

A smiling woman with dark hair pulled back, wearing a blue and white striped apron over a light blue shirt. She is holding a white peace lily plant with green leaves. The background is a blurred outdoor setting with greenery and pink flowers.

# VALIDACIÓN DE ESCALAS PARA IDENTIFICAR LA ESTRATEGIA GENÉRICA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS PYMES COSTARRICENSES

---

SCALE VALIDATION TO  
IDENTIFY THE GENERIC  
STRATEGY AND  
ORGANIZATIONAL  
CULTURE OF COSTARICAN  
SME COMPANIES



The subject of this article is the impact of the strategy applied on SMEs in Costa Rica. The validation and adaptation of the scales based on the models of Porter, and Cameron and Quinn were consulted, and this process constitutes the main objective of this study. Based on the review of the literature, a set of hypotheses, associated with the theories of Miles and Snow, have been raised, which were used for the validation of the convergent construct. Internal, external and construct consistency were analyzed. In order to validate content, cognitive interview was applied. On the other hand, the construct validity of Porter's strategy was verified through exploratory and convergent factorial analysis. The latter shows as a result the grouping of items according to Porter's statement. It also highlights the finding of a positive correlation between differentiation strategies and cost leadership. In addition, the scales were reliable and showed good internal consistency, except for items related to the focus strategy. This validation was made to determine if the scale can be used, in the future, to identify if company's type of strategy and culture can influence other key aspects of SMEs in Costa Rica.

**KEYWORDS:** Validation of scales, SMEs, organizational strategy, organizational culture.

El presente artículo pretende analizar el impacto de la estrategia en las pymes de Costa Rica. Para esto, se ha iniciado con la validación y adaptación de las escalas basadas en los modelos de Porter, así como de Cameron y Quinn, lo cual constituye el objetivo fundamental del presente estudio. A partir de la revisión de literatura, se ha planteado un conjunto de hipótesis asociadas a las teorías de Miles y Snow, las cuales fueron utilizadas para la validación del constructo convergente, además, se analizó la consistencia interna, externa y de constructo. De esta forma, para realizar la validación de contenido se recurre al uso de la entrevista cognitiva. Por otro lado, la validez de constructo de la estrategia de Porter fue comprobada mediante análisis factorial exploratorio y convergente, el cual mostró como resultado el agrupamiento de los ítems según lo planteado por Porter. En este análisis se destaca, además, el hallazgo de una correlación positiva entre las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos. Asimismo, las escalas mostraron una buena consistencia interna al resultar confiables, a excepción de los ítems relacionados con la estrategia de enfoque. Esta validación se realiza con el fin de que la escala pueda ser utilizada posteriormente para identificar si el tipo de estrategia y cultura que posee la empresa influye sobre otros aspectos clave de las pymes de Costa Rica.

**PALABRAS CLAVE:** Validación de escalas, PYMES, estrategia organizacional, cultura organizacional.

## ABSTRACT

### Susan Arce-Gutiérrez

Profesora. Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Campus Cartago, Costa Rica.

[sarce@itcr.ac.cr](mailto:sarce@itcr.ac.cr)

### José Martínez-Villavicencio

Profesor. Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Campus Cartago, Costa Rica.

[jomartinez@itcr.ac.cr](mailto:jomartinez@itcr.ac.cr)

### Mario Acuña-Sánchez

Profesor. Área académica de Administración en Tecnologías de la Información del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Campus Cartago, Costa Rica.

[mario.acuna@itcr.ac.cr](mailto:mario.acuna@itcr.ac.cr)

### Bernal Martínez-Gutiérrez

Profesor. Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Campus Cartago, Costa Rica.

[bmartinez@itcr.ac.cr](mailto:bmartinez@itcr.ac.cr)

### Rony Rodríguez-Barquero

Profesor. Escuela de Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Campus Tecnológico Local San Carlos, Costa Rica.

[rrodriguez@itcr.ac.cr](mailto:rrodriguez@itcr.ac.cr)

**ARTÍCULO RECIBIDO:**  
20/08/2018

**ARTÍCULO ACEPTADO:**  
5/09/2019

**TEC EMPRESARIAL**  
VOL. 14 NO. 2, PP. 48-63

## RESUMEN

## INTRODUCCIÓN

En numerosas ocasiones, el desarrollo de una empresa se ve impactado por una serie de elementos que se integran con el fin de cumplir determinados propósitos. Entre ellos se encuentra la cultura organizacional. Esta se puede definir como el conjunto de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización (Salazar, Guerrero, Machado y Cañedo, 2009). Numerosos investigadores se han encargado de estudiar el impacto de la cultura organizacional sobre las empresas; algunos de ellos han hallado una influencia, ya sea directa o indirecta, sobre aspectos como el rendimiento, la productividad y las estrategias que se establecen (Vargas-Halabi et al., 2015).

