde ópticas diferentes a la mera liquidez inmediata.

Como se ve, la estrategia del corto plazo impregna la empresa de múltiples formas, afectando a prácticas tan importantes como la formación, la prevención de riesgos laborales, la rentabilidad, la calidad, la innovación y/o la producción (ver cuadro 3).

### *7.3. La deshonestidad en el marco de la legalidad*

Si algo caracteriza los valores de las pequeñas empresas es la falta de ética en gran parte de sus actuaciones. La falta de mentalidad y planificación a largo

**Cuadro 3.** La visión a corto plazo como consecuencia de la presencia de una mentalidad decisoria de naturaleza reactiva.

Presunciones básicas subyacentes (Nivel de lo que piensa la empresa)		Artefactos culturales Nivel explícito u observable (1r subnivel: Lo que la empresa hace)
Valores	Creencias	Comportamientos
Orientación a la tarea	«El trabajo desborda el funcionamiento de mi empresa y ello me impide planificar y mirar al horizonte»	Comportamientos y actuaciones de no anticipación a los hechos y tendencias
Visión a corto plazo	«Ante esta situación la mejor arma es la improvisación» «La improvisación favorece la creatividad»	Secuencia buscada: «fabricar, vender y cobrar. Todo ello en el menor tiempo posible»
Supervivencia	«La formación es un sacrificio difícilmente asumible por la pyme»	Valoración de funciones comerciales y productivas / infravaloración de funciones de dirección y organización
Improvisación	«En cualquier caso los beneficios de la formación serían a largo plazo» «La formación puede ser una vía para la marcha de la empresa por parte del trabajador» «Riesgo: formación = futura competencia»	Marginalidad de operaciones a medio y largo plazo
Actitud de comerciante	«La adopción de medidas preventivas son un coste difícilmente asumible»	
Conformismo	«La rentabilidad de una empresa se mide por el dinero disponible en caja» «La calidad implica esfuerzos reorganizativos y económicos» «Es preferible copiar lo que hace el vecino, con ello reduzco riesgos e incertidumbres»	Priorización de operaciones de rentabilidad inmediata Aplicación de la calidad cuando el mercado la impone Reproducción de modelos de negocio ya probados aunque exista saturación Se vende lo que se produce, no se produce lo que se vende

Fuente: Elaboración propia.

plazo incentiva en gran medida dichas actuaciones ya que se percibe que la honradez o el cumplimiento de la norma es rentable a largo plazo y no tanto a corto plazo.<sup>14</sup> Esta idea ha sido confirmada por gran parte de los empresarios del estudio: «no creo que haya una relación directa entre cumplir con la

14. Tal y como nos recordaba Stern, la aplicación de la ética a la cultura de la empresa sólo es rentable cuando se tiene una visión a medio y largo plazo, pero en un entorno empresarial en el que se cultiva el corto plazo —en contra de la creatividad estratégica y el largo plazo—, es difícil que se dé el florecimiento de la orientación ética en sus actuaciones (Stern, en Fernández Fernández 1994).

ley y ganar mucho dinero, suele ocurrir todo lo contrario, si te pasas las leyes... ganas más dinero que si las cumples [...]; a mí no me va mal y no pienso cambiar, pero si fuese como los demás..., me iría mucho mejor, pero no me compensa, personalmente no es mi meta» (E10). Es más, se considera un éxito el haber engañado a Hacienda, el haberse saltado la norma —cuando debería ser justo lo contrario—, y se muestra como una actuación digna de alabanza y aplauso.

El ecosistema empresarial objeto de estudio presenta la existencia de una doble moral. Es decir, por un lado, el empresario realiza un discurso de denuncia continua de las prácticas ilegales que tanto perjuicio afirma causarle, instando a las Administraciones Públicas a que adopten medidas para paliar esta situación. Por otro lado, el incumplimiento de las condiciones contractuales, la no adopción de medidas de prevención de riesgos laborales, el fraude fiscal, las prácticas de competencia desleal, la economía sumergida y otras actuaciones deshonestas son práctica común reconocida por los propios empresarios, justificadas con argumentos tales como la difícil situación económica, la deshonestidad de sus competidores<sup>15</sup> y la extrema burocratización, lentitud y presión ejercida por las Administraciones. En realidad, estas conductas son el claro reflejo del escaso valor concedido a la legalidad vigente (ver cuadro 4).

#### *7.4. Seguridad, pasividad, estabilidad e inmovilismo versus iniciativa, dinamismo, riesgo y proactividad*

El trabajo de campo realizado me ha revelado un entramado empresarial en el que los valores de la estabilidad y seguridad se encuentran fuertemente arraigados, los procesos de cambio son lentos y en numerosas ocasiones no se percibe la necesidad de cambio como estrategia en sí para abordar el funcionamiento de las empresas. Con relación a esta idea un empresario me comentaba: «a ti te debe parecer muy fácil cumplir con todo lo que me estás diciendo pero tendrías que estar aquí una semana para ver si es posible [...]. La prioridad en esta empresa es que no cierre, sobrevivir como ya te dije, y cuando uno quiere sobrevivir no puede aspirar a hacer el menú de dentro de un mes, tienes que comer hoy y a ver qué pasa mañana» (E11).

