

HACIA UNOS VALORES CULTURALES MÁS EFICACES: EL PAPEL DE LA ESTRATEGIA EN LA CONSECUCCIÓN DE MEJORES RESULTADOS

Sánchez Quirós, I.

Universidad Complutense De Madrid

Recibido: 24 de julio de 2008

Aceptado: 23 de enero de 2009

RESUMEN: El trabajo pretende lograr un doble objetivo, que coincide con una doble laguna de la literatura cultural. En primer lugar, generar un instrumento integrador de medida del concepto de cultura organizativa y validar lo empíricamente. Y, en segundo lugar, crear un modelo que permita clarificar las relaciones entre cultura y eficacia. Ello nos lleva a generar un modelo que nos permita analizar los distintos escenarios de implantación a los que pueden enfrentarse las organizaciones, estudiando los rasgos culturales que en cada caso permiten obtener una mayor eficacia. Contrastamos las relaciones planteadas en el sector hotelero español.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizativa, Eficacia, Ajuste Estratégico, Hoteles.

TOWARDS THE MOST EFFICIENT ORGANIZATIONAL VALUES: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL STRATEGY TO GET BETTER RESULTS

ABSTRACT: This work aims to fulfill two main objectives. The first one is to create an integrative measure of organizational culture and validate it empirically. The second one is to generate a model that clarifies the relationship between organizational culture and effectiveness. This leads us to generate a model that will enable us to analyze the different implantation scenarios to the organization may face, studying cultural traits that in each of them allow organizations to get greater efficiency. We test these relationships in the Spanish hotel industry.

KEYWORDS: Organizational culture, Effectiveness, Strategic Fit, Hotels.

1. INTRODUCCIÓN

Tanto desde el punto de vista académico como empresarial está plenamente aceptado que la cultura organizativa tiene un impacto significativo en la organización, ya sea a través del comportamiento de los empleados, de sus motivaciones o, en último lugar, de los resultados que se alcanzan (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982; Siehl y Martin, 1990). La cultura se define en términos de patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo y que sirven para reducir la variabilidad humana y para esbozar el comportamiento de los empleados en las organizaciones (Denison, 1990; Lorsch, 1986; Peters y Waterman, 1982; Schein, 1985; Weick, 1987; Wilkins y Ouchi, 1983). Así, Schein (1985:5) define la cultura organizativa como “el patrón de asunciones básicas que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado a través del aprendizaje para tratar con sus problemas de adaptación externa e integración interna y que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, además, para ser enseñado a sus miembros como la correcta forma de percibir, pensar y sentir en relación con dichos problemas”.

Sin embargo, aunque está plenamente aceptado que la cultura tiene un impacto significativo en la organización, describir la manera en la que ésta puede influir en el comportamiento de los individuos para generar mejores resultados está abierta a una mayor

polémica. El origen de los problemas tiene una triple vertiente. En primer lugar, el concepto de cultura en sí mismo ya es controvertido, ya que las corrientes de investigación sobre cultura organizativa se dividen en dos grandes campos y el hecho de entender cultura de una u otra forma tiene consecuencias claras en la naturaleza del estudio que se puede efectuar. Un segundo problema, una vez analizado el concepto, consiste en la medición del mismo. El concepto de cultura ha sido objeto de instrumentos de medición muy diversos, por lo que no existe una manera de medir el concepto con validez general. Un tercer problema, una vez analizado y medido el concepto, consiste en la unión de la cultura con los efectos de la misma. Un gran número de investigadores ha tratado de encajar la cultura con la eficacia, pero aún existe escasa evidencia al respecto. Los investigadores organizativos han analizado la relación entre cultura y funcionamiento, pero no se han desarrollado teorías explícitas que relacionen cultura y eficacia, ni se ha presentado evidencia empírica concluyente al respecto. A causa de la escasez de acuerdo en lo referente a las formulaciones teóricas relativas a la cultura organizativa y su posible encaje con la eficacia, no existe un cuerpo de conocimientos empíricos con validez general.

Por todo ello, con el presente trabajo nos planteamos lograr un doble objetivo. En primer lugar, generar un instrumento de medida de la cultura organizativa y validarlo empíricamente. Para ello, revisaremos la literatura para acotar el concepto de cultura al que adscribiremos el presente estudio, de tal forma que nos permita definir el nivel de cultura que vamos a valorar. Una vez hecho esto, analizaremos los trabajos culturales, de manera que podamos obtener una medida lo más integradora posible del concepto para poder validarla empíricamente. En segundo lugar, el segundo objetivo fundamental, una vez valorado el concepto de cultura, será analizar la manera en la que la cultura influye en los resultados de la empresa. Para cumplir este objetivo, justificaremos la teoría del encaje estratégico como la más explicativa en el análisis de dicho vínculo. Esta teoría defiende que los rasgos culturales más adecuados para una organización dependen de los objetivos que la empresa busque.

Para cumplir con los dos objetivos planteados, hemos estructurado el trabajo en cuatro bloques básicos. En el siguiente epígrafe analizaremos el concepto de cultura y su medición, con lo que cumpliremos teóricamente el primero de los objetivos. En segundo lugar, estudiaremos las diferentes corrientes de investigación que se han acercado al estudio de la relación entre cultura y eficacia, comparándolas y justificando la perspectiva del ajuste estratégico, lo que nos permitirá plantear las hipótesis de investigación. En tercer lugar, contrastaremos empíricamente el marco planteado en el sector hotelero español y finalizaremos con las principales conclusiones y aportaciones del trabajo realizado.

2. CONCEPTO Y MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

Los estudios culturales giran en torno a dos ejes básicos que coinciden con dos **paradigmas** generales que encuentran su aplicación en el estudio de cultura corporativa, como son el funcionalismo y la perspectiva interpretativa. Ambos paradigmas presentan diferencias y similitudes que se muestran en la tabla nº 1.

Tabla 1. Paradigma funcionalista frente a interpretativo

<i>DIMENSIÓN</i>	<i>FUNCIONALISMO</i>	<i>P. INTERPRETATIVA</i>
DIFERENCIAS EN LAS CONCEPCIONES		
<i>Marco analítico</i>	<i>Predefinido y universal:</i> Funciones y niveles similares de cultura están documentados en todas las organizaciones	<i>Emergente y específico:</i> Oportunidades para la creación de significado son únicas en cada contexto cultural.
<i>Modelo de análisis</i>	<i>Categorico:</i> Identificación de elementos culturales y descubrimiento de las relaciones causales entre ellos.	<i>Asociativo:</i> Leer los significados y explorar las relaciones entre ellas.
<i>Procesos analíticos</i>	<i>Convergente:</i> Condensa y reúne los elementos de análisis cultural.	<i>Divergente:</i> Expande y enriquece el análisis cultural.
CONEXIONES EN SUS ASUNCIONES		
<i>Cultura como patrón</i>	Patrón de valores y asunciones básicas	Visión del mundo o webs de significación
<i>Cultura como esencia</i>	Descubrir el nivel profundo de cultura que hace posible descifrar los niveles de cultura más visibles que lo circundan.	Interpretar las expresiones simbólicas y las representaciones de las capas más profundas de significado
<i>Cultura como elemento estático</i>	Predecible, lineal, estados deterministas de desarrollo.	Relaciones interrelacionadas y circulares entre interpretaciones y significado

Fuente: Schultz, M. y Hatch, M. J. (1996: 540).

Aceptar la perspectiva funcionalista supone concebir la cultura como un sistema sociocultural, cuyo estudio se centra en encontrar las funciones y niveles comparables entre todas las organizaciones, mientras que considerar la cultura dentro de la perspectiva interpretativa supone aceptarla como un sistema de ideas, que considera que cada contexto cultural es único. La primera de las dos corrientes considera la cultura como una variable organizativa, independiente o dependiente, externa o interna, es decir, *algo que la organización tiene* (Louis, 1980; Siehl y Martin, 1981; Schultz y Hatch, 1996; Tichy, 1982). La segunda gran corriente de estudios (perspectiva interpretativa) es aquella que entiende *cultura como una metáfora para definir la organización* (Geertz, 1973; Lamers, 1981; Malinowski, 1961; Radcliffe-Brown, 1952) o *algo que una organización es* (Allaire y Firsirotu, 1984; Smircich, 1981). La visión se centra en que las organizaciones deben ser entendidas como culturas.

El presente estudio pretende detectar aquellos rasgos culturales generales que permitan comprender las distintas opciones a las que deben hacer frente los directivos cuando quieren utilizar la cultura como mecanismo de coordinación. Por ello, estamos interesados en descubrir regularidades entre empresas y no elementos diferenciales. Este objetivo nos lleva a ubicarnos en la perspectiva funcionalista y aceptar la cultura como un sistema sociocultural, generalizable entre organizaciones y alejarnos de perspectivas interpretativas más propias del campo antropológico, ya que estamos interesados en la capacidad de comparación de las empresas. El investigador organizativo sobre cultura interpreta la organización no como una solución natural a fuerzas

profundas y universales, sino como un instrumento racional diseñado por la alta dirección para orientar el comportamiento de los empleados de la forma requerida (Lamers, 1981).

Esta concepción condiciona el resto de la investigación, puesto que acota los niveles de cultura que pueden investigarse, los métodos que pueden utilizarse y la metodología de estudio. La cultura tiene muchos elementos organizados alrededor de un continuo de subjetividad y accesibilidad. Los elementos más objetivos se convierten en vehículos para la transmisión de los elementos menos tangibles y más subjetivos de cultura. De esta forma, se pueden distinguir tres niveles fundamentales en el estudio de la cultura organizativa, de los que se derivan diferentes propósitos y formas de afrontar la investigación (véase tabla número 2): las asunciones básicas, los valores y normas de comportamiento y los artefactos visibles¹. La adecuación está condicionada, por tanto, a su encaje con los objetivos de la investigación y con el resto de las decisiones culturales tomadas. A efectos prácticos, los valores y las normas de comportamiento suelen ser los elementos que se prestan a un análisis empírico, puesto que son conscientes y generalizables entre organizaciones. Sin embargo, las asunciones básicas son patrones inconscientes a los que sólo se puede acceder a través de una interacción directa con sus portadores durante un dilatado periodo de tiempo. Por su parte, los artefactos visibles también son únicos para cada organización y se han generado a través de una concatenación de acontecimientos que no suele ser extrapolable a otras corporaciones. Es decir, un símbolo determinado puede significar cosas diferentes en dos empresas distintas debido a acontecimientos concretos de su ciclo de vida. Así pues, un estudio empírico de la cultura organizativa requiere del análisis del componente intermedio de la misma (valores y normas de comportamiento). Por ello, el análisis de los factores generalizables entre organizaciones que permitan analizarla desde una perspectiva funcionalista, lleva a estudiar los valores y, sobre todo, su plasmación en normas de comportamiento, como queda reflejado en la tabla nº 2.