Asimismo, las estrategias organizacionales representan otro de los elementos clave a tener en cuenta en la competitividad de las empresas. Una estrategia organizacional puede ser descrita como aquella a través de la cual se define la manera en la que se lograrán los objetivos mediante el uso de los recursos que se posee (Slusarczyk y Morales, 2016). A raíz de lo anterior, múltiples investigadores se han preocupado igualmente por estudiar su influencia en las empresas. Como parte de estos, se ha hallado un impacto, ya sea directo o indirecto, sobre aspectos como la eficiencia, la eficacia y el desempeño.

En consecuencia, con lo mencionado, es relevante contar con una herramienta para conocer el tipo de cultura organizacional y la estrategia que utiliza la empresa. Sin embargo, no se cuenta aún con un instrumento validado en Costa Rica. Por este motivo, se vuelve fundamental validar escalas en esta línea, por medio de las cuales se permita saber en el futuro cuál es la influencia que ejerce la cultura organizacional sobre la estrategia empresarial y su impacto en las pymes de Costa Rica. Este enfoque se deriva de la importancia que representa este tipo de empresas para Costa Rica, ya que, según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, las pymes representan más de un 93,3% del total de empresas que se encuentran en el país.

## MARCO TEÓRICO

### CULTURA ORGANIZACIONAL

El modelo que proponen Cameron y Quinn (2011) se basa en el modelo de Competing Values Framework (CVF), el cual permite ordenar e interpretar el fenómeno organizacional. De este modelo surgen cuatro tipos de cultura organizacional: **1) cultura clan:** orientada hacia la flexibilidad y la orientación interna; enfatiza el trabajo en equipo, los resultados colectivos, preocupación por ayudar, compartir con los demás y el compromiso de todos los colaboradores con la organización; **2) cultura adhocrática:** tiende hacia la flexibilidad y hacia la orientación externa, con empresas que buscan ser líderes en el mercado; a la vez, en una situación de mercado muy inestable, es una cultura con alto espíritu emprendedor y muy dinámica, por lo cual los líderes siguen esta misma línea; **3) cultura de mercado:** posee una orientación externa, para ello requiere estabilidad para lograr su propósito principal, productividad y buscar ganar clientes por medio de la actualización en productos, servicios, procesos y tecnologías que están en tendencia en el mercado; **4) cultura jerárquica:** busca la estabilidad y tiene una orientación interna, este tipo de cultura posee una estructura y procesos muy formalizados, con funciones y objetivos definidos claramente (Ruiz y Naranjo, 2012; Torres y Rodríguez, 2009).

### ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia ha sido ampliamente estudiada a través de la historia y está dividida en dos grandes tipologías, la de Porter (1980) y la de Miles y Snow (1978).

Porter (1980) estableció tres estrategias genéricas en las que una empresa se puede ubicar: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque (Dess y Davis, 1984). Una estrategia de diferenciación consiste en desarrollar productos y servicios, los cuales son reconocidos por los consumidores como únicos en sus características. La estrategia de liderazgo en costos se enfoca en crear una ventaja competitiva, generando y manteniendo bajos costos contrastado con la competencia. Finalmente, la estrategia de enfoque consiste

en encauzar hacia un grupo particular de consumidores, mercado geográfico o un segmento específico de una línea de productos (Namiki, 1988).

Namiki (1988) identificó que las estrategias utilizadas por las pymes están dirigidas a la diferenciación de la empresa respecto a otros competidores, y se orienta en aspectos como: mercadeo, innovación y calidad del producto o servicio. El liderazgo en costos no es utilizado como estrategia principal en este tipo de empresas, sin embargo, sí es empleada en combinación con la estrategia de diferenciación en mercado. Además, la diferenciación en innovación utiliza la dimensión de enfoque, concentrándose en servir a cierto grupo de consumidores (Namiki, 1988).

Por otro lado, la tipología de Miles y Snow (1978) consiste en clasificar a las empresas según su capacidad de

adaptación a los cambios en el entorno. Las organizaciones suelen seguir cuatro tipos estrategias (Ver tabla 1).

Shoham, Evangelista y Albaum (2002) encontraron en su estudio que la tipología de Miles y Snow es un marco válido para estudiar la estrategia de exportación y el rendimiento de la empresa.

A partir de la revisión de la literatura, se concluye que las empresas que pretenden generar productos y servicios reconocidos como únicos en sus características ante los consumidores (estrategia de diferenciación) tienden también a tener una gran autonomía e innovación (estrategia prospectora) (Namiki, 1988; Miles y Snow 1978). Por ende se plantea que:

**H1:** *Las empresas que poseen una estrategia de diferenciación tienden a tener una estrategia prospectora.*

Tabla 1. *Motivos para la internacionalización empresarial*

Tipo de Estrategia	Descripción
<b>Defensiva</b>	Pretende la especialización en un área determinada. No busca nuevas oportunidades, se dedican mayormente a mejorar la eficiencia y no requieren ajustes excesivos en procesos, tecnología o estructura. Además, son organizaciones que se relacionan en mayor medida con el bajo costo para conseguir rentabilidad.
<b>Prospectora o atacante</b>	Esta estrategia es más exitosa en empresas que se encuentran bajo condiciones de rápido cambio en el mercado, es decir, organizaciones con gran autonomía e innovación. Esto debido a que tiene como fin buscar nuevas oportunidades tanto en el mercado como en el desarrollo de nuevos productos. De este modo, tienen también una alta relación entre el bajo costo relativo y el rendimiento de la empresa.
<b>Analizadora</b>	Dicha estrategia combina las dos anteriores, operando tanto en entornos estables (de forma rutinaria y con estructuras y procesos formalizados) como inestables (constante vigilancia de los cambios en el entorno y acciones de los competidores para adoptar ideas innovadoras), esto con el fin de minimizar los riesgos de la organización, y maximizar al mismo tiempo las oportunidades de ganancia.  Las empresas analizadoras mantienen un continuo diálogo con los clientes para identificar nuevas oportunidades y tener mayor opción de entrar en mercados con bajos costos. Asimismo, necesitan tener grandes e intensivos esfuerzos en investigación de mercados, manteniendo un diálogo continuo con los clientes. Esto con la finalidad de identificar iniciativas para ofrecerles.
<b>Reactora</b>	Denominada la no estrategia ya que las empresas perciben el entorno, pero son incapaces de reaccionar de manera eficaz, excepto ante cambios que las obliguen. Usualmente responden de forma inadecuada a los cambios en el ambiente y tienen muy bajo rendimiento.

Las empresas con una estrategia defensiva se relacionan en mayor medida con el bajo costo para conseguir rentabilidad y el enfoque en el liderazgo en el costo busca generar una ventaja competitiva, manteniendo bajos costos en contraste con la competencia (Namiki, 1988; Miles y Snow 1978). Por esa razón se plantea que:

**H2:** *Las empresas con enfoque en el liderazgo en el bajo costo tienden a poseer una estrategia defensiva.*

Las empresas con un enfoque de diferenciación buscan generar productos y servicios reconocidos como únicos en sus características ante los consumidores, y las empresas con un enfoque de liderazgo en bajo costo buscan generar una ventaja competitiva, manteniendo bajos costos ante la competencia. Ambas características las poseen las empresas con un enfoque en una estrategia analizadora, ya que mantienen un continuo diálogo con los clientes para identificar nuevas oportunidades e iniciativas para ofrecerles; asimismo, buscan entrar en mercados con bajos costos (Namiki, 1988; Miles y Snow 1978). Por consiguiente, se plantea:

**H3:** *Las empresas que tienen una mezcla en las estrategias de diferenciación y liderazgo en bajo costo tienden a tener una estrategia analizadora.*

## METODOLOGÍA

### MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El proceso de validación que se utilizó para esta investigación es de tipo cualitativo y cuantitativo, debido a que, en el proceso de validación de contenido, se recurre a una entrevista cognitiva; además, se utilizan herramientas estadísticas para determinar la confiabilidad y la validación de constructo. La confiabilidad se determinó por medio del cálculo del coeficiente de Alfa de Cronbach, en donde el mínimo aceptado es de 0,70. Por otra parte, la validación de constructo se realiza por medio de la validez convergente (utilizando una prueba ANOVA), en donde se realizan dos pruebas. La primera de ellas consiste en comparar la escala de estrategia de Porter con la tipología de estrategia de Miles y Snow. En la segunda prueba se agregó un ítem en el

cual se solicitaba indicar el tipo de estrategia (basado en la tipología de Porter) que se asemejaba más a la empresa, a fin de obtener una relación congruente en la comparación, según lo establecido en los antecedentes teóricos.

Asimismo, como parte de la validación de constructo, se realizó una validación factorial exploratoria por medio de una rotación Varimax de los ítems de la escala de estrategia de Porter, con la finalidad de determinar si los ítems se agrupan de acuerdo con la estructura factorial teórica del constructo.

Finalmente, se realizó una prueba de correlación en la escala de la estrategia de Porter con el objetivo de determinar si las estrategias están relacionadas o son excluyentes. Para ello, se construyeron indicadores que miden con qué intensidad las empresas utilizan como estrategia la diferenciación, el liderazgo en costos o el enfoque. Estos indicadores se construyeron con los ítems que miden cada una de estas dimensiones.

### PARTICIPANTES

Primeramente, se realizó la traducción al español de los ítems relacionados con la estrategia competitiva y la cultura organizacional. En la validación de contenido se hizo uso de la entrevista cognitiva, utilizando una base de datos proporcionada por la agencia Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), de la cual se seleccionaron siete empresas a conveniencia. Para estimar la confiabilidad y la validación de constructo y factorial, se realizó una prueba piloto a estudiantes de maestría de la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Se seleccionó a conveniencia siete cursos, de los cuales se obtuvieron 121 cuestionarios aplicados a estudiantes que representaban a empresas PYMES costarricenses, en las que trabajan en un cargo de al menos primera línea de mando.

### DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El instrumento se dividió en cinco partes, donde se validan la tercera y cuarta parte del instrumento. La primera y segunda parte se enfocó en conocer las características del entrevistado y de la empresa. En la tercera parte se preguntó sobre el tipo de estrategia según la propuesta de Porter. Esta es tomada de la investigación desarrollada por Nayyar (1993), quien utilizó 18 ítems

evaluados por una escala Likert. La cuarta parte busca identificar el tipo de estrategia basándose en la tipología propuesta por Miles y Snow. Este es un solo ítem que describe cada tipo de estrategia y el entrevistado marcó cuál tipo encajaba mejor con las características de la empresa (De Pablo, 2009). Al tratarse de un solo ítem, no fue posible realizar el proceso de validación, sin embargo, funciona para comparar y validar la escala de estrategia de Porter. La quinta y última parte correspondió a la medición del tipo de cultura basada en el modelo de Cameron y Quinn (1999), el cual utiliza el instrumento llamado *Organizational Culture Assessment Instrument*. Este se subdivide en seis apartados y cada uno posee cuatro ítems (A, B, C, D): el apartado A corresponde a la cultura clan, el B a la adhocrática, el C a la de mercado y el D a la jerárquica (apéndice 1).

## RESULTADOS

A raíz de la aplicación de la metodología explicada, surgieron resultados relevantes para el estudio. Los primeros resultados importantes son los relacionados con la validez del estudio, para ello se planteó la validez de contenido, la confiabilidad, la validez de constructo y la validez factorial exploratorio. Posteriormente, se exponen los resultados obtenidos para la relación entre dimensiones de la escala de Porter y la relación entre dimensiones de la escala de cultura, dos de los grandes objetivos finales del estudio. El primero de ellos se encuentra orientado hacia las estrategias empresariales, mientras que el segundo hacia la cultura organizacional. Cada uno de los elementos anteriores se presenta en breve con los datos más destacados.

LA ESCALA PROPUESTA EN ESTE ESTUDIO PUEDE SER UTILIZADA PARA IDENTIFICAR SI EL TIPO DE ESTRATEGIA Y CULTURA QUE POSEE LA EMPRESA INFLUYEN SOBRE OTROS ASPECTOS CLAVE DE LAS PYMES DE COSTA RICA

### VALIDEZ DE CONTENIDO

Una vez aplicada la entrevista cognitiva, se detectaron ítems que no estaban claros (ítem 3i, 3j; 6c; 10; 10d; 4). Estos presentaban problemas de interpretación, por lo cual, según criterio experto y recomendación de entrevistados, se corrigieron.

### CONFIABILIDAD

#### *Estrategia organizacional*

La tercera parte del cuestionario evalúa los tipos de estrategia postuladas por Porter, en donde la prueba de confiabilidad se aplica a los tres tipos de estrategia. Al realizar el análisis, la escala de estrategia muestra que existe una alta consistencia interna entre los elementos que miden diferenciación (0,82) y liderazgo en costos (0,74), siendo el valor mínimo aceptado de 0,70 según lo establecido en el estudio realizado por Nunnally, Bernstein y Berge (1967). No obstante, en el caso de la estrategia de enfoque, el coeficiente está muy por debajo del valor aceptado.

#### *Cultura organizacional*

La escala de cultura es la quinta parte del cuestionario. En las pruebas de confiabilidad aplicadas a cada tipo de cultura evaluada, se arroja que todos los tipos de cultura poseen resultados aceptables, excepto la cultura de mercado (0,65). Sin embargo, esta se encuentra muy cerca del 0,70; por lo tanto, se puede catalogar como un valor bajo pero aceptable.

### VALIDEZ DE CONSTRUCTO

La validación de constructo se realiza para probar la validez convergente. En el cuadro 1 se encuentra que las características de la estrategia de diferenciación se ajustan con las características de la estrategia de tipo prospectora. Por ende, se cumple la hipótesis 1, este hallazgo evidencia que sí existe relación en los resultados y muestra una diferencia significativa en los promedios entre la estrategia de diferenciación y la prospectora. Los demás resultados no presentan una diferencia significativa, por lo cual no se puede asegurar una relación entre la estrategia de liderazgo

en bajo costo y la defensiva como se había planteado, ni la de enfoque con la estrategia analizadora. Por consiguiente, las hipótesis número 2 y 3 no se cumplen.

Por otro lado, en el cuadro 2 se muestra que la única relación en la cual se obtuvo una diferencia significativa fue en el caso de liderazgo en costos. No obstante, en el caso de diferenciación, si bien es cierto la relación no

es significativa, se puede ver en la media que sí hay una relación entre el ítem y las personas que catalogan la estrategia de la empresa como diferenciación. En el caso de la estrategia de enfoque, como se esperaba, no existe una diferencia significativa. Este resultado se da debido a que puede ser un enfoque en diferenciación o un enfoque en liderazgo en costos, por lo cual no deben existir diferencias significativas entre ambos.