Los valores de la estabilidad y seguridad pertenecen sin duda a un sistema cultural empeñado en «hacer las cosas como siempre», asentado sobre una actitud de inmovilismo y proclive a la no introducción de cambios.<sup>16</sup> Respecto a

15. De esta manera, tal y como concluye Cañadilla, se genera en la clase empresarial un clima de desconfianza mutua generalizada que, entre otras consecuencias negativas, se erige en factor obstaculizador de prácticas asociativas y de cooperación interempresarial (2000).
16. Como se recordará, los trabajos realizados por Bericat Alastuey al respecto sobre la cultura productiva existente en Andalucía (1989), o los llevados a cabo por este último junto con el de Pino Artacho sobre los valores imperantes en Andalucía (1998) —en concreto, en lo referido a los valores laborales de la población andaluza—, ya nos hablan de estos valores como claves en la explicación del nivel de desarrollo económico, laboral y empresarial de Andalucía.

**Cuadro 4.** La deshonestidad en el marco de la legalidad.

Presunciones básicas subyacentes (Nivel de lo que piensa la empresa)		Artefactos culturales Nivel explícito u observable (1r subnivel: Lo que la empresa hace)
Valores	Creencias	Comportamientos
Justificación	«El entorno me conduce a la deshonestidad»	Justificación permanente de las prácticas deshonestas mediante atribución de las causas a un entorno hostil
Ilegalidad para la supervivencia	«La ilegalidad nos perjudica a todos, genera desconfianza, pero a veces es inevitable»	Prácticas deshonestas generalizadas: incumplimiento de la legalidad laboral, fiscal, competencia desleal, violación de acuerdos, etc.
Desconfianza	«Si no cumplo la legalidad es porque los demás me obligan a ello»	No asociacionismo ni cooperación interempresarial
Aversión a las prácticas asociativas	«La forma de actuar de la Administración me aboca a la violación de la norma»	

Fuente: Elaboración propia.

este tema un gerente me comenta: «la empresa siempre ha funcionado bien, no tienes porque cambiar [...], uno cambia cuando las cosas van mal, eso es lo que creo» (E18). Así, la estrategia de cambio se convierte en un proceso ralentizado que responde a influencias externas como son los cambios tecnológicos y situación del mercado más que a iniciativas propias que nacen del ámbito empresarial. Ello afecta directamente de forma muy negativa al diseño de las políticas de la empresa vinculadas a los diversos campos de actuación, a saber, prácticas de cooperación interempresarial, innovación tecnológica, procesos productivos, relaciones sociales y de comunicación, estrategias de comercialización, etc.

En resumen, observamos cómo las necesidades de cambio vienen impuestas desde el exterior, distinguiendo así entre el empresario caracterizado por un inmovilismo y reactividad frente a estímulos y acontecimientos de tipo social, económico, político, tecnológico y de mercado percibidos como externos a su control, y el empresario que asume nuevos retos e iniciativas empresariales y concibe la necesidad de cambio como estrategia paralela a la dinámica empresarial. El primero de ellos ha sido la tipología de empresario más presente en nuestro estudio.

### 7.5. *Innovación y creatividad*

Durante el transcurso de la investigación he observado que la imitación de modelos exitosos constituye la creencia básica sobre la que se asientan la mayoría de los intentos de innovación llevados a cabo en la pequeña empresa.

Empresarios, trabajadores y demás actores sociales vinculados al ecosistema empresarial ponen en práctica determinadas actuaciones sobre las que pre-

viamente han constatado su éxito. Así nos encontramos con un tejido empresarial en el que se imitan las relaciones sociales, las estrategias de comunicación, las prácticas de cooperación, las estrategias de comercialización, etc., y no se aportan formas novedosas y creativas de abordar la realidad cotidiana. En este sentido, afirmaciones de varios empresarios confirman esta realidad: «si alguien monta un negocio que le va bien, yo monto el mismo enfrente» (GD 2); un segundo empresario reconocía que: «si mi vecino introduce una gama de productos con salida al mercado yo hago lo mismo» (E27). Esta situación afecta de forma negativa a los distintos ámbitos de actuación estudiados, sobre todo en los mercados locales donde la competencia es feroz y el cliente potencial se reduce.

En definitiva, la responsabilidad de innovar no es asumida por el empresario. Por el contrario, los modelos exitosos de hacer las cosas ya sobradamente contrastadas se constituyen en los únicos elementos capaces de vencer la resistencia al cambio mostrada por los empresarios para el desarrollo de políticas de innovación en la empresa. Así, la presencia de modelos exitosos actúa como estímulo que desencadena acciones orientadas al cambio, más bien guiadas por otros que generadas por iniciativa propia.

### *7.6. La responsabilidad y la confianza como valores clave de desarrollo empresarial*

Ha sido una nota constante en el discurso presentado por los empresarios entrevistados atribuir los factores de éxito a cuestiones internas y personales, así como atribuir los factores de fracaso a cuestiones externas ajenas a su control.

El empresario utiliza esta justificación para explicar las razones que les llevan a actuar de una manera determinada. Así, desde el punto de vista más negativo, el asociado al locus de control externo, encontramos afirmaciones que no vienen sino a corroborar el discurso de atribución causal anteriormente expuesto. Así, un empresario me reconocía: «no te queda más remedio que cerrar, ya te puedes partir los cuernos que la pandilla de... que ronda por ahí, los seguros sociales y los interminables impuestos no te dejan respirar [...], así no se puede seguir» (G5). Otro empresario, quejándose de la falta de implicación de los trabajadores, afirmaba: «los trabajadores cobran y se van, vaya la empresa mal o bien [...]; las cosas irían de otra manera si se implicaran más con la empresa [...]; no creo que a su casa vayan a dormir, a comer... [...], pues ¿por qué no igual donde trabajan?» (E23).