Tabla nº 2. Rasgos básicos de cada nivel de cultura

NIVEL DE CULTURA	NIVEL DE CONCIENCIA	PERSPECTIVA	TIPO DE ESTUDIO
<i>Asunciones básicas</i>	Inconscientes	Interna	Cualitativo
<i>Valores y normas</i>	Inconscientes/conscientes	Externa	Cuantitativo
<i>Artefactos visibles</i>	Conscientes	Interna	Cualitativo

Fuente: Elaboración propia.

Una vez definido el concepto es necesario proceder a su medición. Existen multitud de instrumentos de medición de la cultura organizativa a través de valores visibles o prácticas de comportamiento, pues cada autor utiliza sus propias dimensiones en función de los objetivos que se haya planteado para su estudio: OBK, OCI, prácticas de Hofstede... (Bilsky y Jehn, 1999; Cooke y Szumal, 2000, 1993; Earley, 1994; Jehn y otros, 1997; O'Connor, 1995; Posner, 1992; Sendergaard, 1994; Zamanou y Glaser, 1984). Esto hace que no se haya desarrollado una medida generalmente aceptada del concepto objeto de estudio, sino una multitud de instrumentos diversos con objetivos dispares y aplicaciones heterogéneas. Por ello, en nuestro caso vamos a tratar de generar una medida integradora que incluya las dimensiones más relevantes introducidas en los diferentes estudios y será validada a lo largo del estudio. La unión que pretendemos realizar entre cultura y eficacia requiere, en primer lugar, que se recojan aquellos aspectos más relevantes y recurrentes del concepto de cultura. Para ello, hemos revisado la literatura analizando las dimensiones que se recogen en cada uno de los estudios, intentando agrupar las dimensiones en función de sus semejanzas y diferencias. El tabla nº 3 recoge los diferentes instrumentos de medida de la

cultura encontrados en los diferentes estudios, así como un reflejo de los solapamientos y diferencias entre ellos.

Como puede observarse en la tabla nº 3, cada autor utiliza dimensiones diferentes, aunque el contenido de las mismas, en algunos casos, muestra grandes solapamientos. Además observamos en los diferentes instrumentos la consideración de dimensiones que son extremos de continuos y no dimensiones diferentes, como el énfasis en la estabilidad/innovación, competencia/cooperación o valoración de los individuos/resultado organizativo. Por ello, hemos integrado los diferentes instrumentos de medida para recoger tres dimensiones básicas que recojan los aspectos relevantes encontrados en la literatura y que incluyen factores mutuamente excluyentes: aspectos centrados en la organización del trabajo (INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO), en la consideración del individuo dentro de la organización (ORIENTACIÓN EMPLEADO/TAREA) y en los objetivos que se buscan con la tarea (FLEXIBILIDAD/ ESTABILIDAD). Por ello, partiendo de estas tres dimensiones básicas extraídas de los diferentes instrumentos de medida de cultura organizativa analizados, los revisamos de nuevo para identificar los rasgos más relevantes de cada una de ellas.

La primera de las dimensiones encontradas, la llamada prácticas individualismo/colectivismo, es básica puesto que permite discernir dentro de una dirección basada en la cultura (Caldwell y O'Reilly 1990). La cultura colectivista recoge aspectos de la valoración de las unidades organizativas sobre la base de las contribuciones colectivas o de grupo a los procesos de producción (Hofstede y otros 1990). Es decir, la base fundamental es la coordinación de la toma de decisiones, que la gente y los departamentos dentro de una organización trabajen juntos y aúnen sus esfuerzos. Todo ello lleva a que se fomente el comportamiento del grupo, y se recompense el trabajo en equipo y los resultados conjuntos (Calori y y Sarnin 1991; Glaser 1983). El colectivismo muestra una tendencia a la cooperación, mientras que el individualismo ha sido unido a la competitividad. La gente en organizaciones colectivistas tiende a utilizar la pertenencia como la base para la categorización social (Kilmann y Saxton 1991). Un individuo individualista busca mejorar su desempeño por las ganancias y el reconocimiento que él mismo recibe (Allen y Dyer 1980; Cable y Judge, 1997; Lee y otros, 1995).

El individualismo y el colectivismo, por tanto, influyen en el uso que la persona hace de la información durante su aprendizaje (Peters y Waterman 1982). Para los individualistas, el entrenamiento enfatiza la capacidad personal, mientras que para los colectivistas, se hace hincapié en la capacidad del grupo (Mackenzie 1995). En las empresas individualistas, lo que se valora es maximizar y perseguir objetivos individuales y se recompensa a los individuos en función del grado de consecución de sus propios logros (Hofstede y otros 1990). En las colectivistas, la prioridad radica en los objetivos colectivos y en la acción cooperativa, y los miembros son recompensados por las contribuciones conjuntas a los logros organizativos (Rentsch 1990; Reynierse y Harker 1986). Las organizaciones altamente colectivistas, por lo tanto, fomentarán el trabajo en grupo y las contribuciones colectivas a los resultados organizativos. Se creará un ambiente en el que se rechazarán los conflictos y se enfatizará la cooperación como elemento fundamental para el logro de sus objetivos (Reynolds 1986; Webster 1992). Por su parte, las culturas con énfasis en el individuo se caracterizarán por una valoración de la contribución individual al logro de los objetivos. Lo fundamental es el logro de las metas planteadas y se valora al individuo como elemento que contribuye a ello. Esto fomentará un ambiente de competencia, en la que la agresividad será una cualidad muy valorada.

Tabla 3. Dimensiones de medición de la cultura

	OBK Valores	OCP Valores	OCI Normas- comportamiento	OCS	CALORI Y SARNIN Valores	HOFSTEDE Valores y prácticas
TRABAJO	Atkinson (1990) Mulins y otros (1993) Peter y Waterman (1982) Sahkin (1991) Sahkin (1984)	Bilsky y Jenh (1999) Cable y Judge (1997) Caldwell y O'Reilly (1990) Jehn y otros (1997) Judge y Cable (1997) Posner (1992)	Cooke y Rousseau (1988) Cooke y Szumal (1993) Lee y otros (1995) Thomas y otros (1990) Xenikou y Furnham (1996)	Glaser, Zamanou y Hacker (1987) Zamanou y Glaser (1984) Chatman y otros (1998) Earley (1994)	Caroly y Sarnin (1991)	Hofstede (1998) Hofstede y otros (1990) Newman y Nollen (1996) O'Connor (1995) Sendargaard (1994) Shacklton y Ali (1990) Cox y otros (1991)
Orientación tarea						
	Innovación	Innovación/ Estabilidad	Convencional		Actitud hacia cambio	Necesidad de seguridad
			Eliminativo			Control rígido vs escaso
	Ser el mejor	Orientación a los resultados	Competitivo		Resultado empresa	Orientación proyecto/resultado
	Calidad superior				Servicio a los clientes	Orientación normativa/pragmática
	Atender detalles	Atención a los detalles	Perfeccionismo			
			Poder		Autoridad	Necesidad de autoridad
Relaciones interpersonales						
		Trabajo en equipo	Humanístico	Trabajo en equipo	Cooperación interna	
	Competitividad		Logro		Competencia interna	
						Sistemas abiertos-cerrados
		Agresividad				
Individuo						
	Divertirse		Propia realización	Moral	Propia satisfacción	Centralización del trabajo
	Informalidad		Aprobación		Solidaridad	Miras estrechas vs profesional
					Integridad	
	Importancia gente	Respeto gente	Afiliativo	Compromiso	Involucración personal	Orientación empleado-trabajo

Fuente: Elaboración propia.

Otra dimensión que permite discriminar es la orientación empleado/trabajo. Así, esta dimensión ha sido recogida por Hofstede y otros (1990) como prácticas masculinas/femeninas. Así, en el lugar de trabajo, la masculinidad/orientación a la tarea se refleja en oportunidades de altos rendimientos, reconocimiento, progreso y recompensas basadas en los méritos (Caldwell y O'Reilly 1990; Denison, 1996; Sahkin, 1984; Hofstede y otros 1990). Las prácticas femeninas (centradas en el empleado) enfatizan la calidad de las relaciones interpersonales y de los asuntos relacionados con la vida en el trabajo. Una cultura orientada hacia la persona valorará los aspectos relacionados con las condiciones de vida en el trabajo, como la política de empleo, las posibilidades de promoción, el nivel de satisfacción..., mientras la cultura orientada a la tarea centrará su énfasis en el logro de los objetivos organizativos, valorando a los individuos que contribuyen de mejor manera a los mismos (Allen y Dyer 1980; Newman y Nollen, 1996; Reynierse y Harker 1986). Las prácticas directivas consistentes con esta orientación cultural basada en la persona incluyen el proveer empleo y solución de problemas a largo plazo (Kotter y Heskett, 1992). Así, el objetivo fundamental es lograr un grado máximo de compromiso/cohesión, lo que dará lugar al cumplimiento del resto de los objetivos, mientras que el objetivo fundamental de las organizaciones masculinas es lograr las metas que se tienen encomendadas (Kilmann y Saxton 1991; Mackenzie 1995; Mulins y otros, 1993; Peters y Waterman 1982; Rentsch 1990; Sashkin y Fulmer, 1985). Esta dicotomía de formas culturales ha sido también planteada en la literatura relativa a la dirección de recursos humanos.

Por su parte, el último de los bloques de rasgos que permite diferenciar culturalmente a las organizaciones es el comportamiento que se espera de los individuos en la organización (flexibilidad/estabilidad). Las organizaciones con una cultura basada en la estabilidad van a caracterizarse por una incapacidad de los empleados para hacer frente a nuevos problemas, bien porque no tienen la visión de conjunto que permite entenderlos, o bien, aún entendiéndolos, porque no tienen la autoridad para resolverlos. Esto hace que la organización no sea capaz de hacer frente de forma rápida a las contingencias del entorno, mostrando una carencia de adaptabilidad, por el castigo de los errores, lo que lleva a que los individuos no quieran correr riesgos y fomenten la estabilidad. El objetivo fundamental que se persigue es obtener la máxima eficiencia.

Sin embargo, las organizaciones con una cultura basada en la flexibilidad valoran de forma fundamental la capacidad de actuación de los individuos para lograr los objetivos organizativos (Caldwell y O'Reilly, 1990; Glaser, Zamanou y Hacker, 1987; Mackenzie, 1995; Sahkin, 1991; Webster, 1992). Esto hace que los empleados se encuentren cómodos ante situaciones de cambio, puesto que este es un arma fundamental para el logro de su meta prioritaria (Peters y Waterman, 1982; Rentsch, 1990; Sashkin y Fulmer, 1985). La organización tolera que se cometan riesgos, puesto que esto es parte del proceso de aprendizaje y adaptación (Chatman y otros, 1998; Shacklton y Ali, 1990; Xenikou y Furnham, 1996). Con ello, lo que pretende fomentarse es un proceso de mejora continua que permita a la organización ir adaptándose sin perder competitividad (Calori y Sarnin, 1991; Glaser, 1983; Reynolds, 1986; Zeitz y otros, 1997). En la tabla número 4 se recogen los ítems de las dimensiones culturales utilizadas en el presente estudio, describiendo los principales aspectos que tratan de medirse y qué estudios han recogido ya en sus investigaciones la misma problemática, aunque sea con denominación o aspectos diferentes.