Cuadro 1. Prueba de comparación de promedios de las dimensiones de la escala de Porter según la clasificación de estrategias de Miles y Snow

Tipo de estrategia Porter	Tipo de Estrategia Miles y Snow	Número de elementos	Media	Sig.
Diferenciación	Defensiva	20	55,6250	,000
	Analizadora	45	72,7778	
	Prospectora	39	78,2051	
	Reactora	16	70,1563	
Liderazgo en costos	Defensiva	20	56,6667	,557
	Analizadora	45	63,7963	
	Prospectora	39	59,4017	
	Reactora	16	59,1146	
Enfoque	Defensiva	20	47,5000	,131
	Analizadora	45	61,3889	
	Prospectora	39	61,8590	
	Reactora	16	51,5625	

Cuadro 2. Prueba de comparación de promedios de las dimensiones de la escala de Porter según la clasificación de estrategias de Porter

Tipo de Estrategia	Tipo de Estrategia Miles y Snow	Número de elementos	Media	Sig.
Diferenciación	Diferenciación	86	72,1802	,461
	Liderazgo en costos	32	69,4531	
Liderazgo en costos	Diferenciación	86	58,0911	,020
	Liderazgo en costos	32	67,8385	
Enfoque	Diferenciación	86	58,7209	,926
	Liderazgo en costos	32	58,2031	



## VALIDEZ FACTORIAL

En esta sección se consiguió como resultado cinco factores que reflejan la clasificación propuesta por Porter. De esta manera se obtuvo que la diferenciación se divide en dos factores (el primero y el tercero). El primero se asocia a la diferenciación relacionada con el producto, a excepción de un ítem que pertenece a liderazgo en costos. Por otra parte, el tercer factor engloba la diferenciación que se relaciona con la calidad del producto.

Sin embargo, los factores dos, cuatro y cinco también proyectan resultados importantes de mencionar. De este modo, el segundo factor contiene solamente ítems relacionados con liderazgo en costos. El cuarto ítem arroja como resultado los dos ítems relacionados con enfoque y un ítem que no se encuentra relacionado con este tipo de estrategia, sino con diferenciación. Por último, el quinto factor corresponde solamente a un ítem, el cual, según la prueba, no tiene relación con ningún otro ítem. Además, también se obtiene que un 61% explica la varianza. El resultado obtenido del análisis se muestra en el cuadro 3.

Cuadro 3. Cargas de los cinco factores tras la realización de una rotación Varimax

Ítem	Tipo de Estrategia	Alfa de Cronbach	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4	Factor 5
p3d Innovación del mercadeo	Diferenciación	0,82	0,76				
p3c Desarrollo de nuevos productos	Diferenciación	0,82	0,72				
p3b Construir y mantener el valor de la marca	Diferenciación	0,82	0,68				
p3r Publicidad	Diferenciación	0,82	0,67				
p3j Promociones de ventas al consumidor de manera permanente	Liderazgo en costos	0,74	0,62				
p3q Influencia sobre los canales de distribución	Diferenciación	0,82	0,50				
p3g Reducción del costo del producto	Liderazgo en costos	0,74		0,85			
p3m Eficiencia operativa / Control de costos	Liderazgo en costos	0,74		0,72			
p3f Manejo del costo y la disponibilidad de las materias primas	Liderazgo en costos	0,74		0,63			
p3o Mejoras al proceso de manufactura e innovación	Liderazgo en costos	0,74		0,53			
p3a Productos de primera calidad	Diferenciación	0,82			0,71		
p3p Construir / Mantener la reputación de la compañía	Diferenciación	0,82			0,63		
p3e Amplio servicio al cliente	Diferenciación	0,82			0,63		
p3n Orientarse a segmentos de mercado de alto precio	Diferenciación	0,82			0,47		
p3k Manufactura o venta de productos personalizados.	Enfoque	0,42				0,73	
p3h Atender segmentos de mercado especiales	Enfoque	0,42				0,69	
p3i Proveer productos que tengan una gran variedad de características/atributos	Diferenciación	0,82				0,53	
p3l Fijación de precios por debajo de la competencia	Liderazgo en costos	0,74					0,90

Fuente: Elaboración propia basada en los datos arrojados por SPSS



## RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE PORTER

### Correlación entre las tipologías de Porter

En el cuadro 4 se logra identificar que existe una correlación moderada entre la estrategia de diferenciación y liderazgo en costos. Asimismo, se encuentra que hay una correlación baja entre la estrategia de enfoque y diferenciación, y enfoque y liderazgo en costos.

### Clasificación de las empresas

Con respecto a los tipos de estrategia según Porter, se realizó un análisis de Clúster, por medio del cual se identifican cinco grupos de empresas para las que trabajan los entrevistados. Se puede ver cómo en el primer grupo las medias más altas se encuentran entre las estrategias de diferenciación y costos, no así en la estrategia de enfoque, lo que representa un 23% del total de las empresas. El grupo dos posee la media más alta en la estrategia de enfoque, por lo tanto, el 22% de las empresas se inclinan hacia una estrategia de enfoque. El tercer grupo, que representa un 22% del total de las empresas, muestra cómo utilizan una mezcla de las tres estrategias, esto se puede ver en las medias, en donde todas son altas y muy cercanas. El cuarto grupo presenta una media alta en diferenciación, por lo que un 20% de las empresas posee este tipo de estrategia. Por último, el quinto grupo, que representa un 13% de las empresas, no aparentan tener una inclinación hacia la utilización de ningún tipo de estrategia, ya que todas las medias de este grupo son muy bajas.

## RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA ESCALA DE CULTURA

### Clasificación de las empresas

La última parte del cuestionario evalúa el tipo de cultura que posee la empresa donde se realizó un análisis de Clúster para identificar cómo se agrupan las empresas de los entrevistados. Se obtuvo como resultado tres grupos, en los cuales se podrían encontrar las empresas, basado en las puntuaciones de las medias.

No obstante, la mayoría de las empresas no presentan un tipo de cultura como el más predominante en la empresa. Esto se concluye ya que todas las medias que componen este primer grupo son muy bajas, exceptuando un 9% de las empresas que indicaron que poseen una cultura jerárquica.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente estudio se basa en la validación de escalas para conocer la relación entre la cultura organizacional y la estrategia empresarial, y su consecuente impacto en las PYMES costarricenses. Para ello, a través de la metodología especificada, se realiza un análisis detallado, el cual arrojó datos importantes. Estos hallazgos contribuyen a extender el conocimiento producido por

Cuadro 4. Correlación de Pearson de las estrategias de Porter

Tipo de Estrategia	Diferenciación	Costos	Enfoque
Diferenciación	1		
Costos	,578*	1	
Enfoque	,376*	,350*	1

\*Significancia al 0,01

investigaciones previas. Por tal motivo, resulta valiosa la discusión de los resultados más relevantes producidos por este estudio.

Primeramente, se comenta la validez de constructo, la cual se enfoca en identificar la validez convergente. En este aspecto se concluye que la escala relacionada con la estrategia de Porter posee rasgos de validez, pero no se puede asegurar un alto índice de validez. Esto se debe a que, en la comparación con el ítem de Miles y Snow (1978), solamente la estrategia de diferenciación arrojó disimilitudes significativas. Sin embargo, la comparación del ítem de Porter y la escala de la misma tipología arrojan resultados positivos en las estrategias de liderazgo en costos y enfoque. Por lo tanto, se puede afirmar que la escala de la estrategia de Porter tiene una validez parcial.

El segundo factor importante es la validez factorial exploratoria, a través de la cual se pudo identificar que los ítems de diferenciación se dividen formando dos factores (diferenciación referente a la calidad y diferenciación relativa al mercadeo del producto). En cuanto al liderazgo en costos, se encontró que dos ítems asociados resultan dentro de factores ajenos a esta categoría. Asimismo, se identificó la importante existencia de una correlación entre las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos, a parte de un grupo significativo de empresas que señalan tener una mezcla entre ambas. Esto indica que estas estrategias no son necesariamente excluyentes. En consecuencia, todos los hallazgos aquí mencionados constituyen un punto de referencia para la comprensión de las estrategias en este contexto.

Por último, dentro del análisis realizado para determinar la relación que existe entre las dimensiones de la cultura, se concluye que la mayoría de las empresas no tienen un tipo de cultura predominante. Esto permite comprender, en general, el comportamiento en cuanto a cultura dentro de este contexto.

### APORTE DEL ESTUDIO

El presente estudio dirige su aporte principalmente a la comunidad científica. Los resultados obtenidos contribuyen a expandir el conocimiento desarrollado por investigaciones previas, en cuanto al impacto de la

cultura organizacional y las estrategias empresariales en las pequeñas y medianas empresas. De esta manera, se buscó realizar una validación de escalas que permitiera estructurar dichos aspectos. Por consiguiente, se brinda un aporte metodológico importante para ser utilizado en investigaciones posteriores.

No obstante, es conveniente destacar que muchas de las investigaciones previas efectuadas se centran en países con un contexto diferente al abarcado en este estudio. Varios de estos países presentan condiciones económicas, culturales, sociales y hasta de idioma distintas a las de Costa Rica, por ello, la traducción y validación de las escalas propuestas por Porter (1980) y Miles y Snow (1978) al contexto costarricense es de gran valor, sobre todo para la comunidad científica del país. De este modo, se tiene la posibilidad de conocer la aplicabilidad de las escalas a las PYMES de Costa Rica y los ajustes que se podrían llevar a cabo eventualmente.

Finalmente, este estudio también ofrece la oportunidad de hacer una contribución a otros países latinoamericanos, dado que se ofrece una escala ya traducida y ajustada a un contexto similar de la que se podría partir para aplicarla a su propio país. Esto contribuiría a ampliar las investigaciones existentes en los países.

### LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio presenta igualmente limitaciones como cualquier trabajo científico. Los resultados obtenidos en la investigación muestran medias y diferencias significativas bajas para el contexto nacional. Por ello, es necesario tomar en consideración los cambios pertinentes que se deben realizar a las escalas, con el fin de que se pueda garantizar un instrumento validado para Costa Rica, el cual permita resultados más cercanos a la realidad de las PYMES.