El empresario manifiesta que el secreto de su éxito se encuentra en él mismo. Se considera hecho de una madera especial. Es autónomo en cuanto a la toma de decisiones y, a su vez, habla de participación, pero en realidad él tiene la última palabra en cuanto a decidir sobre lo que hay que hacer y cómo hacerlo. De otro lado, descarga el fracaso en factores externos ajenos a su control como pueden ser la política de las administraciones públicas, la competencia y sus propios trabajadores. Todo ello da lugar a conflictos y frustraciones, lo que obstaculiza el desarrollo de la confianza, la cooperación, la cualificación

y la motivación, etc., imprescindibles todos ellos para configurar empresas cohesionadas, eficientes y adaptadas a la realidad del entorno.

Comúnmente, una actitud recelosa y desconfiada —como comentan algunos empresarios— no conlleva necesariamente rechazo, sino que en ocasiones se traduce en aprobación. Así, un empresario afirmaba: «[...] piensa mal y acertarás» (E12); otro decía: «No me fío ni de mi padre» (E5); mientras que un tercer empresario corroboraba esta desconfianza mediante un dicho que, hasta entonces, me era desconocido: «Las medias para las mujeres» (E9). Ciertamente, las manifestaciones de estas creencias y valores no son gratuitas y su adopción tampoco es fortuita. En realidad, la desconfianza aparece como eslabón de una cadena de causas y efectos producidos por los valores y creencias que transmite la cultura empresarial imperante, aunque más bien, en este caso, podríamos hablar más de la ausencia que de la presencia de esos valores.<sup>17</sup>

### 7.7. *La participación y la cooperación*

Se habla de cooperar en la propia empresa, cuando en realidad existe una desconfianza latente de los empresarios hacia sus trabajadores y de éstos hacia los empresarios. A pesar de las consecuencias tan negativas que ello conlleva —fomento de la competitividad entre el personal y enrarecimiento del clima laboral— pocas son las empresas que adoptan medidas correctoras y ya no digamos preventivas. Resulta particularmente interesante el hecho de que, desde la situación de enfrentamiento, cada grupo requiera del «otro» mayor participación: mientras que los empresarios reclaman mayor implicación y disponibilidad para trabajar más horas por el mismo salario, los trabajadores entienden la participación como únicamente aplicable a la toma de decisiones sobre la planificación estratégica de la empresa. En ningún caso he observado manifestaciones que denoten una orientación hacia la verdadera participación, es decir, la que propicia la conjunción sinérgica de las acciones hacia un objetivo y/o meta común. Así, un empresario me cuenta lo siguiente: «Me parece muy bien que todos se lleven muy bien y que todos sean muy amiguitos, pero eso de qué me sirve [...]. Me hacen falta empleados que sepan reaccionar ante un problema, que luchen por mantener viva esta empresa, que arriemen el hombro sin esperar nada a cambio [...]; no es que sean malos trabajadores, al contrario, son los mejores pero ya te digo, es lo mejor que voy a encontrar, pero que eso de participar...» (E16).

De esta manera, expresiones recogidas como: «La empresa soy yo» (E1), o «Es mi dinero el que arriesgo» (E7), ponen de manifiesto la autonomía que

17. Así, tal y como nos recuerdan Moreno Pacheco y Romero Luna, *la confianza mutua* presenta un papel protagonista en el desarrollo de las empresas y de las regiones que las acogen, basada, entre otras, en la identidad cultural de la región, en este caso de la andaluza (1999). Según estos autores, la desconfianza obstaculiza la cooperación y el trabajo en equipo, limitando de esta manera la productividad.

caracteriza al empresario en su gestión cotidiana. Tras estas opiniones, lo que en realidad se esconde es la desconfianza arraigada como creencia fundamental que guía el proceso de toma de decisiones. Nos encontramos con que el empresario valora en exceso el control como instrumento para centralizar la gestión de la empresa, frente a lo que sería el trabajo en equipo, con asunción de tareas y responsabilidades compartidas.

En resumen, deberían ser las empresas de dimensión más reducida las que interiorizarán la cooperación e hiciesen de ella moneda de uso común —ya que son las que podrían conseguir ventajas con mayor repercusión sobre sus resultados—, pero a pesar de ello, es en las grandes empresas donde la cooperación está más aceptada y precisamente es en las de menor tamaño en las que se torna más importante y al mismo tiempo se presenta más deficitaria.

### *7.8. El valor concedido a la formación los trabajadores*

Aunque parezca inverosímil, después de los esfuerzos realizados desde los distintos ámbitos de la Administración para el fomento de la formación continua, aún se recogen múltiples manifestaciones que se mantienen en la creencia contraria a las prácticas básicas de cualificación y desarrollo de los recursos humanos. Así, me he encontrado con tres creencias básicas por parte del empresario que dificultan, entorpecen y/o anulan el proceso de formación continua de los trabajadores y el suyo propio: «Si aprenden lo suficiente se irán y, además de dejarme la vacante de una persona cualificada, me harán la competencia», «los trabajadores deben incorporarse a la empresa una vez estén formados, lo cual no es labor de ésta» y, «el empresario no ve que dentro de sus funciones esté también la de formación o colaboración con los trabajadores». Estas creencias, reelaboradas a partir del discurso de los empresarios y aunadoras de la esencia explicativa de la actitud negativa hacia la formación, constituyen la clave del problema identificado.