Tabla 4. Medición de la cultura organizativa

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTUDIOS QUE LA INCLUYEN
<i>Individualismo/ Colectivismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en grupo/individual - Recompensas individuales/conjuntas - Objetivos individuales/conjuntos - Agresividad/calma - Cooperación/competencia 	1; 2; 3; 5; 6; 7; 9; 11; 12; 13; 14; 16
<i>Orientación empleado/tarea</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción/tarea - Empleo a largo plazo frente a empleo a corto plazo - Posibilidades de promoción - Política de reclutamiento - Captación/desarrollo de talentos 	1; 2; 6; 7; 8; 9; 11; 12; 13; 15
<i>Flexibilidad/ estabilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad (afrontar nuevos problemas) - Adaptabilidad (cambio) - Toma de riesgos - Mejora continua/estabilidad 	2; 3; 5; 9; 11; 12; 14; 15; 16; 17
<p><u>Estudios sobre cultura organizativa</u></p> <p>1.- Allen y Dyer (1980) 2.- Caldwell y O'Reilly (1990) 3.- Calori y Sarnin (1991) 4.- Cooke y Lafferty (1983) 5.- Glaser (1983) 6.- Hofstede y otros (1990) 7.- Kilmann y Saxton (1991) 8.- Kotter y Heskett (1992)</p>		<p>9.- Mackenzie (1995) 10.- Ott (1989) 11.- Peters y Waterman (1982) 12.- Rentsch (1990) 13.- Reynierse y Harker (1986) 14.- Reynolds (1986) 15.- Sashkin y Fulmer (1985) 16.- Webster (1992) 17.- Zeitz y otros (1997)</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.- ENFOQUES RELACIÓN CULTURA-EFICACIA: HACIA LA PERSPECTIVA DEL AJUSTE ESTRATÉGICO

Una vez identificado y propuesto un instrumento de medida del concepto de cultura, primer objetivo de nuestro estudio, el segundo consiste en unirlo a los resultados de la misma. Los investigadores organizativos han analizado la relación entre cultura y resultados (Barley y otros, 1988; Barney, 1986; Denison, 1990; Ott, 1989; Saffold, 1988; Wilkins y Ouchi, 1983), pero no se han desarrollado teorías explícitas que relacionen cultura y eficacia, ni se ha presentado evidencia empírica concluyente al respecto (Owens, 1987; Siehl y Martin, 1990; Uttal, 1983). Ejemplos de trabajos que han abordado esta problemática son los libros de Denison (1990), Kotter y Heskett (1992) o Peters y Waterman (1982), o los artículos de

Gordon (1985), Barney (1986) o Saffold (1988), que han generado la mayoría de la evidencia que existe al respecto. A causa de la escasez de acuerdo en lo referente a las formulaciones teóricas relativas a la cultura organizativa y su posible encaje con la eficacia, no existe un cuerpo de conocimientos empíricos con validez general. Sin embargo, las aproximaciones de estudio se agrupan en tres grandes bloques: la visión de la cultura fuerte, la de los rasgos y la del encaje estratégico. Las implicaciones de cada una se describen a continuación.

3.1. Perspectiva de la cultura fuerte

Una de las corrientes básicas que intenta enlazar la cultura con la eficacia es la que une la fortaleza de los valores compartidos con los resultados. Las culturas fuertes se encuentran en las organizaciones en las que la mayoría de sus miembros tiene un mismo conjunto de valores y asunciones. Una cultura fuerte puede actuar como una forma de control social ya que sirve como mecanismo de guía para el comportamiento de los empleados. Una cultura fuerte es aquella ampliamente compartida en la organización. La forma en la que ésta puede influir en los resultados depende de tres argumentos:

☑ Una cultura organizativa fuerte facilita el logro de los objetivos. La idea es que, a causa de que todos los empleados comparten los mismos objetivos y asunciones básicas, no sólo están de acuerdo con los objetivos que se deben perseguir, sino en los medios para lograrlos. En consecuencia, la iniciativa de los empleados, su energía y entusiasmo se canalizan en la misma dirección. En estas empresas existen pocos problemas de coordinación y control, la comunicación es rápida y efectiva y los recursos no se malgastan en conflictos internos (Hanges y Dickson, 2004).

☑ Una cultura fuerte da lugar a una mayor motivación de los empleados. Esto tiene fundamentalmente dos justificaciones: las culturas fuertes hacen que las organizaciones se identifiquen con ellas (los empleados disfrutan formando parte de una organización con una cultura distintiva y con otras personas que comparten la misma visión o forma de trabajar) y, a menudo, incorporan prácticas que son muy motivadoras. Éstas influyen, o pueden hacerlo, en la participación de los empleados en la toma de decisiones y en otros aspectos que incluyen reconocimiento (Denison y Mishra, 1995; House y otros, 2002).

☑ Una cultura fuerte es más capaz de aprender del pasado. Sus valores, rituales y ceremonias proceden de la interpretación de hechos pasados, por lo que supone un antecedente que permite a la organización afrontar nuevos desafíos y generar un entendimiento y cohesión social que proviene del conocimiento del pasado.

Una cultura fuerte contribuye a mejores resultados porque crea un lazo entre los empleados, resultando en una comunicación más eficiente y mayor cooperación (Cooke y Rousseau, 1988; Klein y otros, 1995). También hace más fácil para los integrantes de la organización interpretar los acontecimientos organizativos y clarifica a los participantes las actitudes y comportamientos que serán sancionados o recompensados por la organización (Glisson y James, 2002; Kotter y Heskett, 1992; Sorensen, 2002). Muchos investigadores sugieren que se obtienen mejores resultados financieros por aquellas empresas que tienen un acervo de valores directivos más fuerte que define la manera de tratar a los empleados, clientes, proveedores..., y que fomenta la innovación y la flexibilidad en las empresas (Barney, 1986).

Por tanto, una cultura fuerte puede actuar como una forma de control social, ya que sirve como mecanismo de guía para el comportamiento de los empleados y permite asegurar los resultados de la organización a largo plazo (Barney, 1986; Gordon y DiTomaso, 1992; Schein, 1985; Weick, 1985). Este tipo de explicaciones comparten normalmente un alto componente normativo. Las empresas con culturas fuertes son ejemplos de dirección excelente

(Peters y Waterman, 1982). Existen numerosas investigaciones que apoyan la hipótesis de que las culturas fuertes, medidas de forma diversa, tienen más éxito (Deal y Kennedy, 1982; Mitroff y Kilmann, 1984; Ouchi y Price, 1978; Pascale, 1985). Pero, en su mayor parte, estos argumentos se han respaldado mediante estudios conceptuales y anecdóticos o mediante el estudio de casos sin medidas formales, ni de resultados, ni de cultura.

Sin embargo, también existen trabajos que argumentan que una cultura fuerte puede ser un lastre para la organización pues reduce su posibilidad de adaptación a los cambios (Anand, Ashforth y Joshi, 2004; Giddens, 1991; Pierre y otros, 2006; Wilmott, 1993). Una cultura fuerte puede constituir una fuente de rigidez que impida que la organización pueda adaptarse al mercado y hacer frente a los nuevos requerimientos competitivos. La fortaleza de la cultura puede actuar, pues, como una barrera que impide que la organización se adapte, ya que perpetúa comportamientos que la organización debería cambiar pero que los individuos se resisten a hacerlo pues forma parte de “su manera de hacer las cosas” (Litzky y otros, 2006; Wilmot, 1993). Como resultado de ello, la investigación que ha examinado el efecto de la fortaleza cultural en los resultados económicos muestra sólo una asociación positiva muy modesta (Siehl y Martin, 1990) y poco concluyente. Estas críticas han hecho surgir otras visiones que afirman que es el contenido de la cultura, no sólo su fortaleza, lo que da lugar a mejores resultados. Una cultura fuerte considerando el nexo de manera aislada, puede orientar a la organización hacia la dirección equivocada, o, incluso, puede hacer que sea incapaz de adaptarse a los cambios.

3.2. Perspectiva de los rasgos

Por ello, surge la perspectiva de los rasgos, que enfatiza que es la dirección de los valores y no su fortaleza, lo que permite a las organizaciones obtener una mayor eficacia. Saffold III (1988) recoge que los estudios sobre rasgos culturales han proliferado. Así, el perfil de las culturas excelentes avanzado por Peters y Waterman (1982) ha sido ampliamente discutido. Ouchi y otros han unido lo que llamaron teoría Z con un mayor nivel de productividad (Ouchi, 1981; Ouchi y Price, 1978) y Wilkins (1984) ha descrito las compañías con una cultura positiva como aquellas que obtienen una mayor eficacia. Denison (1984) ha contrastado en su estudio que aquellas organizaciones en las que se fomenta la participación generan un ROI casi dos veces más grande que aquellas que carecen de esos valores. Vaill (1984) ha descrito los rasgos de los sistemas con buenos resultados. Stevenson y Gumpert (1985) han presentado una radiografía de las culturas empresariales eficaces y Akin y Hopelain (1986) los rasgos comunes de tres compañías altamente diversas, que denominaron culturas de alta productividad.

Todos estos estudios han hecho surgir la perspectiva de los rasgos (Saffold III, 1988). El punto de conexión entre todos estos estudios es el que defiende que las organizaciones eficaces son las que valoran a sus trabajadores, construyen sus organizaciones trabajando en equipo y desarrollan el capital humano a todos los niveles (Becker, 1976; Lawler, 1996; Likert, 1967). El razonamiento que subyace es que los directivos y los empleados de todos los niveles se sienten parte de la organización, perciben que se les considera, que sus objetivos están directamente conectados con los de la empresa y, por lo tanto, contribuyen de una mejor forma a lograrlos (Gillett y Stenfer-Kroese, 2003).

Sin embargo, más allá de esta coincidencia, los rasgos que definen las culturas excelentes para estos autores son diferentes y, además, existen empresas con malos resultados que también los comparten, así que no está claro que sean rasgos que discriminen el buen del mal comportamiento. Por ello, este planteamiento ha sido refinado para plantear un elemento adicional: al igual que las culturas fuertes no necesariamente dan lugar a una mayor eficacia, ya que pueden perseguir objetivos equivocados, no todas las organizaciones persiguen los mismos objetivos y, por tanto, los rasgos culturales que las definan no tienen necesariamente que ser los

mismos. Este es el origen de la perspectiva del ajuste estratégico, que constituye nuestro objetivo a la hora de unir cultura y resultados.