No obstante, numerosas oportunidades de investigaciones futuras surgen a partir de este estudio. Investigaciones posteriores podrían enfocarse en el análisis y evaluación de los cambios oportunos a las escalas presentadas, las cuales subsanen la limitación comentada anteriormente. Adicionalmente, se podrían

aplicar las escalas ya validadas en investigaciones futuras para medir el desempeño de las PYMES en ciertas áreas, tal y como se pretende hacer más adelante por investigadores del campo.

## REFERENCIAS

- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Correa, J. (1996). La medición de la estrategia empresarial: Propuesta y validación de una escala multi-item para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). *Cuadernos De Ciencias Económicas y Empresariales*, (31), 45-66.
- De Pablo, J. (2009). Influencia de la estrategia genérica de la empresa en el éxito de la cooperación empresarial. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 18(4), 155-174.
- Dess, G. y Davis, P. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. y Coleman, H. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Namiki, N. (1988). Export strategy for small business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 32.
- Nayyar, P. (1993). On the measurement of competitive strategy: Evidence from a large multiproduct US firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669.
- Nunnally, J., Bernstein, I. y Berge, J. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1980). *Corporate strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Ruiz, Y. y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(2), 285-307.
- Quesada, G., Quesada, O., Jara, E. y Arias, A. (2014). Estado de Situación de las PYMES en Costa Rica 2014. Disponible en <http://www.meic.go.cr/documentos/1k9sz263q/EstadoSituacion2014.pdf>.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Shoham, A., Evangelista, F. y Albaum, G. (2002). Strategic firm type and export performance. *International Marketing Review*, 19(3), 236-258.
- Slater, S. y Narver, J. (1993). Product-market strategy and performance: An analysis of the miles and snow strategy types. *European Journal of Marketing*, 27(1), 33-51.
- Slusarczyk, M. y Morales, N. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3C Empresa*, 5(1).
- Torres, C. y Rodríguez, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, 9(17), 117-135.
- Vargas-Halabi, T., Mora-Esquivel, R. & Ortiz, C. (2015). Cultura organizativa e innovación: un análisis temático en empresas de Costa Rica. *Tec Empresarial*, 9(2), 7-18. ■



## INSTRUMENTO

Instituto Tecnológico de Costa Rica / Escuela de Administración de Empresas

### ENCUESTA SOBRE ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Buenos días/tardes. La Escuela de Administración de Empresas del TEC está realizando un estudio sobre la estrategia empresarial y la cultura organizacional en las PYMES exportadoras. Le agradeceríamos que nos dedicara algunos minutos de su tiempo para que conteste algunas preguntas. La información que nos brinde es confidencial y no tendrá ninguna implicación en su trabajo, por lo que puede responder con toda sinceridad y confianza.

1 Características del entrevistado	
1a	<p>¿Cuál es su posición en la empresa?</p> <p>1. Dueño 2. Gerente 3. Contador 4. Otro _____</p>
1b	<p>¿Cuál es su último grado o año de educación aprobado en la enseñanza formal?</p> <p>1. Primaria completa 2. Secundaria completa 3. Educación Técnica completa 4. Bachillerato Universitario completa 5. Licenciatura Universitaria completa 6. Posgrado Universitario completo</p>
1c	<p>¿Cuánto tiempo tiene de trabajar para esta empresa?</p> <p>1. Años _____ 2. Meses _____</p>
1d	<p>¿Ha recibido usted alguna capacitación en el área de administración estratégica?</p> <p>1. Sí 2. No</p>
2 Características del negocio	
2a	<p>¿A qué industria o negocio se dedica su empresa?</p> <p>1. Industrial 2. Comercio 3. Servicios 4. Agrícola 5. Tecnologías de información 6. Otro</p>
2b	<p>¿Hace cuántos años se fundó la empresa?</p>
2c	<p>¿Cuántos colaboradores a tiempo completo tiene la empresa?</p> <p>1. Menos de 6 2. De 6 a menos de 31 3. De 31 a menos de 100 4. Más de 100</p>

2d	¿Hace cuántos años exporta la empresa?					
2e	¿A cuáles países exporta la empresa?					
<b>3</b>	<b>A continuación, aparecen una serie de afirmaciones relacionadas con la estrategia competitiva de Porter, favor indiquenos qué tanto énfasis pone su empresa a los siguientes aspectos. En donde (1) "No considerado" y (5) "Mayor énfasis, constante"</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3a	Productos de primera calidad	1	2	3	4	5
3b	Construir y mantener el valor de la marca	1	2	3	4	5
3c	Desarrollo de nuevos productos	1	2	3	4	5
3d	Innovación del mercado	1	2	3	4	5
3e	Amplio servicio al cliente	1	2	3	4	5
3f	Manejo del costo y la disponibilidad de las materias primas	1	2	3	4	5
3g	Reducción del costo del producto	1	2	3	4	5
3h	Atender segmentos de Mercado especiales	1	2	3	4	5
3i	Proveer productos que tengan una gran variedad de características/atributos	1	2	3	4	5
3j	Promociones de ventas al consumidor de manera permanente	1	2	3	4	5
3k	Manufactura o venta de productos personalizados	1	2	3	4	5
3l	Fijación de precios por debajo de la competencia	1	2	3	4	5
3m	Eficiencia operativa / Control de costos	1	2	3	4	5
3n	Orientarse a segmentos de mercado de alto precio	1	2	3	4	5
3o	Mejoras al proceso de manufactura e innovación	1	2	3	4	5
3p	Construir / Mantener la reputación de la compañía	1	2	3	4	5
3q	Influencia sobre los canales de distribución	1	2	3	4	5
3r	Publicidad	1	2	3	4	5