Una vez más entramos en una dinámica viciada que se retroalimenta a sí misma: el escaso bagaje formativo de las pequeñas empresas y su escaso desarrollo competencial provoca la inadaptación a un entorno que requiere cualificaciones precisas incluso para determinar las necesidades formativas de su organización y para evaluar la calidad y adecuación de la oferta formativa a sus necesidades. Al no darse estas circunstancias, se realizan elecciones inadecuadas que redundan negativamente en la valoración de esa actividad formativa y del desarrollo de competencias profesionales en general.

### *7.9. Identidad como empresa y existencia de subculturas*

Tanto desde el punto de vista del empresario como desde el punto de vista del trabajador se construyen y conforman expectativas acerca del proyecto de empresa que se desea alcanzar. Desde posiciones distintas y guiados por intereses muchas veces contrapuestos, cada grupo construye su proyecto de empresa y pretende que los demás se ajusten al modelo por ellos diseñado. Sin embar-

go, ese conjunto de intereses contrapuestos se traduce en numerosas ocasiones en la ausencia de responsabilidad frente al trabajo realizado y conlleva la aparición de múltiples problemas que inciden negativamente en los diversos ámbitos de actuación en la empresa: comunicación, relaciones sociales, toma de decisiones, resolución de problemas, identidad e imagen corporativa, etc.

En este sentido, podríamos hablar de la existencia de un proyecto común de empresa para cada grupo de referencia, existiendo así un proyecto de empresa para el empresario más o menos compartido y un proyecto de empresa que parte de los trabajadores y de igual modo más o menos compartido.<sup>18</sup> Sirvan los siguientes comentarios emitidos por los empresarios entrevistados para entender esta idea. Un primer empresario entiende que: «trabajador y empresario están condenados a estar juntos en un contexto de extrema y mutua incompreensión» (GD4); un segundo empresario tiene muy claro que: «los peones no tienen más preocupación que estar despiertos el día de cobro» (E33); un tercer empresario me decía al respecto: «está claro que no tienen la misma implicación los comerciales que van a estar para dos meses que los jefes de comerciales que tienen más posibilidades de establecerse en la empresa» (E13). En otras palabras, nos encontramos ante la existencia de diferentes subculturas que disgregan la solidez cultural de la organización —en palabras de Deal y Kennedy (1985), se estaría poniendo en tela de juicio el carácter vigoroso de la cultura empresarial objeto de estudio—, lo que conlleva problemas a la hora de definir cuáles son los valores que deben guiar el comportamiento de los diferentes actores que la conforman.

### *7.10. La cultura emprendedora del pequeño empresario*

Empresarios y actores clave del ecosistema empresarial objeto de estudio asemejan ser emprendedor con crear una empresa y ello constituye un tremendo error. Ser emprendedor —en el contexto del mundo empresarial— supone poner en práctica una serie de valores de naturaleza emprendedora —tener asumida una cultura emprendedora— y ponerlos en práctica en la creación y desarrollo de empresas. Es por ello que tras el diagnóstico presentado, valores como el riesgo, la iniciativa, la proactividad, el dinamismo, el logro, la constancia, la perseverancia o la planificación, quedan bastante entredicho y, por tanto, están poco presentes en la cultura empresarial objeto de estudio. Por ello, desde un punto de vista de intervención, es decir, de cara a potenciar y consolidar el

18. Quiero dejar claro que lo ideal en esta investigación hubiera sido obtener igualmente el discurso imperante en el grupo de trabajadores sobre muchos de los aspectos tratados en este estudio. Así, entendemos que el discurso previsto para los trabajadores respecto del tema en cuestión sería que el empresario es el que no propicia espacios para la participación y no les estimula para sentirse integrados en el ente social que la empresa conforma. Es por ello que, en futuras investigaciones, esperamos integrar el discurso del grupo de trabajadores con objeto de obtener una mayor profundidad en la interpretación de la realidad objeto de estudio.

tejido empresarial andaluz, la formación en gestión empresarial dirigida a desempleados y empresarios en activo es necesaria pero no suficiente. La clave está en el fomento y desarrollo de una cultura emprendedora real y, para ello, se torna fundamental la reorientación de los patrones de socialización en general y laboral en particular para que valores emprendedores como los citados estén presentes y sean interiorizados e implementados por la población activa en general.

### *7.11. La cultura empresarial andaluza y española en el marco del contexto comunitario*

No existe un único modelo de cara al establecimiento de tipologías de cultura de empresa. En este trabajo se han tenido en cuenta tres modelos de catalogación cultural —Sonnenfeld (Robbins 1996), Handy (1978) y Deal y Kennedy (1985)— que, en base a diferentes elementos, agrupan a las diferentes empresas.