3.3. Perspectiva del encaje estratégico

La hipótesis de cultura fuerte-eficacia o de los rasgos-eficacia depende en gran medida de que los valores que defiende la organización sean adecuados a las contingencias en las que se desenvuelve su actividad (Grant, Shani y Krishman, 1994; Merron, 1994; Nadler y Tushman, 1989; Tosti y Jackson, 1994). Es decir, se supone que las organizaciones que tengan culturas que encajen con el entorno y la estrategia de negocio tendrán mejores resultados que las que obtengan un encaje pobre, ya que la cultura se puede convertir en un lastre cuando las asunciones compartidas no encajan con las necesidades de la organización (Weiner, 1988; Wilkins y Ouchi, 1983). Según esta perspectiva, una cultura que apoya la estrategia y el contexto de la organización es eficaz, eficiente y un activo para el logro de productividad y rentabilidad (Sathe, 1983). Pero su efecto como variable aislada de su contexto organizativo es indeterminado. Sin embargo, a pesar de su lógica conceptual, la mayoría de los estudios han planteado de manera teórica esta relación, o mediante estudio de casos, por lo que no existe evidencia suficiente que permita verificar el supuesto teórico. Por ello, en el presente trabajo nos planteamos trasladar estos supuestos para generar evidencia empírica del papel que juega la estrategia en la relación cultura/eficacia. Para ello, es necesario formular la primera hipótesis en línea con el planteamiento efectuado, que nos permite determinar la condición necesaria para que el planteamiento establecido sea coherente:

Hipótesis nº 1: No existen rasgos culturales universalmente eficaces comunes a todas las organizaciones

La verificación de esta hipótesis nos permitirá afirmar que la perspectiva de los rasgos no se ajusta a la realidad empresarial frente a lo que otros muchos autores culturales defienden (Calori y Sarnin, 1991; Denison, 1990; Gordon y DiTomaso, 1992), como hemos analizado anteriormente. Ello nos lleva a ubicar la cultura en el contexto organizativo en el que se mueve, para ubicar los rasgos culturales más adecuados. Para ello, debemos centrar la perspectiva que condicionan la relación planteada, encajando dos conceptos diferentes: la estrategia, como elemento que determina la dirección de la organización y la cultura, como el aspecto que marca una implantación correcta de los objetivos planteados. Respecto a la relación cultura- estrategia existen tres corrientes diferenciadas:

1.- La cultura puede verse como un elemento dirigido por la estrategia de la compañía (Baligh, 1994; Davis, 1984; Denison, 1990; Kimberly y Zajac, 1985; Schein, 1993). La organización define su estrategia competitiva y después se genera e implanta la cultura que se necesita para ello (Bates y otros, 1995; Black, 2003). La gran desventaja es que parte de que la cultura puede ser conscientemente construida.

2.- Otros desafían esta aproximación (Bass y Avolio., 1989; Bobbitt y Ford, 1980; Guth y Taguiri, 1965; Hambrick y Mason, 1984; Liedtka, 1992; Mintzberg, 1979; O'Reilly, 1989; Schein, 1983; Schwartz y Davis, 1981). Ven la cultura como el elemento conductor del resto de los movimientos organizativos. Según esto, la estrategia que se elija depende en gran medida de la cultura existente. La cultura es, en último sentido, reflejo de la interacción compleja entre (1) las asunciones y teorías que los fundadores traen al grupo inicialmente y (2) aquellas que el grupo aprende de sus experiencias (Shrivastava, 1990; Geletkanycz y Hambrick, 1997)

3.- Una tercera aproximación (Nohria y Ghoshal, 1994; Scholz, 1987) establece que los dos aspectos están altamente interrelacionados. El problema aquí es la conexión entre ajuste y éxito.

En nuestro caso, como hemos apuntado, analizaremos la relación cultura/eficacia centrándonos en la perspectiva de los rasgos a través del encaje estratégico, lo que supone puesto que pensamos que es la más explicativa de las generadas hasta ahora, lo que supone la aceptación del tercero de los supuestos plantados. Esto es, el punto de partida de nuestro estudio es el enunciado plenamente aceptado de que los símbolos culturales tienen una naturaleza dual, por una parte establecen una inclinación hacia un fin mientras, por otra parte, representan condiciones en términos del sentido de los mismos (Feldman, 1985). Es decir, partimos de que, dependiendo de los objetivos que persiga la organización, los elementos culturales que determinen el éxito pueden ser diferentes. Sin embargo, no analizamos la relación de causalidad en ningún sentido, sino la idea de coherencia o ajuste entre los componentes de la organización. Como punto de partida en el análisis de la relación, el objetivo fundamental es estudiar que realmente los conceptos objeto de estudio ejercen influencias mutuas. Por ello, la hipótesis a plantear siguiendo esta filosofía sería:

Hipótesis nº 2: Los rasgos culturales que marcan el éxito serán diferentes en función de la orientación estratégica que persiga la organización

La contrastación de esta hipótesis supondrá que los rasgos culturales que permiten a las organizaciones obtener unos mejores resultados no serán siempre los mismos y la verificación de que uno de los factores que determinan la relación entre cultura y eficacia es la orientación estratégica o los objetivos planteados por la organización, con lo que se estaría planteando de manera concreta el vínculo y la relación, con lo que se podrían aceptar los postulados de la teoría del encaje estratégico.

4.- MÉTODOS

4.1. Muestra y procedimientos

Muestra. La muestra se compone por los hoteles de tres o más estrellas ubicados en España y pertenecientes a alguna cadena hotelera. Esto supone un total de 1638 establecimientos. Enviamos cuestionarios a los directores de los distintos hoteles, asegurándoles la confidencialidad de los datos y que los resultados no serían asociados con hoteles concretos. El número de cuestionarios válidos recibidos fue de 531ⁱⁱ, lo que supone una tasa de respuesta del 32,52%. Hemos realizado los test oportunos para determinar la representatividad de la muestra, encontrando que no existen diferencias significativas entre los que responden o no al cuestionario.

Medidas. El cuestionario fue validado por el director de recursos humanos y varios miembros de la alta dirección de una importante cadena de hoteles española, asegurándose de que estaban incluidos todos los aspectos relevantes, adaptándolo a la terminología del sector y eliminando todos aquellos aspectos que pudieran ser ambiguos. Cultura organizativa: usamos tres dimensiones relativas a flexibilidad/estabilidad (Alpha de Cronbach= 0.8406), orientación a la persona/tarea (Alpha de Cronbach= 0.8506) e individualismo/colectivismo (Alpha de Cronbach= 0,7068) adaptadas de diversos trabajos (Caldwell y O'Reilly, 1990, Calori y Sarnin, 1991; Hoftede et al., 1990; Sashkin y Fulmer, 1985). Se requería a los encuestados que analizaran su grado de acuerdo con pares de valores enfrentados. Para cada par de ítems del cuestionario, el rango de respuestas oscila desde 1, "de acuerdo con la afirmación de la izquierda" a 5, "de acuerdo con la afirmación de la derecha". Estrategia competitiva: usamos la tipología de Miles y Snow (1978), midiéndola de la misma manera que para la cultura: propector/defensor (Alpha de Cronbach= 0.7228). Eficacia organizativa: usamos las dimensiones de Gupta y Govindarajan (1984)ⁱⁱⁱ. Para cada ítem, los encuestados debían responder a la importancia que se le daba a la hora de medir los resultados de su empresa y su

grado de satisfacción respecto a los resultados obtenidos en el mismo en el último año. Las respuestas oscilan entre 1, “no importante para la empresa” a 5, “muy importante para la empresa” y 1, “malos resultados en el último año” a 5, “buenos resultados en el último año”.

Tabla 5. Medición de las variables del estudio

CONCEPTO	DIMENSIÓN	ÍTEMES	MEDIDA AGREGADA
CULTURA ORGANIZATIVA	FLEXIBILIDAD	<u>Grado de flexibilidad:</u> ICUEST1: Problemas ICUEST2: Cambio ICUEST3: Errores ICUEST4: Adaptación	
	COLECTIVISMO	<u>Grado de colectivismo:</u> ICUIND1: Equipo ICUIND2: Recompensas ICUIND3: Interdependencia ICUIND4: Competitividad ICUIND5: Competencia interdepartamental	
	ORIENTACIÓN EMPLEADO	<u>Grado de orientación al empleado:</u> ICUOT1: Logro ICUOT2: Empleo ICUOT3: Carrera ICUOT4: Reclutamiento ICUOT5: Talentos	
ESTRATEGIA COMPETITIVA	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	IOEST1: Ambito IOEST2: Entorno IOEST3: Éxito IOEST4: Política IOEST5: Crecimiento IOEST6: Nuevos productos IOEST7: Base competencia IOEST8: Prestación servicio IOEST9: Ventaja	MEDIA: Suma de los ítemes (puntuaciones bajas, defensor, puntuaciones medias, analizador y puntuaciones altas, prospector)
EFICACIA NEGOCIO	EFICACIA	<u>Importancia:</u> IEFIMP1 . . IEFIMP14 <u>Resultados:</u> IEFSAT1 . . IEFSAT14	MEDIA PONDERADA: Producto de la importancia de cada ítem por sus resultados (escala de 1 a 5)

Fuente: Elaboración propia

5.- RESULTADOS

El desarrollo empírico del trabajo ha requerido de dos fases metodológicamente diferentes: en primer lugar, la verificación de la fiabilidad y validez de la medición del concepto de cultura organizativa y, en segundo lugar, el análisis de las relaciones entre cultura y resultados dentro del encaje estratégico. Tanto para una como para otra fase (en su fase inicial) y dado el carácter de las variables objeto de estudio, haremos uso de los modelos de ecuaciones estructurales como de describirá a continuación.

A efectos de realizar la validación empírica del concepto de cultura organizativa hemos seguido el siguiente proceso metodológico: en primer lugar hemos realizado un análisis factorial exploratorio para identificar las dimensiones del concepto objeto de estudio. En segundo lugar, un análisis factorial confirmatorio con el fin de validar la convergencia y la fiabilidad de las escalas obtenidas y demostrar el carácter multidimensional de la dependencia. El objetivo de la primera fase es encontrar las dimensiones subyacentes en el concepto objeto de estudio y eliminar aquellos ítemes que pudieran resultar no significativos o que tengan escaso peso factorial sobre el concepto que se pretende medir. Para ello, realizamos un análisis factorial de todos los ítemes, mediante el método de extracción de ejes principales y con rotación varimax. El criterio que utilizamos fue eliminar todos aquellos ítemes con peso factorial inferior a 0,4, no realizando ninguna suposición de las dimensiones que podrían componer el concepto. El resultado muestra un gran acuerdo respecto a las dimensiones teóricas planteadas (véase tabla nº 6).

Del análisis factorial se extrajeron cuatro factores, dos de los identificados en teoría y el tercero que aparece dividido en dos. Además, el peso factorial nos permite mantener todos los ítemes como significativos. El primero de los factores es el identificado como ORIENTACIÓN HACIA EL EMPLEADO/TAREA, el segundo es la dimensión que denominamos FLEXIBILIDAD/ESTABILIDAD, el tercero y el cuarto suponen una división de la dimensión que inicialmente hemos denominado COLECTIVISMO/INDIVIDUALISMO, y que ahora se divide en lo que denominaremos a partir de ahora COLECTIVISMO INTRA, puesto que recoge aspectos de internos del área de trabajo o de cada departamento del establecimiento hotelero, y COLECTIVISMO INTER, puesto que recoge ítemes referentes a las relaciones entre unidades básicas o departamentos que cada hotel haya definido para llevar a cabo su actividad de manera adecuada.