<b>4</b>	<b>Lea detenidamente las características de los cuatro tipos de orientación estratégica (A, B, C y D) e indique a cuál se aproxima su empresa.</b>	
A	La organización A se sitúa en un 'nicho' dentro del sector ofreciendo un conjunto relativamente estable de productos. Generalmente, no está en la vanguardia de nuevos servicios ni productos, ni en el desarrollo de mercados dentro del sector. Tiende a ignorar los cambios que no tienen impacto directo en las actuales áreas de actividad y se concentra en hacer el mejor trabajo posible en las áreas existentes	
B	La organización B mantiene una base relativamente estable de productos pero, al mismo tiempo, se mueve hacia prometedores nuevos desarrollos en servicios, productos y mercados. Es rara vez la primera en estos nuevos productos/servicios. Sin embargo, mediante la observación detallada de las organizaciones como la C –debajo–, intenta proporcionar un producto/servicio mejor concebido o más eficiente en costos	
C	La organización C realiza frecuentes cambios en el conjunto de productos/servicios ofertados –especialmente incorporaciones. Intenta sistemáticamente ser pionera (primera en nuevas áreas de producto o actividades de mercado), incluso a pesar de que no todos estos esfuerzos obtengan en última instancia un alto éxito. Responde de manera rápida a signos incipientes de nuevas oportunidades o necesidades en el mercado	
D	La organización D puede operar en cada momento como cualquiera de las organizaciones anteriores y, por tanto, no puede ser claramente identificable con ninguno de ellas	
<b>5</b>	<b>Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.</b>	<b>Puntuación</b>
5a	La organización es un lugar muy personal, es como una extensión de la familia. Las personas parecen compartir mucho sobre ellas mismas.	
5b	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. Las personas están dispuestas a tomar riesgos.	
5c	La organización es muy orientada a resultados. La prioridad es hacer el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas a la obtención de logros.	
5d	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos rigen lo que las personas hacen.	
<b>6</b>	<b>Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.</b>	<b>Puntuación</b>
6a	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de ser mentor, facilitador o educador.	
6b	El liderazgo en la organización es considerado generalmente como muestra de emprendedurismo, innovación y toma de riesgos	
6c	El liderazgo en la organización es considerado generalmente como ejemplo de agresividad y orientación a resultados.	
6d	El liderazgo en la organización es considerado generalmente como ejemplo de coordinación, organización o eficiencia operativa.	



<b>7</b>	<b>Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.</b>	<b>Puntuación</b>
7a	Lo que hace que una organización permanezca unida es la lealtad y la confianza mutua. Hay un alto compromiso con la organización.	
7b	Lo que hace que la organización permanezca unida es el compromiso hacia la innovación y el desarrollo. La prioridad es estar a la vanguardia.	
7c	Lo que hace que una organización permanezca unida es su enfoque en los logros y la realización de metas.	
7d	Lo que hace que una organización permanezca unida son sus políticas y reglas. Mantener una organización en buen funcionamiento es importante.	
<b>8</b>	<b>Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.</b>	<b>Puntuación</b>
8a	La organización enfatiza el desarrollo humano, la confianza, la apertura y la participación.	
8b	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y en la creación de nuevos retos. Perseguir y probar nuevas oportunidades es valorado.	
8c	La organización se enfoca en la competitividad y el logro. Lograr objetivos retadores y ganar en el mercado son aspectos predominantes	
8d	La organización se enfoca en la estabilidad. Eficiencia, control y operaciones ágiles son importantes	
<b>9</b>	<b>Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.</b>	<b>Puntuación</b>
9a	La organización define el éxito con base en el desarrollo del recurso humano, el trabajo en equipo, el compromiso del empleado y la preocupación por las personas.	
9b	La organización define el éxito con base en tener productos únicos o nuevos. Es un producto líder e innovador.	
9c	La organización define éxito con base en la participación de mercado y superar a la competencia. El liderazgo del mercado es clave.	
9d	La organización define éxito con base en la eficiencia. Entrega fiable y producción de bajo costo son muy relevantes.	

10	Distribuya 100 puntos entre los siguientes cuatro enunciados con base en lo que cada uno represente en su unidad de trabajo.	Puntuación
10a	El estilo de gestión del talento humano de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
10b	El estilo de gestión del talento humano en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad.	
10c	El estilo de gestión del talento humano en la organización se caracteriza por la competitividad, el alto nivel de exigencia y los logros.	
10d	El estilo de gestión del talento humano en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo y la estabilidad en las relaciones	