En lo referente a la tipología de cultura de empresa presentada por Sonnenfeld, en primer lugar recordamos que este autor nos dice que no todas las organizaciones pueden ser adscritas claramente a una de estas cuatro categorías, ya sea porque tienen una combinación de culturas o porque están en una fase de transición. En cualquier caso, el ecosistema empresarial objeto de estudio estaría muy cerca del tipo de cultura denominada como de «fortaleza», ya que nos encontramos ante un tejido empresarial cuya principal finalidad es sobrevivir. En este sentido manifiesta un empresario la obligatoriedad de «vivir el día a día»: «lo único que sé es que hoy estoy aquí, hay que estar preparado para todo [...], si Dios quiere mañana será otro día» (E4). Otros factores como el reto, el logro, la lealtad, el compromiso, la implicación, el riesgo o la innovación —características de las tipologías restantes—, tal y como se ha visto, aparecen como deficitarias en la cultura de las empresas objeto de estudio. En concreto, debemos remarcar el déficit tan importante que encontramos en el pequeño empresario granadino en cuanto a su móvil o voluntad de logro, lo que se traduce en un importante obstáculo para el inicio, desarrollo y evolución de la empresa. De ahí que se torne fundamental la reorientación de los patrones de socialización en general y laboral en particular con vistas al desarrollo de una mayor motivación por el logro entre la población activa en general y empresarial en particular.

Con relación a otra tipología, Handy, con su *Teoría de la adecuación cultural*, nos viene a decir que la cultura de la empresa debe implantarse en función de las características del entorno y de los objetivos propuestos por la organización. Para este autor la clave está en desarrollar una adecuada combinación de culturas que desarrollen lo mejor de cada momento. Para llegar a la eficaz combinación de estas «cuatro divinidades culturales» es necesario tener en cuenta, por un lado, las características del entorno en el que se ubica la empresa y, por otro, una serie de factores de naturaleza cuantitativa y cualitativa presentes en toda organización.

Tras el estudio realizado, encontramos que la tipología cultural que mayor afinidad y semejanza guarda con la cultura empresarial identificada es la denominada como *cultura de club* (*Zeus*). Las empresas objeto de estudio están caracterizadas, entre otras, por la impulsividad, el carisma del líder y/o fundador-gerente-propietario, la concentración del poder y de la toma de decisiones —tela de araña—, la informalidad, la rapidez, etc. En definitiva, es una cultura basada en el poder y en el carisma del fundador y/o el líder. En nuestro estudio, tal como era de esperar y sobre las bases de los estudios realizados en el pasado, se observa el enorme peso que la personalidad del fundador tiene en el desarrollo y evolución de la empresa. Durante el transcurso de las entrevistas ha sido fácil identificar cómo los momentos claves de la vida de la empresa —inicio, períodos de crisis, ampliaciones, desapariciones, etc.— han estado marcados e incluso determinados por el carácter, personalidad y cultura transmitida por el fundador —director, propietario y/o gerente— sobre el resto de los miembros de la organización. A este respecto comenta un propietario: «no es cuestión de contar batallitas pero las cosas siempre han sido muy difíciles, muchas veces hemos estado a punto de irnos al garete [...]; cuando te rompes los cuernos por algo en lo que crees y sacrificas toda tu vida por un sueño es difícil que se rompa y desaparezca [...]. Le he tenido que echar muchos... para que esto siga adelante» (E5). No obstante, siendo este fenómeno algo sobradamente contrastado en el estudio de las culturas de grupo —en este caso de una empresa— y conocido por los estudiosos del tema, no dedicaremos más tiempo al mismo y nos centraremos en variables, a nuestro juicio, más atractivas y novedosas.

Las otras tipologías, caracterizadas por el orden, las reglas, la burocratización, las relaciones formales, la presencia de organigramas, etc. —*Apolo*—, el logro, la creatividad, el riesgo, la innovación, la inversión en el factor humano, el trabajo en equipo, etc. —*Atenea*—, la realización personal y la función social de la empresa —*Dionisos*—, como se ha visto en el estudio, no se encuentran muy presentes y ni mucho menos son la tónica en la caracterización cultural y social del ecosistema empresarial objeto de estudio.

Por último, la tercera tipología cultural considerada en el estudio, la realizada por Deal y Kennedy, nos recuerda que la mayor influencia que puede recibir la cultura de una organización proviene del ambiente social en el que se encuentra. La clasificación que realizan estos dos autores está diseñada sobre la base de dos factores del mercado, el grado de riesgo asociado con las actividades de la empresa y la velocidad con la que la organización y sus miembros obtienen retroalimentación sobre el éxito de las decisiones y estrategias adoptadas. No son estados puros de culturas de empresa ya que en la realidad es difícil encasillar una empresa en uno u otro tipo, sino todo lo contrario, dentro de una sola empresa se encontrará un híbrido de los cuatro tipos de culturas.

Tras el estudio realizado, podemos afirmar con bastante rotundidad que, a pesar de lo dicho —la multiculturalidad o híbridos culturales presentes en toda organización—, impera la cultura denominada como *trabaje mucho, jue-*

*gue mucho*, en otras palabras, una cultura en la que lo que se premia y lo que otorga prestigio es el *trabajo, trabajo, trabajo* y en la que el riesgo se mantiene en niveles muy bajos de actividad. Se vende lo que se produce y a mayor cantidad de ventas mejores resultados, lo que se traduce en el sacrificio de la calidad por la cantidad. En cambio, en las otras tipologías culturales identificadas por estos autores, el riesgo o la burocratización son los protagonistas y, como se ha visto, son características poco presentes en el ecosistema empresarial objeto de estudio.<sup>19</sup>

Por último, desde el punto de vista de la cultura nacional, partiendo de las cuatro dimensiones culturales tenidas en cuenta por Hofstede en su estudio sobre nación y cultura organizacional (1995) —distancia de poder (DP), individualismo *vs* colectivismo (IC), masculinidad *vs* femineidad (MF) y tolerancia a la ambigüedad (TA)—, Baruel (2001) nos presenta las conclusiones de un estudio realizado para el contexto europeo y que, partiendo de los datos para el conjunto de los países que forman la Unión Europea —no se acepta demasiado la ambigüedad, se es bastante individualista, predominan ligeramente los valores femeninos y no se aceptan demasiado las grandes diferencias de poder dentro de una sociedad—<sup>20</sup> estudia los movimientos de adecuación cultural de las empresas.