Tabla 6. Análisis factorial de cultura organizativa

FACTORES	F1 Orientación al empleado (OE)		F2 Flexibilidad (F)		F3 Colectivismo Intra (CI)		F4 Colectivismo Inter (CR)	
	Var.	Peso	Var.	Peso	Var.	Peso	Var.	Peso
	ICUOT5	0,810	ICUEST2	0,845	ICUIND1	0,905	ICUIND5	0,762
	ICUOT4	0,738	ICUEST4	0,720	ICUIND2	0,665	ICUIND3	0,540
	ICUOT2	0,674	ICUEST1	0,680	ICUIND4	0,633		
	ICUOT1	0,663	ICUEST3	0,665				
	ICUOT3	0,546						
% varianza explicada	34,91%		13,30%		12,62%		8,73%	
% acumulado de varianza	34,91%		48,21%		60,83%		69,56%	

Fuente: Elaboración propia

Una vez estimados de manera inicial los factores, y de cara a valorar la validez convergente y discriminante del concepto objeto de estudio, realizamos un análisis confirmatorio de medida para cada uno de los factores (variables latentes) que habíamos obtenido del análisis exploratorio (Anderson y Gerbing, 1988; Nunnally, 1995). Para ello, utilizamos los modelos de ecuaciones estructurales. Hemos realizado un análisis factorial confirmatorio por fases. Se han estimado cinco modelos partiendo de un modelo 1, con un único factor latente (orientación al empleado, factor con más peso factorial), al que se han ido uniendo los distintos factores hasta alcanzar el modelo completo, modelo 4. Éste está compuesto por los cuatro factores, asumiendo no correlación entre ellos. El modelo 5, por último, es idéntico al 4 pero asumiendo correlaciones. En la tabla nº 7 aparecen las medidas de bondad del ajuste de cada uno de los modelos.

Tabla 7. Análisis confirmatorio de media de la cultura organizativa

	X2	Df	X2 nor	Nfi	Cfi	Rmr	Rmse	Aic	Bic
Modelo 1 : OE	3,317	1	3,317	0,99	0,99	0,08	0,065	45,31	135,51
Modelo 2: OE+F	33,49	20	1,67	0,97	0,98	0,03	0,070	153,49	325,30
Modelo 3: OE+F+CI	97,12	43	2,26	0,95	0,96	0,03	0,070	267,12	503,36
Modelo 4: (no correlacionados) OE+F+CI+CR	196,49	65	3,02	0,88	0,90	0,17	0,099	530,49	796,79
Modelo 5: (correlacionados) OE+F+CI+CR	115,71	62	1,87	0,94	0,95	0,04	0,068	345,71	624,90

Como puede observarse, la bondad del ajuste se observa cuando los valores de CFI y NFI toman valores cercanos a 1, mientras que los valores de los índices RMR y RMSEA toman valores cercanos a 0. Para valorar la validez convergente nos centramos en los dos últimos modelos. Los resultados nos llevan a rechazar en modelo que no asume la correlación entre los factores, ya que además de presentar un nivel de ajuste peor, presenta unos valores del Akaike y BIC muy superiores. Por otro lado, los coeficientes estandarizados correspondientes al modelo 5 presentan todos ellos valores superiores a 0,5 y significativos al 1 por 100. Por lo tanto, a la vista de los resultados podemos considerar adecuada la validez convergente y discriminante de la medición del concepto “cultura”.

Además, en términos generales, los resultados obtenidos muestran un nivel de ajuste bueno en el modelo general con correlaciones, que es el representativo de la medición del concepto de cultura. Este modelo propuesto muestra un ajuste del modelo general aceptable como puede deducirse de la observación de los estadísticos. En general, un valor del ratio de la Chi cuadrado normalizada menor de 3 indica un buen ajuste (Carmines y McIver, 1981). Otras evaluaciones para valorar la bondad del ajuste del modelo (NFI, de CFI y GFI) que deben ser mayores de 0,90 y el RMSEA que debe ser menor de 0,10 para una buena bondad del ajuste (Byrne, 1994). Todos estos indicadores muestran que se trata de un buen ajuste (véase tabla nº 7). Por tanto, los resultados indican que la cultura organizativa se compone de cuatro dimensiones básicas con validez convergente y discriminante: orientación al empleado/tarea, flexibilidad/estabilidad, individualismo/colectivismo intra e individualismo/colectivismo inter.

Tabla 8. Modelos de medida de las relaciones cultura/estrategia y eficacia

	X2	DF	X2 NOR	NFI	CFI	RMSEA	AIC
Modelo1 : Modelo de efectos aislados	328,063	76	4,32	0,913	0,931	0,078	508,073
Modelo 2: Modelo estrategia influye en cultura	276,317	71	3,89	0,913	0,930	0,082	516,317
Modelo 3: Modelo cultura influye en estrategia	250,206	68	3,68	0,934	0,950	0,070	444,206
Modelo 4: Modelo de efectos conjuntos cultura/estrategia	183,176	65	2,82	0,944	0,960	0,062	415,176

Una vez validada la medida de cultura organizativa pasamos a analizar los efectos de la misma en los resultados. Para ello, hemos incluido la variable estrategia en el modelo de ecuaciones estructurales para analizar los efectos conjuntos en la eficacia. Siguiendo el mismo proceso metodológico, realizamos la estimación de cuatro modelos que aparecen representados en la tabla nº 8 y que representan las diferentes posibles vinculaciones cultura/estrategia/eficacia (Byrne, 1994). Los resultados del ajuste de los modelos apuntan que, como hemos planteado en teoría, las relaciones entre cultura y estrategia son mutuas en su impacto sobre la eficacia. El valor del estadístico Chi cuadrado es 183,176 para 65 grados de libertad. Esto implica que el estadístico para un grado de libertad (normalizado) es 2,82 (183,176/65). Además, el resto de los resultados, muestran la bondad del ajuste: NFI es 0,944, CFI es 0,960 y RMSEA es 0,062.

Como puede observarse en el modelo obtenido, el efecto de la cultura en la estrategia se produce de manera desagregada, es decir, cada una de la dimensiones identificadas tiene un efecto propio sobre ella. Sin embargo, el efecto de la estrategia sobre la cultura se produce sobre la medida agregada. Es decir, se confirma el hecho de que la cultura y la estrategia tienen efectos conjuntos o se influyen mutuamente de cara a determinar los resultados como planteábamos en la hipótesis nº 2.

Estos resultados muestran la idoneidad de la teoría del encaje estratégico en el estudio del vínculo planteado. Una vez que hemos verificado su utilidad, el siguiente paso para cumplir con el segundo objetivo planteado en el estudio consiste en analizar los rasgos culturales que permiten obtener mejores resultados para cada una de las orientaciones estratégicas para verificar definitivamente que realmente son diferentes. Para ello, hemos agrupado las organizaciones en función de la orientación estratégica seguida y hemos realizado una regresión de los factores culturales respecto de los resultados para cada una de las orientaciones estratégicas. Los resultados muestran que los rasgos culturales que permiten a las organizaciones obtener mejores resultados efectivamente son diferentes (véase tabla nº 9).

Tabla 9. Regresión de la relación cultura/eficacia para las diferentes orientaciones estratégicas

	Orientación prospectora	Orientación analizadora	Orientación defensora
	β		
Orientación al empleado	0,339*	-0,168**	0,016
Flexibilidad	0,099	0,198	-0,222*
Colectivismo intra	0,319*	0,167**	-0,250*
Colectivismo inter	0,127	0,109	0,169**
<i>R² corregida</i>	<i>0,114</i>	<i>0,056</i>	<i>0,104</i>

Los resultados del análisis de regresión nos apuntan que los rasgos culturales que permiten obtener mejores resultados para las organizaciones que disponen de una estrategia prospectora son la orientación al empleado y el colectivismo intra. Sin embargo, no encontramos relaciones significativas con el colectivismo inter y con la dimensión relativa a la flexibilidad. Por lo que respecta a la orientación estratégica analizadora, los rasgos que permiten a la organización obtener mejores resultados son la orientación a la tarea y el colectivismo intra. Además, no encontramos relaciones significativas con la dimensión flexibilidad/estabilidad. Los establecimientos con estrategias defensoras, por su parte, obtienen mejores resultados si enfatizan la estabilidad, el individualismo intra y el colectivismo inter. Estos resultados nos permiten verificar, por lo tanto, la utilidad de la perspectiva del encaje estratégico como fundamento teórico que subyace en la relación entre la cultura organizativa y los resultados, lo que nos permite verificar definitivamente la hipótesis número 2.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DEL ESTUDIO

Las conclusiones se estructuran en torno a los dos objetivos fundamentales que nos planteábamos lograr con el trabajo: (a) aquellas referidas a la medición de cultura organizativa y (b) las referentes a las relaciones cultura y eficacia. Además, también se analizan las limitaciones y exponen las líneas de futura investigación que mejoren y potencien la línea emprendida.

Respecto a la medición de la cultura, los resultados apuntan que las dimensiones básicas de valoración son cuatro: grado de colectivismo intra e interunidades, grado de flexibilidad y grado de orientación al individuo, con una bondad del ajuste altamente significativa. De esta forma, la dimensión grado de flexibilidad trata de valorar la predisposición de la organización hacia la actuación de sus empleados. Para ello, se detectan las cuatro notas básicas extraídas de la literatura: actitud frente a la introducción de nuevos programas o procesos, receptividad hacia el cambio, grado de tolerancia frente a los errores y, consecuentemente, grado de permisividad a la hora de afrontar riesgos y forma de resolución de los problemas.

Los resultados nos apuntan que la dimensión que definimos como colectivismo/individualismo realmente se compone de dos subdimensiones, que recogen la misma problemática desde dos puntos de vista. La dimensión colectivismo intraunidad recoge tres nociones básicas para organizar una unidad de trabajo como son: trabajo en grupo frente a individual, recompensas individuales o de grupo y si se valora la competitividad entre los individuos o la cooperación, mientras que el colectivismo interunidad integra aspectos de coordinación interdepartamental como son: si existe interdependencia de objetivos entre las unidades organizativas y si existe cooperación o competencia entre los departamentos para conseguir un objetivo común.

La dimensión de orientación al empleado/tarea mide el grado de orientación de las prácticas de la organización hacia una dirección basada en el individuo o en la tarea. Esta dirección supone analizar y definir cuatro aspectos básicos: si se acepta y promueve que la fuente fundamental de motivación de un individuo son sus relaciones sociales, esto es, sentirse integrado en un grupo o si, por el contrario, es el desarrollo profesional, esto es, ir adquiriendo destrezas en el desempeño de la tarea que se tiene asignada (el individuo es el valuarte fundamental o bien es un mero medio). Este rasgo va a reflejar la filosofía de los recursos humanos que la organización vaya a seguir, elemento clave de las prácticas de la organización y, por tanto, incluidas en el estudio: tipo de empleo que ofrece la organización a sus empleados, es decir, si es temporal o estable, existencia de una trayectoria de carrera prefijada, política de reclutamiento interna o externa y política de captación de personal, bien a través del desarrollo interno o bien de la mera adquisición.

De esta manera, los resultados nos apuntan que el instrumento de medida integrador propuesto para la valoración de la cultura organizativa es adecuado y cumple con su función, lo que nos permite obtener una herramienta que pensamos puede tener una enorme utilidad como punto de partida para el análisis de las relaciones entre la cultura corporativa y el resto de las variables organizativas, cumpliendo con ello el primero de los objetivos que nos habíamos propuesto.

Respecto al segundo objetivo que nos planteábamos, desarrollar un marco que permita vincular la cultura con la eficacia, las implicaciones más relevantes son que hemos conseguido verificar empíricamente la utilidad de la teoría del ajuste estratégico como la más explicativa en el análisis del vínculo cultura-eficacia. Los resultados nos apuntan que el ajuste cultura y estrategia es básica a la hora de determinar el nivel de eficacia organizativa. Los resultados nos apuntan que la influencia es mutua. Por una parte, los objetivos estratégicos determinan la filosofía cultural que va a permitir conseguirlos con éxito, pero, por otra parte, la existencia de determinados valores en una organización también sirve como filtro para evaluar los nuevos objetivos y fines de la misma (Nadler y Tushman, 1989; Tosti y Jackson, 1994). La estrategia marca la filosofía cultural de la organización, o dicho de otra manera el rango de valores aceptables (influencia agregada), pero además, cada una de las prácticas que la organización define y establece el rango de decisiones y objetivos que pueden ser considerados admisibles y consistentes por parte de la organización y que condicionan su desarrollo futuro (influencia desagregada). Es decir, la cultura debe fomentar comportamientos que favorezcan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, para no convertirse en un lastre para la organización, pero, por otra parte, también marca el rango de objetivos que se pueden fijar para no incurrir en incompatibilidad. Esto contrasta la perspectiva de encaje estratégico.

De esta manera, a partir de los resultados obtenidos, hemos generado un modelo que permite ubicar los escenarios culturales a los que se enfrentan las organizaciones en función de los objetivos que persigan. Estos marcos muestran que, aún planteando las mismas herramientas culturales, los elementos que se enfatizan de las mismas serán diferentes en función del resto de los elementos organizativos con los que se combinen. Nos alejamos, por tanto, de planteamientos de valores culturales universales que permiten lograr una mayor eficacia. En nuestro caso, los valores culturales que se enfatizan en cada caso para el logro de un mayor nivel de eficacia dependerán de que sirvan para la implantación de los objetivos que la organización se haya planteado.

De esta forma, de manera preliminar, hemos conseguido identificar los procesos internos y los comportamientos culturales que encajan con cada patrón estratégico, con lo que se profundiza en el proceso de implantación de cada estrategia. Así mismo, el análisis de los comportamientos culturales que da lugar a cada nivel de eficacia dentro de cada tipo estratégico, dan lugar a la generación de un marco general que permite a las organizaciones vislumbrar los valores culturales que tienen que enfatizar para generar u obtener unos mejores resultados para implantar un objetivo predeterminado. La contrastación empírica del modelo, muestra que las organizaciones que tienen una orientación estratégica prospectora (establecimientos que se caracterizan por el incremento constante en su gama de productos y servicios para adecuarse a las demandas de los clientes), se apoyan en una cultura que deja sobre el individuo la responsabilidad del logro de las metas. La organización genera compromiso entre sus empleados y les cede capacidad para adoptar decisiones críticas. Todo ello genera un sentido de compromiso con los objetivos organizativos y una inversión mutua entre empleador y empleado para desarrollar las habilidades críticas de la organización.

Las organizaciones que siguen una estrategia analizadora tratan de ser lo más eficientes posible en los mercados de los que ya forman parte, pero también intentan mantener una orientación hacia el exterior que permita detectar los cambios que se van produciendo en el mercado, para poder introducirlos en la organización y no perder competitividad a medio y

largo plazo. En este caso, los valores culturales que van a permitir lograr una mayor eficacia son los que mantengan al personal al tanto de los desarrollos organizativos. Por ello, la base de conocimientos empleados se considera dependiente de los objetivos de la organización y en cada momento se debe adecuar a sus necesidades concretas. El éxito se alcanza, en este caso, cuando los valores culturales permiten a los individuos contribuir al logro de los objetivos organizativos porque a través de ellos alcanzan los suyos propios. Para ello, se fomenta un ambiente en el que el trabajo en equipo y la cooperación permiten al individuo generar conocimiento que puede ser aprovechado fuera de la organización.

Respecto a la última de las opciones planteadas, esto es, organizaciones con una estrategia defensora, los resultados nos apuntan que los valores culturales que se asocian con mejores resultados son aquellos que fomentan la estabilidad y el mantenimiento del *statu quo* en la organización y la realización de la tarea de la manera más eficiente posible, ya que la colaboración con el resto de los compañeros no es necesaria cuando el individuo tiene poca discrecionalidad para realizar su trabajo.

Por todo ello, pensamos que el modelo planteado es de una enorme utilidad, puesto que plantea un marco general en el que se definen los diferentes escenarios en los que lograr la alineación cultura/eficacia, la manera de medirla y la forma de utilizarla para incrementar las fortalezas en la organización. Las hipótesis nos confirman que los valores culturales que deben enfatizarse en cada caso dependen del contexto al que se enfrente la organización. La cultura es un elemento distintivo en las organizaciones, pero requiere del encaje con otra serie de aspectos que marcan su coherencia global, y, por lo tanto, determinan los resultados globales. La verificación o refutación de las hipótesis genera una base de conocimiento que nos puede permitir plantear modelos de cambio organizativo. Es importante analizar la forma en la que la organización genera destrezas culturales que le permiten adaptarse a los cambios del entorno y cambiar el comportamiento de sus empleados.

Por lo que respecta a las limitaciones, si bien no invalidan las conclusiones obtenidas, si las matizan y ponderan su grado de validez. La primera de ellas es la que comparten la mayoría de los estudios que realizan análisis empíricos a través de la encuesta y es el porcentaje de respuesta, aunque en nuestro caso puede considerarse bueno. Otra de las limitaciones viene dada por el carácter subjetivo de las variables. Esta perspectiva subjetiva, aunque está sujeta a críticas, pensamos que está plenamente justificada por los objetivos de nuestro estudio. Además, el estudio descansa en la opinión de un único miembro clave de la organización, que, sin embargo, pensamos que es la persona más adecuada, ya que nos permite eliminar los sesgos de motivación e información entre organizaciones como resultado del uso de informadores que ocupen posiciones que no existan en otras. Por último, otro problema es la propia medición de las variables y el posible sesgo de método común, con lo que hemos tratado de verificar, hasta donde hemos podido, su no influencia en los resultados^{iv}.

Respecto a las líneas futuras de investigación, puesto que la manera de conseguir el éxito varía para cada una de las opciones planteadas, pensamos que este estudio se configura como el marco general para el análisis de las diferentes alternativas culturales disponibles. Cada una de ellas recoge una filosofía de gestión y un procedimiento más adecuado para lograr el éxito. Por ello, sería necesario profundizar en los resultados obtenidos, analizando más en profundidad la manera en la que se produce el encaje cultura/estructura en cada caso concreto, de manera que se vayan incorporando elementos adicionales al análisis y se vaya profundizando en la relación esbozada en el presente trabajo.

Si bien es importante analizar más en profundidad los valores culturales que subyacen en cada una de las alternativas, también sería igualmente útil estudiar las relaciones entre ellas.

La utilidad de la profundización radica no sólo en las propias opciones, sino en su vinculación, por lo que sería muy interesante analizar la evolución de las organizaciones en el seno del marco planteado, estudiando las causas que motivan la evolución y la manera en la que el proceso de cambio cultural se lleva a cabo. Esto permitiría vencer una de las limitaciones fundamentales del modelo, que viene dada por su naturaleza. Se trata de un modelo estático, pero sus implicaciones son enormemente dinámicas, puesto que plantean el escenario en el que las decisiones de cambio cultural pueden hacerse efectivas. A partir del marco planteado existe la posibilidad de generar submodelos que nos permitan explicar la manera en la que las organizaciones gestionan el cambio cultural a lo largo del tiempo.

Además cabe la posibilidad de profundizar en el estudio planteado analizando la fortaleza de la cultura en cada caso para analizar si esto tiene implicaciones en los resultados, así como incorporar otra serie de elementos que pudieran moderar la relación planteada. De esta forma, profundizaríamos aún más en la relación analizada, permitiéndonos generar un modelo integrador que clarifique una relación ampliamente aceptada en teoría y muy lógica conceptualmente pero escasamente contrastada en los estudios culturales de forma concluyente.

NOTAS

ⁱ Schein (1984) distingue tres niveles diferentes: las *asunciones básicas*, que son respuestas aprendidas, mantenidas inconscientemente, que determinan la manera en que los miembros de un grupo perciben, piensan y sienten. Los *valores y creencias*, que son parte del aparato conceptual conscientemente mantenido por los individuos y son usados para justificar sus acciones y evaluar los resultados. Y los *artefactos visibles*, que incluyen desde la decoración de la oficina, los códigos sobre la indumentaria, libros sobre la historia de la empresa, hasta historias, mitos y símbolos. Estos elementos suponen el nivel superficial de cultura, puesto que son visibles a cualquier observador, aunque conocer su significado exacto requiera una investigación más profunda, ya que un mismo símbolo puede significar cosas muy diferentes en dos organizaciones distintas.

ⁱⁱ Para ello, en primer lugar, efectuamos un contacto telefónico con el Departamento de Recursos Humanos de cada una de las cadenas españolas para recabar su colaboración. A aquellas cadenas que nos mostraban su interés en colaborar, les ofrecíamos la posibilidad o bien de establecer el contacto ellas mismas, distribuyendo el cuestionario entre los directores de los distintos establecimientos de su cadena, o bien que lo hiciésemos nosotros con su autorización. Para aquellas cadenas que rehusaban colaborar, directamente nos poníamos en contacto con los directores de los hoteles, utilizando el e mail, si disponíamos de él, o fax o correo ordinario en el caso de ser necesario. Durante los meses que duró la recopilación de los datos, efectuamos un contacto periódico con aquellos establecimientos pertenecientes a cadenas que habían rehusado participar, recabando la colaboración a los directores de los diferentes hoteles. De esta forma, fuimos repitiendo los contactos periódicamente hasta que las respuestas eran cada vez más reducidas, por lo que nos planteamos cerrar esta fase y comenzar el tratamiento de la información.