Baruel se pregunta si, desde el ingreso de España en la Unión Europea hasta nuestros días, las empresas españolas han modificado o reorientado su manera de ver y entender los problemas y situaciones a los que se enfrentan en sus procesos de gestión y desarrollo; en definitiva, ¿han cambiado su cultura? (2001). Antes de profundizar en las conclusiones de este estudio, quiero dejar claro mi más absoluto desacuerdo con una de las máximas del mismo, y que viene a plantear que realmente no existe una cultura en la empresa sino que más bien ésta es reflejo de la cultura nacional en la que se integra. En primer lugar, hay que decir que por supuesto que comparto la relación existente entre la cultura de la empresa y la del entorno en la que ésta se ubica —es más, ha quedado claro a lo largo de todo este trabajo la defensa de esa relación—, pero con lo que no comulgo en absoluto es con que este entorno deba de ser por fuerza de carácter nacional. El protagonismo cultural se identifica realmente a nivel regional, comarcal o local, que es el que verdaderamente influye sobre la manera de pensar, sentir y actuar de la empresa y sus miembros. En segundo lugar, la realidad empresarial imperante en algunas regiones comunitarias, como es el caso de Andalucía, presenta un tejido empresarial de reducido

19. El caso catalán, vasco o valenciano, con sus peculiaridades y características propias, difieren sobremanera del perfil sociocultural identificado para el caso andaluz, es decir, variables culturales tan importantes como el asociacionismo, la motivación por el logro, la planificación, el riesgo o la calidad, se encuentran muy presentes en la gestión de muchas de las empresas que conforman su tejido productivo.

20. Estas conclusiones responden al valor medio de las escalas, ya que, en algunos casos, como la tolerancia a la ambigüedad o el predominio de valores masculinos o femeninos, existen importantes diferencias nacionales.

tamaño, una historia y un pasado muy peculiares que poco o nada tienen que ver con la realidad de las grandes empresas objeto de estudio.<sup>21</sup> Por tanto, generalizar una cultura empresarial nacional me parece un error de indescritibles proporciones, máxime aún cuando el ecosistema empresarial que contempla el estudio es el conformado por grandes empresas.

El punto central de la investigación parte de la identificación del grado de ajuste y/o adecuación cultural de las empresas españolas a la mentalidad y «formas de hacer» del resto del tejido empresarial europeo. Una de las primeras conclusiones a las que llega este estudio es que, a nivel nacional, las empresas españolas presentan importantes diferencias —en los cuatro indicadores identificados por Hofstede— entre ellas mismas en base a una serie de realidades cuasi-dicotómicas. Es decir, las empresas industriales con las comerciales, las empresas que pertenecen a un grupo con las que trabajan solas, las empresas familiares frente a las no familiares y, finalmente, las empresas según su tamaño.<sup>22</sup>

En cuanto a la adecuación cultural de las empresas españolas a la Unión Europea los resultados vienen a corroborar algunas de las hipótesis planteadas. En primer lugar, las empresas españolas que presentan más DP y toleran menos la ambigüedad han tenido más problemas con las empresas extranjeras antes y después de la entrada en lo que por entonces se denominó Mercado Común. En segundo lugar, se puede afirmar, según se desprende de los datos del estudio, que las empresas españolas han experimentado un tímido acercamiento cultural al resto de empresas comunitarias y que, en algunos casos, se ha producido cierta adecuación cultural.

En cualquier caso, tal y como se ha apuntado con anterioridad, el presente estudio adolece a nuestro juicio de importantes deficiencias cualitativas, ya que obvia los actores y elementos claves de la pequeña y mediana empresa y, por tanto, deja fuera una gran diversidad de realidades y situaciones de desarrollo fundamentales para el estudio de la cultura empresarial provincial, regional, nacional y/o comunitaria.

21. La media de las plantillas de las empresas objeto de la muestra es de 1.679 empleados.
22. Las empresas eminentemente comerciales presentan un índice MF más alto que las industriales; las empresas industriales estarían más preocupadas por conseguir objetivos difíciles en innovación y creatividad, mientras que las comerciales se centrarían más en la imagen externa de la empresa y la adaptación al entorno. Las empresas que trabajan solas presentan un mayor grado de valores masculinos que las que pertenecen a un grupo; las empresas que pertenecen a algún grupo sin ser la empresa principal presentan una mayor tolerancia a la ambigüedad y son más ambiciosas que las que trabajan solas. Las empresas familiares presentan una mayor DP que las no familiares y las públicas, debido sobre todo a la concentración de poder y autoridad que presenta el propietario y/o gerente. Finalmente, el estudio presenta una importante relación entre tamaño y el índice IC, ya que a menor tamaño menor es el grado de colectivismo que la empresa presenta.