ⁱⁱⁱ Los rasgos de eficacia valorados son: crecimiento de las ventas, cuota de mercado, beneficios netos, ratio beneficio/ventas, cash-flow de las operaciones, rendimiento de la inversión, desarrollo de productos, desarrollo de mercados, adaptación a las necesidades de los clientes, reducción de costes, desarrollo del personal, mantenimiento del entorno ambiental, satisfacción del cliente y calidad de los servicios

^{iv} Sin embargo, el hecho utilizar medidas subjetivas únicamente puede dar lugar a un sesgo de método común. El sesgo de método común se puede producir cuando tanto la variable dependiente como las independientes provienen de la misma fuente, como es el caso de nuestro estudio. Para valorar el sesgo de método común hemos utilizado el análisis de un factor de Harman. Introdujimos todas las variables de nuestro estudio en un análisis factorial exploratorio y examinamos la solución no rotada para determinar el número de factores que son necesarias para explicar la varianza de la variable. La asunción básica de esta técnica es que si existe una sustancial varianza de método común: a) el análisis factorial extraerá un único factor o b) un único factor acumulará la mayoría de la covarianza de las medidas. En nuestro caso, emergen siete factores (cuatro para la cultura, uno para la estrategia y uno para eficacia), que tienen eigenvalues mayores de uno y que juntos explican el 68% de la varianza total. Además, el primer factor sólo acumula el 21% de la varianza total.

BIBLIOGRAFÍA

- AKIN, G.; HOPELAIN, D. (1986): "Finding the culture of productivity", *Organizational Dynamics*, Vol. 7, No. 2, pp. 19-32.
- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. (1984): "Theories of organizational culture", *Organization Studies*, Vol. 5, No. 3, pp. 193-226.
- ALLEN, N. J.; DYER, J. P. (1980): "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, pp. 1-17.
- ANAND, V., ASHFORTH, B.E. AND JOSHI, M. (2004): "Business as usual: the acceptance and perpetuation of corruption in organizations", *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, pp. 39-53.
- ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-stage approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, No. 3, pp. 411-423.
- ARTHUR, J.B. (1994): "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, pp. 670-687.
- ARTHUR, J.B. (1992): "The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 45, pp. 488-506.
- BALIGH, H. H. (1994): "Components of culture: Nature, interconnections and relevance to the decisions on the organizational structure", *Management Science*, Vol. 40, No. 1, pp. 14-27.
- BARLEY, S. R.; MEYER, G.W.; GASH, D.C. (1988): "Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 24-60.
- BARNEY, J. B. (1986): "Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 656-665.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. (1993): "Transformational leadership and organizational culture", *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp. 112-121.
- BATES, K.A., AMUNDSON, S.D., SCHROEDER, R.C. AND MORRIS, W.T. (1995): "The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture", *Management Science*, Vol. 41, No. 10, pp. 1565-81.
- BECKER, G. S. (1976): *The economic approach to human behavior*, University of Chicago Press, Chicago.
- BILSKY, W.; JEHN, K.A. (1999): "Reconsiderations of value structures based on cross-cultural research: Implications for organizational culture and conflict", *Paper presentado a la XX Conferencia de la Asociación Internacional de Dirección del Conflicto*, San Sebastian, España.
- BLACK, R.J. (2003): *Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success*, London.
- BOBBITT, H. R., Jr; FORD, J. (1980): "Decision maker choice as a determinant of organizational structure", *Academy of Management Review*, Vol. 5, pp. 13-23.
- BYRNE, B. (1994): *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- CABLE, D. M.; JUDGE, T. A. (1997): "Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 4, pp. 546-561.
- CALDWELL, D. F.; O'REILLY, C. A. III (1990): "Measuring person-job fit with a profile-comparison process", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 648-657.
- CALORI, R.; SARNIN, P. (1991): "Corporate culture and economic performance: A French study", *Organization Studies*, Vol. 12, pp. 49-74.
- CARMINES, E.; McLVER, J. (1981): "Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures". En BOHRNSTEDT, G.; ORGATTA, E. (Eds): *Social Measurement: Current Issues*. Sage, Beverly Hills, CA, pp. 65-115.
- CHATMAN, J.J.; POLZER, J.T; BARSADÉ, S.G.; NEALE, M.A. (1998): "Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 43, pp. 749-780.
- COOKE, R.A.; SZURMAL, J.L. (2000): "Using the organizational culture inventory to understand the operating cultures of organizations", En ASHKANASY, N.M., WIDEROM, C.P.M. AND PETERSON, M.F. (EDS), *Handbook of Organizational Culture and Climate*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 147-62.
- COOKE, R. A.; SZUMAL, J. L. (1993): "Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory", *Psychological Reports*, Vol. 72, pp. 1299-1330.
- COOKE, R.A.; ROUSSEAU, D.M. (1988): "Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture", *Group & Organization Studies*, Vol. 13, No. 3, September, pp. 245-273.
- DAVIS, S. (1984): *Managing corporate culture*, Ballinger, Cambridge, MA.
- DAVIS-BLAKE, A.; UZZI, B. (1993): "Determinants of employment externalization: A study of temporary workers and independent contractors", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, pp. 195-223.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- DELERY, J. E.; DOTY, D. K. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management, test of universalistics, contingency and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 802-835.
- DENISON, D. R. (1984): "Bringing corporate culture to the bottom line", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, No. 2, pp. 5-22.
- DENISON, D. R. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley Nueva York.
- DENISON, D. R. (1995): "Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership", *Organization Science*, Vol. 6, No. 5, pp. 524-541.
- DENISON, D. R. (1996): "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 619-654.
- DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. (1995): "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, Vol. 6, No. 2, march-April, pp. 204-215.
- DOTY, D. H.; GLICK, W. H.; HUBER, G. P. (1993): "Fit, equifinality and organizational effectiveness: A test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp. 1196-1250.
- DYER, L.; HOLDER, J. (1988): A strategic perspective of human resource management. En DYER, L. (Eds): *Human resource management: Evolving roles and responsibilities*, American Society for Personnel Administration/Bureau of National Affairs, Washington, DC.

- EARLEY, P.C. (1994): "Self or group? Cultural Effects of training on self-efficacy and performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, pp. 89-117.
- FELDMAN, S. P. (1986): "Culture, charisma and the CEO: An essay on the meaning of high office", *Human Relations*, Vol. 39, pp. 211-228.
- GALBRAITH, J. (1977): *Organizational design*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- GEERTZ, C. (1973): *The interpretation of cultures*. Basic Books, Nueva York.
- GELETKANYCZ, M. A.; HAMBRICK, D. C. (1997): "The external ties of top executives: Implications for strategic choice and performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp. 654-681.
- GIDDENS, A. (1979): *Central problems in social theory*. University of California Press, Berkeley.
- GILLET, E.; STENFER-KROESE, B. (2003): "Investigating organizational culture: a comparison of a 'high'-and a 'low'-performing residential unit for people with intellectual disabilities", *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, Vol. 16 n° 4, pp. 279-83.
- GLASER, S. R. (1983): *Assessing organizational culture: An interpretative approach*. Speech Communication Association Convention, Washington.
- GLASER, S. R.; ZAMANOU, S.; HACKER, K. (1987): "Measuring and interpreting organizational culture", *Management Communication Quarterly*, Vol. 1, No. 2, pp. 173-198.
- GLISSON, C.; JAMES, L.R. (2002): "The cross-level effects of culture and climate in human service teams", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 76, pp. 776-794.
- GORDON, G. (1985): *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- GORDON, G.; DITOMASO, N. (1992): "Predicting corporate performance from organizational culture", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, pp. 783-798.
- GRANT, R.M.; SHANI, R.; KRISHMAN, R. (1994): "TQM's challenge to management theory and practice", *Sloan Management Review*, Vol. 35, pp. 25-35.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. (1984): "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation.", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, pp. 25-41.
- GUTH, W.D.; TAGUIRI, R. (1965): "Personal Values and Corporate Strategy", *Harvard Business Review*, Sep-Oct., PP. 123-132.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P.A. (1984): "Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers", *Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2, pp. 193-206.
- HANGES, P.J.; DICKSON, M.W. (2004): "The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales". En HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W. AND GUPTA, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 122-51.
- HARRIS, S. G.; MOSSHOLDER, K. W. (1996): "The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation", *Journal of Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 527-547.
- HOFSTEDE, G.; NEVIJEN, B.; DAVAL OHAYV, D.; SANDERS, G. (1990): "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 286-316.
- HOUSE, R.J., JAVIDAN, M., HANGES, P.J.; DORFMAN, P.W. (2002): "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to Project GLOBE", *Journal of World Business*, Vol. 37, pp. 3-10.
- JASSAWALLA, A.R.; SASHITALL, H.C. (2002): "Cultures that support product innovation processes", *Academy of Management Executive*, Vol. 16, No. 3, pp. 42-54.
- JEHN, K. A.; CHADWICK, C.; THATCHER, S. M. B. (1997): "To agree or not to agree: The effects of value congruence, individual demographic dissimilarity and conflict on workgroup outcomes", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 287-305.
- JONES, G.; HILL, C. (1988): "Transaction cost analysis of strategy-structure choice", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, pp. 159-172.
- KANTER, R. M. (1983): *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*., Simon and Schuster, Nueva York.
- KILMANN, R. H.; SAXTON, M. J. (1991): *Making organizations competitive: Enhancing networks and relationships across traditional boundaries*, Jossey-Bass, San Francisco.
- KILMANN, R.; SAXTON, M. J.; SERPA, R. (Eds) (1985): *Gaining control of corporate culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- KIMBERLY, J.R.; ZAJAC, E. J. (1985): "Strategic adaptation in health care organizations: Implications for theory and research", *Medical Care Review*, Vol. 42, pp. 267-302.
- KLEIN, A. S.; BIGLEY, G. A.; ROBERTS, K. H. (1995): "Organizational culture in high reliability organizations: An extension", *Human Relations*, Vol. 48, No. 7, pp. 771-793.
- KLEIN, A. S.; MASI, R. J.; WEIDNER II, C. K. (1995): "Organization culture, distribution and amount of control, and perceptions of quality", *Group & Organization Management*, Vol. 20, No. 2, June, pp. 122-148.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. (1992): *Corporate culture and performance*, Free Press, Nueva York.
- LAMERS, C. (1981): "Contributions of organizational sociology Part II. Contributions to organizational theory and practice-A liberal view", *Organization Studies*, Vol. 2, No. 4, pp. 361-376.
- LAWLER, E. E. (1996): *From the Ground Up: Six Principles for Creating the New Logic Corporation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.
- LAWLER, E. E.; MORHMAN, S. A.; LEDFORD, G. E. (1995): *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*, Jossey-Bass, San Francisco.
- LEE KLEIN, R.; BIGLEY, G. A.; ROBERTS, K. H. (1995): "Organizational culture in high reliability organizations: An extension", *Human Relations*, Vol. 48, No. 7, pp. 771-793.
- LIEDTKA, J. M. (1992): "Exploring Ethical Issues Using Personal Interviews", *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, pp. 161-181.
- LIKERT, R. L. (1967): *The human organization*., McGraw-Hill, Nueva York.
- LITZKY, B.E., EDDLESTON, K.A.; KIDDER, D.L. (2006): "The good, the bad, and the misguided: how managers inadvertently encourage deviant behaviors", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 20, No. 1, pp. 91-103.
- LORSCH, J. W. (1986): "Managing culture: The invisible barrier to strategic change", *California Management Review*, Vol. 28, No. 2, pp. 95-109.

- LOUIS, M. R. (1980): "Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 226-251.
- MAcDUFFIE, J. P. (1995): "Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industry and Labor Relations Review*, Vol. 48, pp. 171-221.
- MACKENZIE, S. (1995): "Surveying the organizational culture in an NHS trust", *Journal of Management In Medicine*, Vol. 9, No. 6, pp. 69-77.
- MAHONEY, J. (1992): "The choice of organizational form: Vertical financial ownership versus methods of vertical integration", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 559-589.
- MALINOWSKI, B. (1961): *Argonauts of the Western Pacific*. Routledge, Kegan Paul, Londres.
- MERRON, K. A. (1994): "Creating TQM organizations", *Quality Progress*, Vol. 27, No. 1, pp. 51-54.
- MILES, R.; SNOW, C. C. (1992): "Causes of failure in network organizations", *California Management Review*, Vol. 28, pp. 62-73.
- MILES, R.; SNOW, C. C. (1984): "Designing strategic human resource systems", *Organizational Dynamics*, Vol. 13, pp. 36-52.
- MILES, R.; SNOW, C. C. (1978): *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, Nueva York.
- MINZBERG, H. T. (1979): *The structuring of organizations*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva York.
- Mitroff, I.; Kilmann, R. (1984): *Corporate Tragedies*. Praeger, Nueva York.
- MULLINS, L.; MEUDELL, K.; SCOTT, H. (1993): "Developing culture in short-life organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 15-19.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M. (1989): "A model for diagnosing organizational behavior: Applying a congruence perspective". En NADLER, D.; TUSHMAN, M.; O'REILLY, C. (Eds): *The management of organizations: Strategies, tactics and analysis*, Harper and Row, Nueva York, pp. 91-106.
- NEWMAN, K. L.; NOLLEN, S. D. (1996): "Culture and congruence: The fit between management practices and national culture", *Journal of International Business Studies*, No. 4, pp. 753-779.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. (1994): "Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 491-502.
- NUNNALLY, J.C. (1995): *Teoría psicométrica*. McGraw Hill, México.
- O'CONNOR, N. G. (1995): "The influence of organizational culture on the usefulness of budget participation by singaporean-chinese managers", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 20, No. 5, pp. 383-403.
- O'REILLY III, C. A. (1989): "Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in OSTERMAN, P. (1995): "Work/family programs and the employment relationship", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 683-698.
- OSTERMAN, P. (1995): "Work/family programs and the employment relationship", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 683-698.
- OTT, J. E. (1989): *The organizational culture perspective*, The Dorsey Press, Chicago.
- OUCHI, W. G. (1981): *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison Wesley, Reading, MA.
- OUCHI, W.G.; PRICE, R.L. (1978): "Hierarchies, Clans and Theory Z: A new Perspective on Organizational Development". En HACKMAN, J.R. Y OTROS (EDS): *Perspectives on Behavior in Organizations*. McGraw Hill, New York, pp. 564-577.
- OWENS, R. G. (1987): Organizational theory. En *Organizational behaviour in education*. (3ª Edn), Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N J, pp. 37-52.
- PASCAL, E. R. (1985): "The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization", *California Management Review*, Vol. XXVII, No. 2, winter, pp. 26-41.
- PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. (1982): *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*, Harper & Row, Nueva York.
- PFEFFER, J.; BARON, J. (1988): "Taking the workers back art: recent trends in the structuring of employment". En CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 257-303.
- PIERRE A. BALTHAZARD, P.A., COOKE, R. A.; POTTER, R. E. (2006): "Dysfunctional culture, dysfunctional organization. Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 8, pp. 709-732
- POSNER, B. Z. (1992): "Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence", *Human Relations*, Vol. 45, No. 4, pp. 351-361.
- QUINN, J. B. (1992): *Intelligent enterprise*, Free Press, Nueva York.
- RADCLIFFE-BROWN, A. R. (1952): *Structure and function in primitive society*, Oxford University Press, Londres.
- RENTSCH, J. (1990): "Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meaning", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 668-681.
- REYNIERSE, J. H.; HARKER, J. B. (1986): "Measuring and managing organizational culture", *Human Resource Planning*, Vol. 9, pp. 1-8.
- REYNOLDS, P. D. (1986): "Organizational culture as related to industry, position and performance: A preliminary report", *Journal of Management Studies*, Vol. 23, may, pp. 333-345.
- ROUSSEAU, D. M. (1995): *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- ROUSSEAU, D. M.; PARKS, J. M. (1993): "The contracts of individuals and organizations". En CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 15. JAI Press, Greenwich, CT, pp. 1-43.
- ROUSSEAU, D. M.; WADE-BENZONI, K. A. (1994): "Linking Strategy and human resource practices: How employees and customer contracts are created", *Human Resource Management*, Vol. 33, pp. 463-489.
- SAFFOLD, G. S. III (1988): "Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond "strong" culture", *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 546-558.
- SAHKIN, M. (1984): *Pillars of excellence: Organizational Beliefs Questionnaire I*. Organization Design and Development Inc.
- SAHKIN, M. (1991): *Pillars of excellence: Organizational Beliefs Questionnaire II*. Organization Design and Development Inc.
- SASHKIN, M.; FULLMER, R. (1985): Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire. *Paper presentado al congreso del Academy of Management*, San Diego, CA.
- SATHE, V. (1983): "Some action implications of corporate culture: A manager's guide to action", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, pp. 4-23.
- SCHEIN, E. H. (1983): "The role of the founder in creating organizational culture", *Organizational Dynamics*, Vol. 12, No. 1, pp. 13-28.

- SCHEIN, E. H. (1985): *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass. San Francisco, pp. 1-22.
- SCHEIN, E. H. (1993): "On dialogue, culture and organizational learning", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 2, pp. 40-51.
- SCHOLZ, C. (1987): "Corporate culture and strategy - the problem of strategic fit", *Long Range Planning*, Vol. 20, No. 4, pp.78-87.
- SCHULTZ, M.; HATCH, M. J. (1996): "Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies", *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 529-557.
- SCHWARTZ, H.; DAVIS, S.M. (1981): " Matching Corporate culture and business strategy", *Organizational Dynamics*, summer, pp. 30-48.
- SENDERGAARD, M. (1994): "Research note: Hofstede's consequences: A study of reviews, citations and replications", *Organization Studies*, Vol. 15, No. 3, pp. 447-456.
- SHACKLTON, V. J.; ABBAS, H. A. (1990): "Work-related values of managers: A test of the Hofstede model", *Journal of Cross-cultural Psychology*, Vol. 21, pp. 109-118.
- SHRIVASTA, P. (1985): "Integrating strategy formulation with organization culture", *Journal of Business Strategy*, Vol. 5, pp. 103-111.
- SIEHL, C.; MARTIN, J. (1981): "Learning organizational culture", *Working Paper*, Stanford University.
- SIEHL, C.; MARTIN, J. (1990): "Organizational culture: A key to financial performance?". En SCHNEIDER, (Ed.): *Organizational climate and culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- SMIRCICH, L. (1981): *The concept of culture and organizational analysis*. Paper presented a Summer Conference on Interpretative Approaches to Organizational Communication.
- SNOW, C. C.; MILES, R.; COLEMAN, H. (1992): "Managing 21st century network organizations", *Organizational Dynamics*, Vol. 20, No. 3, pp. 5-20.
- SORENSEN, J.B. (2002): "The strength of corporate culture and the reliability of firm performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, marzo, pp. 57-81.
- STEVENSON, H., & GUMPERT, D. (1985): "The Heart of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 85-94.
- TICHY, N. M. (1982): "Managing change strategically: The technical, political and cultural keys", *Organizational Dynamics*, otoño, pp. 59-80.
- TOSTI, D.; JACKSON, S. (1994): "Alignment: How it works and why it matters", *Training*, abril, pp. 58-64.
- TSUI, A. S., PEARCE, J. L.; PORTER, L. W.; HILE, J. P. (1995): "Choice of employee-organization relationship: Influence of external and internal organizational factors". En FERRIS, G. R. (Eds.): *Research in personnel and human resources management*. JAI Press. Greenwich, CT, pp. 117-151.
- TUSHMAN, A. H.; O'REILLY, C. A. (1997): *Winning through innovation*. Harvard University Press. Boston, Mass.
- UTTAL, B. (1983): "The corporate culture vultures", *Fortune Magazine*, Oct 17.
- VAILL, P.B. (1984): The purposing of high-performing systems. En SERGIOVANNI, T.J.;CORBALLY, J.E. (EDS.): *Leadership and organizational culture*, 85-104. University of Illinois Press , Urbana.
- VON HIPPEL, C.; MANGUM, S. L.; GREENBERGER, D. F.; HENEMAN, R. I.; SKOGLIND, J. O. (1977): "Temporary employees: can organizations and employees both win", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 1, pp. 93-104.
- WALTON, R. E. (1985): "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, Vol. 8, pp. 77-84.
- WEBSTER, C. (1992): "What kind of marketing culture exists in your service firm?", *Journal of Services Marketing*, Vol. 6, No. 2, pp. 54-67.
- WEICK, K.E. (1987): "Organizational Culture as a source of high reliability", *California Management Review*, Vol. 29, No. 2, winter, pp. 112-127.
- WEICK,K. (1985): "Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory". En LINCOLN, Y.S. (Ed): *Organizational Theory and Inquiry. The paradigm revolution*. Sage, London, pp:106-135.
- WEINER, Y. (1988): "Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and culture change and maintenance", *Academy of Management Review*, Vol. 13, pp. 534-545.
- WELCH, J. A.; NAYAK, P. M. (1992): "Strategic sourcing: A progressive approach to the make-or-buy decision", *Academy of Management Executive*, No. 1, pp. 23-31.
- WEST, M.; FARR, J. (1990): Innovation at work. En WEST, M.; FARR, J. (Eds.): *innovation and creativity at work: Psychological and organization change strategies*, Wiley, Nueva York.
- WILKINS, A. L. (1984): "The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems", *Human Resource Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 41-60.
- WILKINS, A. L. ; OUCHI, W. G. (1983): "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, pp. 468-481.
- WILLIAMSON, O. (1979): "Transaction cost economics: The governance of contractual relations", *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, octubre, pp. 3-61.
- WILLMOTT, H. (1993): "Strength is ignorance; Slavery is freedom: Managing culture in modern organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 30, No. 4, pp. 515-552.
- XENIKOU, A.; FURNHAM, A. (1996): "A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture", *Human Relations*, Vol. 49, No. 3, pp. 349-371.
- YAHYAGIL, M.Y. (2006): "The fit between the concepts of organizational culture and climate", *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, Vol. 10, No. 2, pp. 77-104.
- ZAMANOU, S.; GLASER, S. R. (1994): "Moving toward participation and involvement. Managing and measuring organizational culture", *Group & Organization Management*, Vol. 19, No. 4, pp. 475-502.
- ZEITZ, G.; JOHANNESON, R.; RETCHIE, J. E. (1997): "An employee survey measuring total quality management practices and culture. Development and validation", *Group and Organizational Management*, Vol. 22, No. 4, pp. 414-444.