## 8. Propuestas de intervención para el cambio

Una vez presentados los valores, creencias y actitudes imperantes en la cultura empresarial objeto de estudio, los problemas que generan de cara a los distintos ámbitos del cambio y los campos de actuación que se ven afectados en la empresa, el fin último es contribuir a la reducción de los problemas que se dan en los distintos ámbitos de cambio organizacional «atacando» los valores, creencias, actitudes y normas de conducta que los provocan.

La creencia popular de que «más vale malo conocido que bueno por conocer» ejemplifica en gran parte la actitud ante el cambio y la escasa disposición y flexibilidad ante las mutaciones del entorno. Si bien se recogen manifestaciones explícitas que demandan el cambio —paso indispensable para crear pautas de respuesta nuevas y efectivas—, la presencia de estas actitudes y creencias es minoritaria entre los empresarios estudiados y su materialización en pautas de comportamiento observables es prácticamente nula.

Desde un punto de vista general, presentamos a continuación algunos de los cambios hacia los que deben orientarse las pequeñas empresas. Como se verá, todas y dada una de ellas constituyen buenas prácticas empresariales, es decir, actuaciones favorecedoras de un adecuado desarrollo del ecosistema empresarial y la mayoría de ellas presentan una base cultural muy importante (ver cuadro 5).

La intervención a desarrollar en el marco empresarial debe centrarse en la reorientación de los elementos culturales que dificultan el desarrollo empresarial y en el fomento, potenciación y consolidación de aquellos que contribuyen al desarrollo de pautas de gestión y comportamientos «exitosas». De esta manera, las estrategias de intervención que deben desarrollarse en un futuro a medio plazo deben acabar con las resistencias irracionales al cambio, el individualismo, la desconfianza, el conformismo, la falta de comunicación, la visión patrimonialista de la empresa, el rechazo al asociacionismo, la seguridad y la estabilidad, la ilegalidad, la deshonestidad, la atribución externa de problemas, etc., y, en cambio, potenciar la flexibilidad, el liderazgo participativo, la visión a largo plazo y la planificación, la confianza, la proactividad, la honestidad, la legalidad, la cooperación, la motivación por el logro, la iniciativa, la propensión al riesgo calculado, la atribución casual racionalizada, la responsabilidad, el dinamismo o la iniciativa.

En definitiva, la realidad socioeconómica y empresarial andaluza necesita un cambio en la cultura productiva y del trabajo imperante en la región porque, como se ha dicho, la falta de una cultura emprendedora, la presencia de una cultura empresarial poco desarrollada, la corta tradición empresarial, la ausencia de espíritu emprendedor y la fuerte presencia de un sistema de valores que prima la seguridad, la estabilidad, la pasividad, el inmovilismo, la reactividad y el lucro, por encima de la iniciativa, el logro, la valentía, el riesgo, la proactividad, la empleabilidad, la constancia, el respeto a la legalidad o la movilidad, obstaculiza sobremanera las enormes potencialidades de desarrollo existentes.

**Cuadro 5.** Líneas de cambio e intervención en las pequeñas empresas andaluzas.

- 
- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— Concienciar a empresarios y trabajadores sobre la necesidad y rentabilidad de un cambio cultural en el marco de la empresa.</li> <li>— Apertura a mercados exteriores.</li> <li>— Introducción de mejoras tecnológicas.</li> <li>— Formación de los recursos humanos adecuada a las necesidades de la empresa y actitud de aprendizaje continuo en el puesto de trabajo. Es fundamental que empresarios y trabajadores asuman la formación como una variable estratégica de cambio cultural en la empresa.</li> <li>— Desarrollo del asociacionismo y la cooperación interempresarial.</li> <li>— Organización de la estructura de la empresa (definición de áreas, adscripción de puestos, delimitación de funciones, tareas y responsabilidades).</li> <li>— Delegación de funciones y articulación de mecanismos favorecedores de la participación de los trabajadores en los procesos decisorios.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Conocimiento profundo de los mercados (situación actual, evolución, tendencias futuras).</li> <li>— Respeto a la legislación vigente.</li> <li>— Promoción de actitudes proactivas en materia de riesgos laborales.</li> <li>— Orientación de la empresa hacia modelos presididos por el factor calidad.</li> <li>— Buenas relaciones sociolaborales.</li> <li>— Desarrollo de proyectos empresariales vinculados a la explotación sostenible de recursos endógenos (desarrollo local).</li> <li>— Incremento de la participación de los empresarios y sus representantes en la esfera social. Se torna clave la mejora de la imagen social de los empresarios en los medios de comunicación de masas.</li> <li>— Reorientación de los patrones de socialización laboral, en concreto en torno al fomento de una cultura emprendedora desde la escuela como valor social positivo.</li> </ul> |
|---|--|
- 

Fuente: elaboración propia.

## Bibliografía

- AMBROSIO ORIZAOLA, E.M. (1991). «La cultura como base de la estrategia empresarial». *Alta Dirección* 158: 87-98.
- ARGYRIS, C. (1981). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- BARUEL, J. (2001). *Cultura de empresa y Unión Europea: Relaciones entre la cultura de las empresas y su competitividad en la Unión Europea*. Barcelona: ESADE y Universitat Ramon Llull.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. (1986). *La construcción social de la realidad*. Madrid: Amorrurtu-Murguía.
- BERICAT ALASTUEY, E. (1989). «Cultura productiva y desarrollo endógeno. El caso andaluz». *Revista de estudios Regionales* 24: 15-43.
- BOLLINGER, D.; HOFSTEDÉ, G. (1992). *Les différences culturelles dans le management*. París: Éditions d'Organisation.

- CAÑADILLA GÓMEZ, M. (2000). *Manual-guía para el fomento de la cultura ético-emprendedora (E2)*. Granada: Fondo Formación.
- CONSEJERÍA DE ECONOMÍA Y HACIENDA (2000). *Pacto por el Empleo y el Desarrollo Económico de Andalucía*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- DALLA COSTA, J. (1999). *El imperativo ético*. Barcelona: Paidós Empresa.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. (1985). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- DÍEZ DE CASTRO, E.; GALÁN, J.L.; LEAL, A. (1995). *La empresa en Andalucía*. Madrid: Cívitas.
- FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ, J.L. (1994). *Ética para empresarios y directivos*. Cultura Empresarial e Innovación. Madrid: ESIC.
- GALINDO CALVO, P. (2003). *La cultura empresarial en Andalucía. Estudio sociológico de la pequeña empresa*. Universidad de Granada. [Tesis doctoral.]
- GARMENDIA, J.A. (1990). *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Cultura empresarial e innovación. Madrid: ESIC.
- GREENWOOD, D.; GONZÁLEZ, J.L. (1990). *Culturas de Fagor. Estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón*. San Sebastián: Txertoa.
- GUZMÁN CUEVAS, J. (1987). «El desarrollo económico-social de Andalucía». *Revista de Estudios Andalucés* 18: 67-89.
- GUZMÁN CUEVAS, J.; SANTOS CUMPLIDO, F.J.; ROMERO LUNA, I.; LIÑÁN ALCAIDE, F. (2000). «Las pymes y la calidad del tejido productivo andaluz». *Boletín Económico de Andalucía* 28-29: 43-56.
- HANDY, C. (1978). *Gods Of Management: Who They Are, How They Work and Why They Fail*. Londres: Souvenir Press.
- HOFTSEDE, G. (1995). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Nueva York: McGraw-Hill.
- KADE; LINZ, J.J. (1970). *Estudio socioeconómico de Andalucía. Factores humanos, élites locales y cambio social en la Andalucía rural*. Volumen II. Madrid: Escuela Nacional de Administración Pública.
- LINZ, J.J.; DE MIGUEL, A. (1963). «Fundadores, herederos y directores de las empresas españolas». *Revista Internacional de Sociología* 81: 5-38.
- LUCAS MARÍN, A. (1994). *Sociología para la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA. DIRECCIÓN GENERAL DE LA POLÍTICA DE LA PYME (2000). *Informe: la pyme en España 1996-2000*. Madrid: Colección Panorama Pyme.
- MORENO PACHECO, P.; ROMERO LUNA, I. (1999). «Los valores culturales en el desarrollo económico de Andalucía: confianza y tejido empresarial». *Regiones Españolas de Europa* 3. Universidad de Sevilla. [Publicación electrónica.]
- MORGAN, G. (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid: Rama.
- MUÑOZ LÓPEZ, J.A.; VILLALBA CABELLO, F. (2000). «El perfil del empresario y de la empresa andaluz». *Boletín Económico de Andalucía* 28-29: 57-73.
- PETERS, T.; WATERMAN, R. (1982). *In search of excellence*. Nueva York: Harper-Row.
- PAYNO, J.A. (1983). *Claves para el desarrollo económico de Andalucía: Informe de la Junta de Andalucía sobre las potencialidades económicas de Andalucía en la perspectiva de la entrada en la CEE*. Sevilla: Junta de Andalucía.
- PEREDA, S.; BERROCAL, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- PÉREZ SERRANO, G. (1994). *Investigación cualitativa: retos e interrogantes*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia-La Muralla.

- PINO ARTACHO, J.; BERICAT ALASTUEY, E. (1998). *Valores sociales en la cultura andaluza: Encuesta mundial de valores. Andalucía 1996*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas-Siglo XXI.
- RITTI, R.R.; FUNKHOUSER, G.R. (1987). *Vida interna de la empresa*. Barcelona: Plaza y Janés.
- ROBBINS, S.P. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- RUIZ OLABUÉNAGA, J.I.; ISPIZUA, M.A. (1989). *La decodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- RUIZ-RICO, J.J., IGLESIAS DE USSEL, J. (1982). *Cultura popular y discriminación regional: un caso andaluz*. Instituto de Desarrollo Regional-Universidad de Granada.
- SANTOS CUMPLIDO, F.J. (2001). «El espíritu de colaboración en el empresario sevillano». *Revista de Estudios Andaluces* 23: 49-64.
- SARRIES, L. (1993). *Sociología de las relaciones industriales en la sociedad postmoderna*. Mira.
- SHEIN, E.H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés.
- VALLÉS FERRER, J. (1997). *Economía andaluza*. Sevilla: Algaida.
- VALLÉS FERRER, J.; GUZMÁN CUEVAS, J.; PAZ BAÑEZ, M. (1988). *Hacia un perfil cualitativo del empresario en Andalucía*. Sevilla: Junat de Andalucía, Consejería de Hacienda y Planificación. Junta de Andalucía
- VELARDE, J. (1982). *Decadencia y crisis en Andalucía*. Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional.