

Desarrollo de un instrumento de medida de la cultura organizativa: un modelo confirmatorio en los hoteles españoles

Isabel Sánchez Quirós
Universidad Complutense de Madrid

RECIBIDO: 20 de febrero de 2007

ACEPTADO: 27 de septiembre de 2008

Resumen: El presente trabajo pretende lograr un doble objetivo. En primer lugar, definir la cultura organizativa de una manera adecuada para afrontar estudios dentro de la disciplina de organización y dirección de empresas. El concepto de cultura ha sido ampliamente estudiado, pero no se ha llegado a un concepto generalmente aceptado. Para ello, revisaremos los estudios para lograr una definición integradora. En segundo lugar, desarrollar un instrumento de medida de las dimensiones de cultura organizativa y validarlo a través de un modelo factorial confirmatorio en una muestra de hoteles españoles.

Palabras clave: Cultura organizativa / Modelos de ecuaciones estructurales / Hoteles

The Development of an Instrument to Measure Organizational Culture: A Confirmatory Model in Spanish Hotels

Abstract: The present paper tries to achieve a double objective. First, to define the organizational culture of a way adapted to confront studies inside the discipline of organization and management. The concept of culture has been widely studied, but it has not come near to a generally accepted concept. For it, we will review the studies to achieve an integrative definition. Secondly, to develop an instrument of measure of the dimensions of organizational culture and to validate it across a confirmatory factorial model in a sample of Spanish hotels.

Key Words: Organizational culture / Structural equations model / Hotels.

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 (Bates *et al.*, 1995; Deal y Kennedy, 1982; Hanges y Dickson, 2004; House *et al.*, 2002; 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, 1996; 1990; Lorsch, 1986; Peters y Waterman, 1982; Schein, 1985; Weick, 1987; Wilkins y Ouchi, 1983). Así, Schein (1985, p. 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 el funcionamiento de la organización, la manera en la que los estudios se acercan al análisis del concepto es enormemente heterogénea y está abierta a una mayor polémica. Numerosos investigadores han intentado desarrollar marcos integradores de cultura organizativa (Allaire y Firsirotu, 1984; Cameron y Quinn, 2006; Denison *et al.*, 2004; Hatch, 1993; Martin, 1992; Ott, 1989; Schein, 1993, 1985), pero no existe consenso sobre la existencia de una teoría general para estudiarla. La cultura organizativa es un fenómeno complejo que integra desde creencias implícitas y asunciones hasta estructuras visibles y prácticas, por lo que existen serias dudas de que exista un método para valorar la cultura que sea comparable. 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 (Black, 2003; Denison *et al.*, 2004; Gillett y Stenfer-Kroese, 2003). 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 (Pierre *et al.*, 2006).

Por ello, en el presente trabajo pretendemos lograr un doble objetivo. En primer lugar, definir la cultura organizativa de una manera adecuada para afrontar estudios dentro de la disciplina de organización y dirección de empresas. En segundo lugar, desarrollar un instrumento de medida de las dimensiones de cultura organizativa identificadas de tal forma que se pueda afrontar el estudio de las consecuencias de la misma. Para desarrollar estos objetivos, hemos estructurado el trabajo en tres bloques básicos. Para ello, en el primer bloque revisaremos los estudios para lograr una definición integradora que nos sirva a efectos del trabajo. A partir de ahí, definiremos la manera de hacer operativa dicha medida. En segundo lugar, validaremos la medida a través de un modelo de ecuaciones estructurales confirmatorio en una muestra de hoteles españoles. Por último, finalizaremos con las principales conclusiones y aportaciones del trabajo realizado.

CONCEPTO Y MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZATIVA: HACIENDO OPERATIVA LA CULTURA ORGANIZATIVA

CONCEPTO DE 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 el cuadro 1.

Cuadro 1.- Paradigma funcionalista frente a interpretativo

DIMENSIÓN	FUNCIONALISMO	P. INTERPRETATIVA
DIFERENCIAS EN LAS CONCEPCIONES		
Marco analítico	<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.
Modelo de análisis	<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.
Procesos analíticos	<i>Convergente:</i> Condensa y reúne los elementos de análisis cultural.	<i>Divergente:</i> Expande y enriquece el análisis cultural.
CONEXIONES EN SUS ASUNCIONES		
Cultura como patrón	Patrón de valores y asunciones básicas	Visión del mundo o webs de significación
Cultura como esencia	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
Cultura como elemento estático	Predecible, lineal, estados deterministas de desarrollo.	Relaciones interrelacionadas y circulares entre interpretaciones y significado

FUENTE: Schultz y Hatch (1996, p 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, entiende la cultura como *algo que la organización tiene* (Louis, 1980; Siehl y Martin, 1981; 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). La vi-

sión se centra en que las organizaciones deben ser entendidas como culturas. Dejan atrás la concepción de que cultura es algo que una organización tiene (*variable organizativa más*) a favor de que cultura es *algo que una organización es* (Smircich, 1981). La cultura como metáfora promueve la visión de la organización como formas expresivas, manifestaciones del inconsciente humano, que dan lugar a la investigación de los elementos únicos de cada cultura organizativa, o aquellos niveles que pueden dotarla de singularidad.

Estos diferentes conceptos de cultura dan lugar a nociones divergentes y mutuamente excluyentes de lo que la cultura de las organizaciones puede significar y contener (Allaire y Firsirotu, 1984). Elegir de forma explícita un concepto apropiado para el estudio de la cultura en las organizaciones es básico para entender el objetivo o aproximación teórica y de análisis seguida en la investigación. 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 del comportamiento de sus empleados. Por ello, estamos interesados en descubrir regularidades entre empresas y no elementos diferenciales. Como apuntábamos antes, buscamos la homogeneidad y no la heterogeneidad. 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.

Coincidiendo con el enfoque del investigador organizativo sobre cultura, que toma 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.

De esta forma, se pueden distinguir tres niveles fundamentales en el estudio de la cultura or-

ganizativa, de los que se derivan diferentes propósitos y formas de afrontar la investigación, como puede verse en el cuadro 2. 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 el cuadro 2.

Cuadro 2.- Rasgos básicos de cada nivel de cultura

NIVEL DE CULTURA	NIVEL DE CONCIENCIA	PERSPECTIVA	TIPO DE ESTUDIO
Asunciones básicas	Inconscientes	Interna	Cualitativo
Valores y normas	Inconscientes/conscientes	Externa	Cuantitativo
Artefactos visibles	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 (Bilsky y Jehn, 1999; Cable y Judge, 1997; Caldwell y O'Reilly, 1990; Caroly y Sarnin, 1991; Cooke y Szumal,

1993; Chatman *et al.*, 1998; Earley, 1994; Glaser *et al.*, 1987; Hofstede *et al.*, 1990; Jehn *et al.*, 1997; Lee *et al.*, 1995; Mulins *et al.*, 1993; Newman y Nollen, 1996; O'Connor, 1995; Peters y Waterman, 1982; Posner, 1992; Sahkin, 1984, 1991; Sendergaard, 1994; Shacklton y Ali, 1990; Xenikou y Furnham, 1996; 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.

DIMENSIONES DE MEDIDA DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

Los estudios culturales que tratan de medir el concepto se aproximan al constructo analizando o bien analizando rasgos culturales o bien estableciendo tipologías concretas. El uso de tipos sirve para categorizar organizaciones sobre la base de un conjunto de evidencia fundamentada en una base teórica. El uso de dimensiones identifica la posición de la organización en un número de continuos, cada uno de ellos describiendo elementos de importancia para la eficacia individual u organizativa. En nuestro caso, generaremos un instrumento de medida analizando rasgos culturales, ya que partimos de que cada cultura es idiosincrásica y única y requiere valoraciones no estandarizadas, es decir, un investigador ajeno a la organización no puede establecer un número reducido de tipos a priori que capten la riqueza de la cultura de una organización (Rousseau, 1990). Además, el uso de tipologías de cultura organizativa requiere reducir la riqueza de la vida organizativa a un conjunto finito de categorías, lo que supone una cierta simplificación. Es decir, se está hablando de formas ideales y, por tanto, posiblemente inexistentes en todos sus rasgos. Todo ello, nos hace inclinarnos por rasgos como la manera más integradora de definir la cultura de una organización.

Para proceder a la medición de la cultura organizativa basada en rasgos, hemos seguido un proceso en dos pasos. En primer lugar hemos

realizado una primera revisión de la literatura cultural para detectar las dimensiones relevantes recogidas en los estudios. En segundo lugar, una vez detectadas las dimensiones, hemos procedido a realizar una segunda revisión, para encajar los rasgos definidos en cada una de los instrumentos en cada una de las dimensiones que habíamos definido con anterioridad y con ello extraer los ítemes respectivos.

De esta manera, en primer lugar, y para obtener la visión más integradora posible, hemos analizado los instrumentos de medida de rasgos culturales más reconocidos y utilizados en la literatura cultural (véase cuadro 3) y hemos analizado los solapamientos, generando dimensiones integradoras. Las distintas dimensiones de cultura organizativa que contienen los diversos instrumentos de medida tratan de captar cuál es la forma correcta de percibir respecto a aspectos relacionados con la tarea, los recursos humanos, ciertos rasgos formales de la organización, formas de resolución del conflicto... Cada instrumento recoge sus propias dimensiones, aunque su análisis profundo muestra, en ciertos casos, grandes solapamientos. Para detectarlos y generar las dimensiones, hemos partido de los trabajos de revisión y validación de instrumentos de medida de Rousseau (1990), Zammuto y Krakover (1991), Xenikou y Furnham (1996), Howard (1998) y Yahyagil (2006), así como de trabajos representativos de los diferentes instrumentos de medida. Rousseau (1990) analizó teóricamente las dimensiones subyacentes de los diferentes instrumentos de medida y concluyó que una forma de agruparlas es considerarlas como: dimensiones relacionadas con la tarea, como la toma de riesgos y la calidad, valores y comportamientos interpersonales, como el apoyo y la comunicación y valores y comportamientos individuales referentes al ensalzamiento de la personalidad de los miembros de la organización, incluyendo la libertad o la auto-expresión. Sin embargo, esta afirmación no ha sido verificada empíricamente, ya que la mayoría de los estudios suelen centrarse en un instrumento concreto, pero no analizan si su elección es la mejor manera de medir el concepto o su comparación con el resto de las medidas.

De la anterior clasificación puede vislumbrarse que, aunque las dimensiones concretas que los

autores utilizan puedan ser diferentes, los polos o los temas recurrentes sobre los que giran las mismas son: la definición del papel del individuo dentro de la organización, ya sea de manera aislada o en su relación con los demás (individuo y relaciones interpersonales) y las normas de comportamiento que definen la tarea o el modo de lograr los objetivos organizativos. Es decir, en nuestro caso, hemos agrupado dos de las dimensiones que establecía Rousseau (1990), puesto que en lo que nosotros denominaremos individualismo/colectivismo, incluiremos tanto la consideración de la persona en su aspecto individual como en su consideración social. Es decir, consideramos que el papel del individuo en la organización viene dado tanto por su dimensión individual y por su ubicación en el entorno organizativo en el que desempeña su actividad (Xenikou y Furnham, 1996). La consideración de estas dos dimensiones se encuentra en los modelos conceptuales usados por numerosos investigadores culturales como Kilman y Saxton (1983) o Cooke y Lafferty (1984, 1989), y demuestran la importancia de dicho conjunto de valores como base teórica en cualquier aspecto relacionado con la literatura de comportamiento organizativo, como puede comprobarse por la relevancia dada a estas dimensiones en la investigación sobre liderazgo y la teoría de la personalidad.

Sin embargo, estas dos dimensiones no estarían completas si no recogiésemos un tercer polo cultural recogido de manera recurrente en los estudios, como es el énfasis o la orientación organizativa. Rousseau (1990) no consideró esta dimensión de manera aislada (estaba incluida en la orientación a la tarea), pero que es básica en la literatura cultural, en línea con los trabajos de Zammuto y Krakover (1991), Howard (1998) y Yahyagil (2006). La distinción entre el énfasis en la flexibilidad o en la estabilidad básica en los estudios. Yahyagil (2006) recoge en los resultados de su trabajo que la dimensión cultural de flexibilidad/estabilidad debe separarse claramente del resto de las dimensiones, puesto que es fundamental a la hora de establecer el vínculo de la cultura organizativa con otras variables, como el clima organizativo (Ashkanasy, 2003; Ashkanasy y Jackson, 2001; Cooper *et al.*, 2001; Howard, 1998; Yahyagil, 2006). Las caracterís-

ticas que definen las culturas estables es que son intensivas en normas, no innovadoras, no cooperativas y lentas en cambiar. La organización típicamente minimiza los problemas de incongruencia de objetivos y búsqueda de intereses propios a través de controles y férreas reglas (Wallack, 1989). Por su parte, las culturas flexibles son culturas de autorización, cooperativas y adaptativas. Esta dimensión se refiere al grado en el que se motiva a los individuos a eliminar el conflicto y protegerse a sí mismos, o a innovar y tomar riesgos. Además, en algún grado, estos instrumentos contrastan la aversión al riesgo y un conjunto de normas que inhiben el comportamiento, con expectativas del mismo que motivan la orientación hacia el crecimiento (Caldwell y O'Reilly, 1990; Glaser, 1983; Litzky *et al.*, 2006; Mackenzie, 1995; Rentsch, 1990; Sashkin y Fulmer, 1985; Zeitz *et al.*, 1997).

Una vez identificadas las dimensiones básicas, en segundo lugar procedimos a revisar de nuevo los instrumentos de medida más aceptados y utilizados para analizar los solapamientos y determinar el grado de encaje de los rasgos que establecen con las dimensiones que habíamos encontrado. Para ello, y en línea con lo que acabamos de apuntar, consideramos estas dimensiones como extremos de continuos, de manera que se vislumbraran las opciones entre las que puede escoger la organización, y que son excluyentes (Howard, 1998; Zammuto y Krakover, 1991), como el énfasis en la estabilidad/innovación, individualismo/colectivismo o valoración de los individuos/resultados organizativo. Para ello, utilizaremos el *Organizational Beliefs Questionnaire (OBK)*, *Organizational Culture Profile (OCP)*, *Organizational Culture Inventory (OCI)*, *Organizational Culture Scale (OCS)*, los valores de Calori y Sarnin (trabajo que no se incluye en ningún instrumento, pero que mide cultura utilizando un gran número de valores) y las prácticas de Hofstede. Todos estos instrumentos aglutinan la mayor parte de los trabajos realizados sobre cultura. En el cuadro 3 se recoge el resultado de la integración. Junto con los trabajos que generaron cada escala se incluyen algunos otros que la han aplicado (sin la intención de ser exhaustivos puesto que la literatura dentro de cada instrumento es amplísima).

Cuadro 3.- Dimensiones de medición de la cultura según la literatura

INTRUMENTO DE MEDIDA	<i>Organizational Beliefs Questionnaire (OBK)</i>	<i>Organizational Culture Profile (OCP)</i>	<i>Organizational Culture Inventory (OCI)</i>	<i>Organizational Culture Scale (OCS)</i>	Valores de Calori y Sarnin	Prácticas de Hofstede	Integración de medidas de Xenikou y Furnham
TRABAJO DE BASE	Peter y Waterman (1982); Sahkin (1984)	Caldwell y O'Reilly (1990)	Cooke y Lafferty (1983)	Zamanou y Glaser (1984); Glaser (1983)	Calori y Sarnin (1991)	Hofstede <i>et al.</i> (1990)	Xenikou y Furnham (1994)
OTROS TRABAJOS	Mulins <i>et al.</i> (1993); Sahkin (1991); Sashkin y Fulmer (1985)	Bilsky y Jehn (1999); Cable y Judge (1997); Jehn <i>et al.</i> (1997); Judge y Cable (1997); Posner (1992)	Balthazard <i>et al.</i> (2006); Cooke y Rousseau (1988); Cooke y Szurmal (2000, 1993); Lee <i>et al.</i> (1995); Roberts <i>et al.</i> (1994); Thomas <i>et al.</i> (1990)	Chatman <i>et al.</i> (1998); Earley (1994); Glaser, Zamanou y Hacker (1987)		Cox <i>et al.</i> (1991); Hofstede (1998); Newman y Nollen (1996); O'Connor (1995); Sendergaard (1994); Shacklton y Ali (1990)	
ORIENTACIÓN TAREA							
	Divertirse		Propia realización	Moral	Propia satisfacción	Centralización del trabajo	Crecimiento organizativo basado en la tarea
				Seguridad empleo		Profesionalidad	
				Reclutamiento		Sistemas abiertos/cerrados	
	Ser el mejor		Autodesarrollo	Entrenamiento		Promoción	Estilo defensivo
		Orientación a los resultados	Competitivo		Resultados y recompensas	Orientación proyecto/resultado	
			Poder		Autoridad	Necesidad de autoridad	
FLEXIBILIDAD							
	Innovación	Innovación/Estabilidad	Convencional		Actitud hacia cambio	Necesidad de seguridad	Estilo constructivo necesidad de satisfacción
	Calidad superior				Servicio a los clientes	Orientación normativa/pragmática	
		Eliminativo			Control rígido vs. escaso		
		Experimentación					
	Atender detalles	Atención a los detalles	Perfeccionismo				
	Toma de riesgos	Toma de riesgos	Eliminación		Perdón de los errores	Reducción de la incertidumbre	
COLECTIVISMO							
		Trabajo en equipo	Humanístico	Trabajo en equipo	Cooperación interna		Cooperación/ /Confrontación
	Competitividad	Agresividad	Logro		Competencia interna		
	Informalidad				Solidaridad	Miras estrechas	
	Importancia gente	Respeto gente	Afiliativo	Compromiso	Integridad	Orientación empleado-trabajo	

En el cuadro 3 puede observarse que, como habíamos deducido, realmente las tres dimensiones básicas que recogen los aspectos relevantes encontrados en la literatura son: aspectos centrados en la consideración del individuo dentro de la organización (INDIVIDUALISMO/COLECTIVISMO), la organización del trabajo (ORIENTACIÓN EMPLEADO/TAREA) y en los objetivos que se buscan con la tareas (FLEXIBILIDAD/ESTABILIDAD). Es decir, aunque cada autor utiliza rasgos diferentes, el contenido de los mismos, en algunos casos, muestra grandes solapamientos. Aunque los

nombres descriptivos son diferentes, su significado es análogo y puede agruparse en torno a las tres dimensiones que habíamos establecido. Una vez localizados los solapamientos e identificadas las dimensiones, analizaremos cada una de ellas para identificar los ítems de deben componerlas.

OPERATIVIZACIÓN: ELECCIÓN DE LOS ATRIBUTOS OBSERVABLES

La primera de las dimensiones encontradas, la llamada prácticas individualismo/colectivis-

mo, 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, 2001; Hofstede *et al.*, 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 *et al.*, 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 *et al.*, 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 (Kirsh, 2000; Martin, 2002; 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.

La segunda dimensión que permite discriminar es la orientación empleado/trabajo. Así, esta dimensión ha sido recogida por Hofstede *et al.* (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 (Anand *et al.*, 2004; Caldwell y O'Reilly, 1990; Denison, 1996; Hofstede *et al.*, 1990; Sahkin, 1984). 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 *et al.*, 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 caracteri-

zarse 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 (Shalley, 2000). 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 *et al.*, 1998; Shackleton 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; Pun, 2001; Reynolds, 1986; Zeitz *et al.*, 1997). En el cuadro 4 se recogen los ítemes de las dimensiones culturales utilizadas en el presente estudio, describiendo los principales aspectos definidos en cada una de ellas y qué estudios se han utilizado para definir el ítem definitivo que aparece en el cuestionario (que son los que aparecen en el cuadro), aunque el fundamento se encuentre en todos los trabajos que se han analizado en el cuadro 3 y los que acabamos de describir para detectarlos.

MÉTODOS

MUESTRA Y PROCEDIMIENTOS

Muestra

La muestra se compone por los hoteles de tres o más estrellas ubicados en España y pertenecientes a alguna cadena hotelera¹. 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 concretos². El número de cuestiona-

Cuadro 4.- Dimensiones de cultura organizativa

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	ESTUDIOS QUE LA INCLUYEN
Individualismo/Colectivismo	- Trabajo en grupo/individual - Recompensas individuales/conjuntas - Objetivos individuales/conjuntos - Agresividad/calma - Cooperación/competencia interdepartamental	1; 2; 3; 5; 6; 7; 9; 11; 12; 13; 14; 16
Orientación empleado/Tarea	- 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; 8; 10; 11; 12; 13; 15; 16; 17
Flexibilidad/Estabilidad	- Flexibilidad (afrontar nuevos problemas) - Adaptabilidad (cambio) - Toma de riesgos - Mejora continua/estabilidad	2; 3; 5; 7; 9; 11; 12; 14; 15; 16
ESTUDIOS SOBRE CULTURA ORGANIZATIVA		
1.- Allen y Dyer (1980) ¹		9.- Mulins <i>et al.</i> (1993)
2.- Caldwell y O'Reilly (1990)		10.- Ott (1989) (1)
3.- Calori y Sarnin (1991)		11.- Peters y Waterman (1982)
4.- Cooke y Lafferty (1983)		12.- Rentsch (1990) (2)
5.- Glaser (1983)		13.- Roberts <i>et al.</i> (1994)
6.- Hofstede <i>et al.</i> (1990)		14.- Sashkin (1991)
7.- Judge y Cable (1997)		15.- Sashkin y Fulmer (1985)
8.- Kotter y Heskett (1992) ²		16.- Xenikou y Furnham (1994)
		17.- Zamanou y Glaser (1994)
(1) Escala generada para medir el compromiso pero que nos sirvió de apoyo para perfilar algunos ítemes. (2) Trabajos que utilizan sus propios rasgos pero que nos sirven de apoyo para la definición de algún ítem.		

rios válidos recibidos fue de 531, 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 en lo relacionado con el tamaño, régimen de explotación y número de estrellas.

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 las tres dimensiones reseñadas, relativas a flexibilidad/estabilidad, orientación a la persona/tarea e individualismo/colectivismo adaptadas de los trabajos anteriormente mencionados (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, correspondientes a los tipos ideales (persona vs. organización). 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". En el cuadro 5 aparece el significado de cada uno de los ítems y en el anexo 1 figuran los ítems concretos del cuestionario.

Cuadro 5.- Medición de las variables del estudio

CONCEPTO	DIMENSIÓN	ÍTEMES
CULTURA ORGANIZAT.	FLEXIBILIDAD	<i>Grado de flexibilidad:</i> ICUEST1: Problemas ICUEST2: Cambio ICUEST3: Errores ICUEST4: Adaptación
	COLECTIVISMO	<i>Grado de colectivismo:</i> ICUIND1: Equipo ICUIND2: Recompensas ICUIND3: Interdepend. objet. ICUIND4: Competitividad ICUIND5: Competencia interdepartamental
	ORIENTACIÓN EMPLEADO	<i>Grado de orientación al empleado:</i> ICUOT1: Logro ICUOT2: Empleo ICUOT3: Carrera ICUOT4: Reclutamiento ICUOT5: Talentos

RESULTADOS

Para completar el proceso de elaboración de la escala, hemos procedido a depurar el instrumento de medida propuesto a través de un análisis de su dimensionalidad, fiabilidad y validez. Con el fin de analizar las propiedades de la escala de medida de la cultura organizativa en el presente trabajo, utilizaremos modelos de ecuaciones estructurales a partir del Amos 7.0. La utilización del Amos se adecua a nuestra conceptualización de las dimensiones de la flexibilidad como constructos latentes, permitiendo introducir variables que no son directamente observables (Kline, 1988).

Los análisis de dimensionalidad de una escala consisten en comprobar si los datos disponibles confirman las dimensiones teóricas identificadas para un constructo. Estos análisis pueden llevarse a cabo a través de la estimación de modelos de medida a partir de análisis factoriales confirmatorios. Los índices de ajuste de los diferentes análisis factoriales confirmatorios, las cargas factoriales de los indicadores y su nivel de significación estadística permiten extraer conclusiones acerca de la adecuación de los indicadores seleccionados para medir el constructo latente.

Para valorar la bondad de los ajustes utilizaremos diferentes medidas de ajuste. Las medidas de ajuste se dividen en tres grandes bloques: medidas de ajuste absoluto, medidas de ajuste incremental y medidas de ajuste de parsimonia. Las medidas de ajuste absoluto dan una idea del ajuste global del modelo al analizar en qué medida el modelo es capaz de predecir la matriz de varianzas y covarianzas inicial. Para ello, utilizaremos la X^2 , la RMR, y RMSEA. La X^2 presenta problemas cuando se trata de evaluar muestras grandes, ya que lleva a rechazar modelos aunque los residuos sean bastante pequeños. Por ello, complementaremos su valoración con la de otros indicadores que no dependan del efecto tamaño. De esta manera, la raíz cuadrada media del error de aproximación (RMSEA) es una medida que trata de corregir la tendencia del estadístico X^2 a rechazar cualquier modelo especificado con un muestra suficientemente grande, siendo adecuado para modelos confirmatorios y muestras grandes como ocurre en nuestro caso. La raíz cuadrada media residual (RMR) representa el

grado en el que las varianzas y covarianzas de la muestra difieren de las estimadas, suponiendo que el modelo es correcto, por lo que cuanto más pequeño sea el índice mejor es el ajuste.

Las medidas de ajuste incremental comparan el modelo analizado con otro modelo al que se denomina modelo nulo y que representa en peor modelo posible, ya que asume la falta total de ajuste. Para ello, utilizaremos los índices NFI (índice de ajuste normado) y CFI (índice de ajuste comparativo de Bentler). Cuanto más cercano a uno esté el índice mejor comportamiento presenta el modelo. Por último, las medidas de ajuste de parsimonia comparan modelos de diferente complejidad, entendida como el diferente número de parámetros a estimar en cada caso. Estas medidas relacionan la bondad del modelo con el número de coeficientes estimados, es decir, permite detectar si un alto ajuste se ha obtenido a través de la introducción de un excesivo número de variables. Para ello valoraremos X^2 normada, AIC (Criterio de información de Akaike) y BIC. El valor del ratio de la Chi cuadrado normada menor de 3 indica un buen ajuste (Carmines y McIver, 1981). En el caso de los otros dos indicadores, son indicadores relativos, es decir, en ausencia de otros criterios sustantivos, el mejor modelo es el que posea el menor valor del estadístico.

Para evaluar la dimensionalidad de la escala de cultura organizativa, en primer lugar llevamos a cabo un análisis de la unidimensionalidad de cada uno de los componentes de esta escala, es decir, orientación empleado/tarea, flexibilidad/estabilidad y colectivismo/individualismo. Para ello, se estimaron tres análisis factoriales confirmatorios de un único factor. Del análisis factorial confirmatorio se extrajeron cuatro factores (véase cuadro 6), dos de los identificados en teoría (orientación empleado/tarea, flexibilidad/estabilidad) y el tercero, en el que los análisis efectuados nos mostraron la adecuación de dividirlo en dos. De esta forma, en el cuadro 6 se muestran los índices de ajuste de los modelos unidi-

mensionales correspondientes a orientación empleado/tarea y flexibilidad/estabilidad. Como se puede observar en el cuadro, ninguno de los valores de X^2 de estos modelos unidimensionales resulta significativo, lo que se puede deber al tamaño de la muestra. Sin embargo, los diferentes índices de ajuste verifican también la unidimensionalidad de las escalas. RMSEA está muy cercano a cero y NFI y CFI están muy próximos a uno, lo que muestra la bondad del ajuste.

Por lo que respecta a la dimensión individualismo/colectivismo, los pesos de los ítems *ICUIND3* e *ICUIND5* resultaban muy bajos respecto al factor, mientras que los del resto de los ítems eran elevados. Además, estos dos ítems mostraban una fuerte asociación entre ellos, lo que nos indujo a pensar que un único factor podía ser insuficiente para explicar el patrón de las correlaciones. Además, el ajuste del modelo era muy pobre (los valores de los estadísticos NFI y CFI no llegan al 0,9). De esta forma, realizamos el cuarto análisis factorial confirmatorio que se corresponde con la dimensión colectivismo/individualismo dividida en dos factores tal como nos mostraban los análisis anteriores. Puesto que las escalas de colectivismo intra e interunidad están compuestas por dos y tres indicadores, el modelo está saturado (0 grados de libertad). Por ello, para valorar su ajuste, formulamos el cuarto análisis factorial confirmatorio, el cual las dos dimensiones son variables latentes de primer orden correlacionadas. Los resultados muestran un ajuste de los estadísticos antes reseñados altamente satisfactorio, lo que unido a los valores menores de *Aic* y *Bic* respecto al análisis anterior, nos muestran la adecuación de la división en dos factores. Además, la carga factorial nos permite mantener todos los ítems de todas las escalas como significativos.

De esta forma, los análisis nos muestran la existencia de cuatro factores. El primero de ellos es el identificado como ORIENTACIÓN HACIA EL EMPLEADO/TAREA, el segundo es la dimensión que denominamos FLEXIBILI-

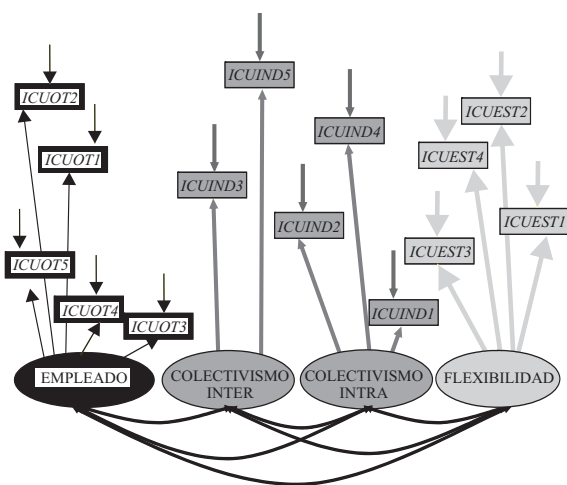
Cuadro 6.- Índices de ajuste de los modelos unidimensionales

	X^2	G.L.	p	<i>Nfi</i>	<i>Cfi</i>	<i>Rmr</i>	<i>Rmse</i>	<i>Aic</i>	<i>Bic</i>
Orientación empleado/tarea	12,39	5	0,31	0,972	0,95	0,93	0,035	13,56	15,20
Flexibilidad/ estabilidad	2,712	1	0,85	0,95	0,93	0,928	0,024	5,15	8,18
Colectivismo	18,95	5	0,07	0,815	0,879	0,90	0,15	20,12	23,67
Colectivismo intra/ inter	4,04	3	0,73	0,99	0,97	0,984	0,01	5,02	7,8

DAD/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, y COLECTIVISMO INTER, puesto que recoge ítemes referentes a las relaciones entre unidades básicas.

Una vez analizada la unidimensionalidad de los componentes de cada escala, evaluamos un modelo global de medición de la cultura organizativa, incluyendo las cuatro dimensiones como factores correlacionados, como se muestra en la figura 1. Esto nos permitirá verificar si cada ítem corresponde exclusivamente a su dimensión básica. Por su parte, el hecho de que los cuatro factores estén correlacionados implica que el concepto de cultura es un constructo multidimensional y que las dimensiones son las identificadas. Los índices de ajuste del modelo global se muestran en cuadro 7.

Figura 1.- Modelo de la escala de cultura



Para este modelo, la X^2 no es estadísticamente significativa y los valores de los diferentes índices de ajuste están dentro de los límites comúnmente aceptados (cuadro 7). Los valores de NFI y CFI son muy cercanos a uno y RMR y RMSEA muy cercano a cero, que son los valores que muestran el ajuste perfecto (Byrne, 1994). Estos resultados confirman la dimensionalidad propuesta para la medida de cultura organizativa. En el cuadro 7 se muestran también las correlaciones entre los factores, que resultan elevadas y altamente significativas. Esto nos da indicios de la validez convergente de la escala, ya que indica la existencia de un concepto global. Atendiendo a la solución estandarizada, las correlaciones entre los factores son estadísticamente significativas, así como las cargas factoriales, las cuales alcanzan valores entre 0,576 y 0,887 (ver cuadro 8). Todas ellas están muy por encima de 0,5, que es el mínimo nivel aceptable, lo que indica que los diferentes indicadores son relevantes para configurar las dimensiones analizadas.

Una vez valorado el modelo, es necesario asegurar su fiabilidad y validez. La fiabilidad de una escala indica si la aplicación de una determinada medida en diferentes momentos del tiempo y en distintos conceptos proporciona resultados idénticos. Para ello, utilizaremos tres indicadores: el alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta del constructo y el análisis de la varianza extraída. Los valores del alfa de Cronbach, así como el índice de fiabilidad compuesta (calculado como el sumatorio de las cargas estandarizadas al cuadrado entre ese mismo sumatorio más el de los errores de medida) y el análisis de la varianza extraída (cantidad global de la varianza de los indicadores explicada por la variable latente), confirman la fiabilidad de las escalas de la cultura organizativa analizados, al estar en todos los casos dentro del valor recomen-

Cuadro 7.- Índices ajuste para un modelo global de la cultura organizativa

	X ²	G.L.	X ² nor	Nfi	Cfi	Rmr	Rmse	Aic	Bic
Modelo propuesto de cuatro factores	115,71	62	1,87	0,94	0,95	0,04	0,068	118,71	120,90
CORRELACIONES									
	Or. empleado		Flexibilidad		Col. Inter		Col. Intra		
Or. empleado	1								
Flexibilidad	0,60*		1						
Col. Inter	0,63*		0,72*		1				
Col. Intra	0,68*		0,76*		0,81*		1		

* Correlación significativa al 0,01.

dato, en torno al 0,7 para el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta del constructo y por encima del 0,5 para el análisis de la varianza extraída, como se muestra en el cuadro 9.

Cuadro 8.- Solución estandarizada para el modelo propuesto de cultura organizativa

	EMPLEADO	FLEXIBILIDAD	COL. INTER	COL. INTRA	ERRORES
ICUOT1	0,594				0,352
ICUOT2	0,598				0,358
ICUOT3	0,576				0,332
ICUOT4	0,867				0,752
ICUOT5	0,881				0,777
ICUEST1		0,77			0,594
ICUEST2		0,887			0,787
ICUEST3		0,646			0,418
ICUEST4		0,653			0,427
ICUIND3			0,647		0,419
ICUIND5			0,685		0,469
ICUIND1				0,836	0,7
ICUIND2				0,709	0,502
ICUIND4				0,72	0,519

Cuadro 9.- Análisis de fiabilidad de las escalas de cultura organizativa

	ALFA DE CRONBACH	ÍNDICE DE FIABILIDAD COMPUESTA	VARIANZA EXTRAÍDA
Empleado	0,85	0,82	0,67
Flexibilidad	0,84	0,75	0,6
Colectivismo inter	0,71	0,67	0,57
Colectivismo intra	0,8	0,8	0,65

Una vez verificada la dimensionalidad de la escala propuesta y su fiabilidad, 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 (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 seis 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 (es decir, nuestro modelo de medida propuesto). Por su parte, el modelo seis valora los cuatro factores como antecedentes del concepto de cultura organizativa³. En el cuadro 10 aparecen las medidas de bondad del ajuste de cada uno de los modelos.

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 tres últimos modelos. Los resultados nos llevan a rechazar el modelo que no asume la correlación entre los factores y el factorial de segundo orden, ya que, además de presentar un nivel de ajuste peor, presentan unos valores del Akaike y BIC muy superiores al cinco. Por otro lado, los coeficientes estandarizados correspondientes al modelo 5 presentan todos ellos valores superiores a 0,5 y significativos al 99 por 100, como hemos apuntado anteriormente. Por lo tanto, a la vista de los resultados podemos considerar adecuada la validez convergente y discriminante del modelo propuesto.

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. Además,

Cuadro 10.- Análisis confirmatorio de los modelos alternativos de la cultura organizativa

	X ²	p	X ² nor	Nfi	Cfi	Rmr	Rmse	Aic	Bic
Modelo1 : OE	3,317	0,000	3,317	0,99	0,99	0,08	0,065	5,31	5,51
Modelo 2: OE+F	33,49	0,002	1,67	0,97	0,98	0,03	0,070	35,49	55,30
Modelo 3: OE+F+CI	97,12	0,001	2,26	0,95	0,96	0,03	0,070	99,12	103,36
Modelo 4: (no correlacionados) OE+F+CI+CR	196,49	0,000	3,02	0,88	0,90	0,17	0,099	198,49	197,79
Modelo 5: (correlacionados) OE+F+CI+CR	115,71	0,173	1,87	0,94	0,95	0,04	0,068	118,71	120,90
Modelo 6: Modelo factorial de segundo orden	154,37	0,002	2,41	0,9	0,89	0,09	0,095	140,67	139,89

la correlación entre los factores nos induce a pensar, como establecíamos en teoría, que las dimensiones son extremos de continuos y configuran extremos ideales de cultura, ya que puntuaciones altas en una dimensión se correlacionan con puntuaciones altas en las demás y viceversa. Además, los resultados nos indican que si se estima un factor subyacente general, se estaría perdiendo capacidad explicativa respecto a las variabilidades que son capaces de cuantificar los grupos de ítems, mermando su capacidad diagnóstica. Todo ellos nos apunta la bondad del modelo propuesto.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DEL ESTUDIO

Las conclusiones se estructuran en torno a los dos objetivos fundamentales que nos planteábamos con el trabajo: a) aquellas referidas a la definición y generación de las dimensiones de medida del concepto de cultura organizativa y b) las referentes al desarrollo y validación de la escala de medida. Además, también se analizan las limitaciones y exponen las líneas de futura investigación que mejoren y potencien la línea emprendida.

Por lo que respecta al primero de los objetivos, a pesar del interés que ha despertado durante las dos últimas décadas el concepto de cultura organizativa, no existe una definición comúnmente aceptada de este término. El problema fundamental viene dado por el hecho de que este concepto puede analizarse desde múltiples áreas de conocimiento (psicología, sociología, organización de empresas...), lo que da lugar a aproximaciones diferentes y metodologías de análisis completamente diferentes. En nuestro caso, hemos afrontado la medición de la cultura organizativa desde una perspectiva organizativa, lo que supone su estudio en busca de regularidades que permitan la comparación entre organizaciones y que definan la manera en la que las normas de comportamiento intentan reducir la variabilidad en el comportamiento de los individuos de una organización, en busca del logro de sus objetivos.

El estudio de la cultura dentro de esta perspectiva ha generado numerosa controversia des-

de finales de los años setenta, ya que el campo organizativo supone encontrar regularidades entre organizaciones y algunos autores dudaban que el concepto de cultura pudiese valorarse empíricamente (Rousseau, 1990; Zammuto y Krakover, 1991). Esta discusión fue centro del debate hasta el inicio de los años noventa, en la que se acepta que es un concepto valorable empíricamente y empiezan a proliferar instrumentos de medida. Sin embargo, la multiplicidad de instrumentos y los objetivos diferenciados de cada uno de ellos han impedido generar un cuerpo de conocimientos único y general. Sólo un pequeño número de estudios han intentado estudiar las complementariedades entre los diferentes instrumentos (Howard, 1998; Rousseau, 1990; Yahyagil (2006; Zammuto y Krakover, 1991; Xenikou y Furnham, 1996), pero los instrumentos que se escogen son reducidos y sin relación entre ellos, por lo que no se ha generado una escala de medida de validez general. La mayoría de los estudios utilizan una u otra escala, pero no se plantean si su elección es la mejor o las posibles omisiones o implicaciones de su elección. Esto hace que el cuerpo de conocimiento que se ha generado sobre cultura organizativa esté fragmentado en diferentes compartimentos estancos que giran en torno a diferentes instrumentos de medida sin la necesaria integración.

Por ello, en nuestro caso y respecto a la medición de la cultura, el objetivo básico ha sido recoger los instrumentos de medida comúnmente aceptados y validados e intentar su integración, de tal forma que se pudiera obtener un único instrumento de validez general. De esta forma, la revisión de la literatura nos llevó a identificar tres dimensiones básicas: orientación al empleado (basado fundamentalmente en los instrumentos OCI, OCS y valores de Hofstede), flexibilidad (recogida en mayor o menor medida en el OBK, OCP y valores de Hofstede) y colectivismo (dimensión básica, aunque con nombres descriptivos diferentes en el OBK, OCI y OCP).

Estas tres dimensiones recogen las prácticas integradas en los diferentes instrumentos de medida, por lo que una primera contribución del trabajo es llegar a descubrir que, detrás de nombres descriptivos muy diferentes, se esconden los mismos conceptos sustantivos. Nuestra integración ha partido del trabajo de Rousseau (1990),

que fue el primer trabajo que analizó teóricamente las dimensiones subyacentes de los diferentes instrumentos de medida, lo que nos permitió detectar dos de las dimensiones de medida (orientación al empleado y colectivismo) y la tercera (flexibilidad) que Rousseau (1990) no consideró de manera aislada (estaba incluida en la orientación a la tarea), pero que es básica en la literatura cultural, en línea con los trabajos de Zammuto y Krakover (1991), Howard (1998) y Yahyagil (2006).

Por lo que respecta a la validación del instrumento de medida generado, segundo de los objetivos planteados en el trabajo, se ha realizado utilizando los modelos de ecuaciones estructurales a través del análisis factorial confirmatorio. De esta forma, los resultados apuntan que las dimensiones básicas de valoración son cuatro y no tres, como habíamos establecido en un principio. El grado de colectivismo se divide en dos (colectivismo intra e interunidades), mientras que el grado de flexibilidad y grado de orientación al individuo se confirman tal como lo habíamos planteado en el marco teórico.

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. Estos rasgos están en línea con los recogidos en el *Organizational Beliefs Questionnaire* (Sahkin, 1984), *Organizational Culture Profile* (Caldwell y O'Reilly, 1990) o los valores de Hofstede *et al.* (1990).

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. Esta distinción es fundamental puesto que no se había realizado en ninguno de los instrumentos de medida analizados. Los valores de Calori y Sarnin (1991), las prácticas de Hofstede *et al.* (1990) o el *Organizational Culture Inventory* (Cooke y Lafferty, 1983) recogen la relevancia de la dimensión pero no establecen diferencias entre unidades organizativas. Esta distinción pensamos que es básica, puesto que vincula la cultura con el diseño de la organización, analizando la necesidad de independencia o interdependencia para el logro de los objetivos organizativos.

Por lo que respecta a 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. Esta problemática está en línea con lo planteado por Hofstede *et al.* (1990), el *Organizational Culture Scale* (Zamanou y Glaser, 1984) o el *Organizational Culture Inventory* (Cooke y Lafferty, 1983), como hemos analizado en el marco teórico.

De esta manera, los resultados de los modelos factoriales confirmatorios han permitido verificar la dimensionalidad propuesta para la cultura organizativa. Así mismo, los análisis de fiabilidad y validez de la escala confirman que los indicadores seleccionados son adecuados para me-

dir el concepto teórico subyacente, generando una escala que pueda ser de utilidad en futuras investigaciones. Esta aportación pensamos que es fundamental, ya que no sólo se valida una escala, sino que el trabajo de revisión permite analizar la interdependencia con los instrumentos de medida de cultura generalmente aceptados, por lo que se puede analizar la vinculación entre los resultados obtenidos con cada uno de ellos en función de los rasgos concretos que se estén utilizando.

Durante mucho tiempo se ha analizado la cultura de una manera compartimentalizada, esto es, cada instrumentos de medida generaba grupos de investigación que analizaban las implicaciones de la cultura organizativa dentro de su marco. Sin embargo, la conexión entre ellos es escasa, lo que dificulta el generar un cuerpo de conocimientos de validez general. En nuestro caso, hemos intentado avanzar en ese sentido, construyendo complementariedades que permitan generar las conexiones entre ellos. Pero es únicamente el primer paso. Una vez detectadas las complementariedades es necesario explotarlas para generar un cuerpo de conocimientos conjunto y general que permita avanzar en el conocimiento que se tiene sobre la cultura organizativa.

Por lo que respecta a las implicaciones para los hoteles españoles, el presente trabajo constituye una primera aproximación para el estudio de la gestión cultural en este tipo de establecimientos, la importancia que le atribuyen a sus empleados y las opciones a través de las cuales pueden gestionarlos para poder generar ventaja competitiva. Los hoteles, como exponentes del sector servicios, tienen en la gestión de su capital humano un reto fundamental para el logro de sus objetivos, por lo que, la cultura tiene una relevancia fundamental. Una vez definida la escala, uno de los retos fundamentales está en analizar las opciones de la que disponen este tipo de empresas para gestionarla y las implicaciones que tiene en su funcionamiento cotidiano en función de sus características concretas y de los objetivos que persigan.

Por lo que respecta a las limitaciones, si bien no invalidan las conclusiones obtenidas, si las matizan y ponderan su grado de validez. La pri-

mera 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, aunque se ha tratado de subsanar con los instrumentos utilizados.

Respecto a las líneas futuras de investigación, hemos apuntado en un principio 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. Por ello, el presente trabajo representa un primer paso para el análisis de las repercusiones que la cultura tiene en una organización. Por una parte, la cultura se diseña para cubrir unos objetivos estratégicos, pero por otra, es un elemento más de la estructura real de una organización. La cultura debe ser estratégica, para no convertirse en un lastre para la organización, pero también los procesos formales deben cumplir los dictados de la estrategia, adaptándose si es necesario y pasando de estructuras diseñadas a emergentes. Es decir, el resultado está determinado en gran medida por el proceso de la organización y el comportamiento basado en las normas de los miembros de la misma. Si el comportamiento de la gente en ella y los procesos están dirigidos hacia el logro de los objetivos estratégicos, entonces se lograrán los resultados.

Por todo ello, es enormemente relevante analizar la manera en la que la cultura organizativa se relaciona con el resto de las variables con las que convive para que la organización pueda lograr sus objetivos. De esta forma, se podrán ir generando los pilares que permitan arrojar luz

sobre una de las variables organizativas más analizadas, pero de la que se han obtenido menos resultados concluyentes, dada la fragmentación de los estudios.

ANEXO

ÍTEMES DE CULTURA ORGANIZATIVA

Los ítemes correspondientes a la dimensión estabilidad/flexibilidad son: *ICUEST1*: De (1) “Los empleados del hotel valoran el tener que enfrentarse siempre a los mismos programas” a (5) “Los empleados se sienten cómodos ante nuevos programas o procesos de trabajo”, *ICUEST2*: De (1) “Se propicia mantener la estabilidad en los procesos” a (5) “Se es receptivo a las ideas de cambio”, *ICUEST3*: De (1) “Lo importante para la consecución de los objetivos es no cometer errores, por lo que no es recomendable afrontar riesgos” a (5) “Se incentiva a los departamentos que son capaces de afrontar riesgos, por lo que los errores no se penalizan”, *ICUEST4*: De (1) “Lo importante es respetar la forma establecida de solucionar los problemas” a (5) “Se incentiva que los departamentos busquen nuevas formas de solucionar los problemas”.

Los ítemes relativos a la orientación hacia la tarea/persona son: *ICUOT1*: De (1) “La organización valora que cada individuo realice su tarea individualmente” a (5) “La organización valora el trabajo en grupo”, *ICUOT2*: De (1) “Se recompensa el alto rendimiento en cada puestos” a (5) “Las recompensas se reparten entre todos los empleados por igual si se han obtenido los resultados”, *ICUOT3*: De (1) “Cada departamento tiene unos objetivos independientes de los del resto de departamentos” a (5) “El cumplimiento de los objetivos de un departamento va unido a la consecución de los objetivos del resto de los departamentos”, *ICUOT4*: De (1) “La competencia en el trabajo da lugar a un mejor desempeño” a (5) “La colaboración entre los empleados es fundamental para un buen desempeño”, *ICUOT5*: De (1) “La competitividad entre los distintos departamentos de la empresa ayuda a obtener mejores resultados” a (5) “La cooperación entre los distintos departamentos de la empresa ayuda a obtener mejores resultados”.

Por lo que respecta a los ítemes de la dimensión individualismo/colectivismo son: *ICUIND1*: De (1) “La principal fuente de motivación de un individuo es el logro de sus propios objetivos profesionales” a (5) “Un ambiente cordial de trabajo es la fuente fundamental de motivación de los individuos”, *ICUIND2*: De (1) “El hotel sigue una política de empleo a corto

plazo en función de sus necesidades coyunturales” a (5) “La seguridad en el empleo es la práctica de recursos humanos fundamental en el hotel”, *ICUIND3*: De a (1) “Los empleados no tienen una trayectoria profesional definida en la empresa” a (5) “Los empleados tienen oportunidades de promoción previamente definidos por la empresa”, *ICUIND4*: De (1) “La empresa recurre al exterior para cubrir las vacantes” a (5) “La mejor forma de cubrir huecos laborales es recurrir a los actuales empleados”, *ICUIND5*: De (1) “La empresa trata de adquirir los nuevos talentos” a (5) “La empresa trata de desarrollar sus propios talentos internamente”.

NOTAS

1. La población se compone de los establecimientos hoteleros de tres estrellas o más ubicados en España y pertenecientes a una cadena hotelera. La elección de hoteles de un determinado tamaño y además pertenecientes a una cadena se debe a que la mayor entidad empresarial de éstos frente a los de menor categoría o no pertenecientes a una cadena les hace especialmente adecuados analizar la cultura de la organización. En los de menor entidad precisamente las restricciones impuestas por esta variable harían perder mucha de la autonomía, sin la cual, la mayoría de las decisiones culturales no tendrían desarrollo. Los recientes cambios en las demandas de los clientes, cada vez más exigentes, hacen de la estrategia que los hoteles sigan un factor clave de éxito. Pero esto es especialmente relevante en hoteles de mediano y gran tamaño, en el que el desarrollo y la definición de los aspectos culturales, estructurales y estratégicos está plenamente desarrollado y se realiza de una manera profesional, como ocurre en las cadenas hoteleras.

Por lo que respecta al sector hotelero, su adecuación a los objetivos del estudio se debe fundamentalmente a su naturaleza como sector servicios. Es decir, en este caso, la operativa hotelera se basa en un contacto directo empleado-cliente, por lo que la generación de los comportamientos adecuados se relaciona directamente con la calidad del servicio que se presta y, por tanto, redundando en una mayor eficacia organizativa. En este caso, no todas las contingencias pueden ser previstas a través de normas estructurales, por lo que es muy probable que se recurra a la cultura como manera de reducir la variabilidad de comportamientos entre los empleados. De ahí su importancia.

2. 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.

3. En principio, no sería estrictamente necesario contrastar la posible existencia de un modelo de segundo orden, ya que el número de dimensiones críticas diseñadas no es mayor que cuatro (Steenkamp y Van Trijp, 1991). No obstante, con la finalidad de introducir un mayor rigor al proceso de análisis fue considerada esta posibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M.E. (1984): "Theories of Organizational Culture", *Organization Studies*, vol. 5, núm. 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.; JOSHI, M. (2004): "Business as Usual: The Acceptance and Perpetuation of Corruption in Organizations", *Academy of Management Executive*, vol. 18, núm. 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, núm. 3, pp. 411-423.
- ASHKANASY, N.M. (2003): "Organizational Culture: Mapping the Terrain", *Personnel Psychology*, vol. 56, núm. 1; pp. 254-257.
- ASHKANASY, N.M.; JACKSON, C.R.A. (2001): "Organizational Culture and Climate", en Anderson, Ones, Sinangil y Viswesvaran [ed.]: *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, vol.2, pp. 398-414. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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 núm. 8, pp. 709-732.
- BATES, K.A.; AMUNDSON, S.D.; SCHROEDER, R.C.; MORRIS, W.T. (1995): "The Crucial Interrelationship Between Manufacturing Strategy and Organizational Culture", *Management Science*, vol. 41, núm. 10, pp. 1565-81.
- BILSKY, W.; JEHN, K.A. (1999): "Reconsiderations of Value Structures Based on Cross-Cultural Research: Implications for Organizational Culture and Conflict", *XX Conferencia de la Asociación Internacional de Dirección del Conflicto*. San Sebastian.
- BLACK, R.J. (2003): *Organisational Culture: Creating the Influence Needed for Strategic Success*. London.
- BYRNE, B. (1994): *Structural Equation Modeling with EQS and EQS/Windows*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- CABLE, D.M.; JUDGE, T.A. (1997): "Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions", *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, núm. 4, pp. 546-561.
- CALDWELL, D.F.; O'REILLY III, C.A. (1990): "Measuring Person-Job Fit with a Profile-Comparison Process", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, núm. 6, pp. 648-657.
- CALORI, R.; SARNIN, P. (1991): "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study", *Organization Studies*, vol. 12, pp. 49-74.
- CAMERON, K.S.; QUINN, R.E. (2006): *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. (Edición revisada). San Francisco: Jossey-Bass.
- CARMINES, E.; MCLVER, J. (1981): "Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structures", en G. Bohrnstedt y E. Orgatta [ed.]: *Social Measurement: Current Issues*, pp. 65-115. Beverly Hills: Sage.
- CHATMAN, J.J.; POLZER, J.T; BARSADE, 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.; LAFFERTY, J.C. (1983): *Level V: Organizational Culture Inventory (Form I)*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- COOKE, R.A.; LAFFERTY, J.C. (1989): "Level I: Life Styles Inventory- An Instrument for Assessing and

- Changing the Self-Concept of Organizational Members”, en: *Life Styles Inventory, Teacher’s Guide*, pp. 1-25. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- 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, núm. 3 (September), pp. 245-273.
- COOKE, R.A.; SZURMAL, 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.; SZURMAL, J.L. (2000): “Using the Organizational Culture Inventory to Understand the Operating Cultures of Organizations”, en N.M. Ashkanasy, C.P.M. Widerom y M.F. Peterson [ed.]: *Handbook of Organizational Culture and Climate*, pp. 147-62. Thousand Oaks, CA: Sage.
- COOPER, C.L.; CARTWRIGHT, S.; BARLEY, C.P. (2001): *The International Handbook of Organizational Culture and Climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- COX, T.H.; LOBEL, S.A.; MCLEOD, P.L. (1991). “Effects of Ethnic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behaviour on a Group Task”, *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 824-847.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A. A. (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- DENISON, D.R. (1990): *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- 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.; HAALAND, S.; GOELZER, P. (2004): “Organizational Culture and Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?”, *Organizational Dynamics*, vol. 33, núm. 1, pp. 98-109.
- EARLEY, P.C. (1994): “Self or Group? Cultural Effects of Training on Self-Efficacy and Performance”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 89-117.
- GEERTZ, C. (1973): *The Interpretation of Culture*. New York: Basic Books.
- 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, núm. 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, núm. 2, pp. 173-198.
- HANGES, P.J.; DICKSON, M.W. (2004): “The Development and Validation of the GLOBE Culture and Leadership Scales”, en R.J. House, P.J. Hanges, M. Javidan, P.W. Dorfman y V. Gupta [ed.]: *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, pp. 122-51. Thousand Oaks, CA: Sage.
- HATCH, M.J. (1993): “The Dynamics of Organizational Culture”, *Academy of Management Review*, vol. 18, núm. 4, pp. 657-693.
- HOFSTEDE, G. (1998): “Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts”, *Organization Studies*, pp. 477-492.
- HOFSTEDE, G. (2001): “Culture’s Recent Consequences: Using Dimensions Scores in Theory and Research”, *International Management of Cross Cultural Management*, vol. 1, núm. 1, pp. 11-30.
- 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.
- HOWARD, L.W. (1998): “Validating the competing Values Model as a Representation of Organizational Cultures”, *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 6, núm. 3, pp. 231-250.
- 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, núm. 4, pp. 287-305.
- JUDGE, T.A.; CABLE, D. (1997). “Applicant Personality, Organizational Culture and Organizational Attraction”, *Personnel Psychology*, vol. 50, pp. 359-394.
- KILMANN, R.; SAXTON, M.J. (1983): *The Kilman-Saxton Culture-Gap Survey*. Pittsburgh: Organizational Design Consultants.
- KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. (1991): *Making Organizations Competitive: Enhancing Networks and Relationships Across Traditional Boundaries*. San Francisco: Jossey-Bass.

- KIRSH, B. (2000): "Organizational Culture, Climate and Person-Environment Fit: Relationship with Employment Outcomes for Mental Health Consumers", *Work*, vol. 14, pp. 109-122.
- KLINE, R.B. (1988): *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- KOTTER, J. P.; HESKETT, J. L. (1992): *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- LAMERS, C. (1981): "Contributions of Organizational Sociology Part II. Contributions to Organizational Theory and Practice-A Liberal View", *Organization Studies*, vol. 2, núm. 4, pp. 361-376.
- LEE KLEIN, R.; BIGLEY, G.A.; ROBERTS, K.H. (1995): "Organizational Culture in High Reliability Organizations: An Extension", *Human Relations*, vol. 48, núm. 7, pp. 771-793.
- 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, núm. 1, pp. 91-103.
- LORSCH, J.W. (1986): "Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change", *California Management Review*, vol. 28, núm. 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.
- MACKENZIE, S. (1995): "Surveying the organizational Culture in an NHS Trust", *Journal of Management In Medicine*, vol. 9, núm. 6, pp. 69-77.
- MALINOWSKI, B. (1961): *Argonauts of the Western Pacific*. London: Routledge, Kegan Paul.
- MARTIN, J. (1992): *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- MARTIN, J. (2002): *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- MULLINS, L.; MEUDELL, K.; SCOTT, H. (1993): "Developing Culture in Short-Life Organizations", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 5, núm. 4, pp. 15-19.
- NEWMAN, K.L.; NOLLEN, S.D. (1996): "Culture and Congruence: The Fit Between Management Practices and National Culture", *Journal of International Business Studies*, núm. 4, pp. 753-779.
- NUNNALLY, J.C. (1995): *Teoría psicométrica*. México: McGraw Hill.
- 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, núm. 5, pp. 383-403.
- OTT, J.E. (1989): *The Organizational Culture Perspective*. Chicago: The Dorsey Press.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.
- 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, núm. 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, núm. 4, pp. 351-361.
- PUN, F.P. (2001): "Cultural Influences on Total Quality Management Adoptions in Chinese Enterprises: An Empirical Study", *Total Quality Management*, vol. 12, núm. 3, pp. 323-353.
- RADCLIFFE-BROWN, A.R. (1952): *Structure and Function in Primitive Society*. London: Oxford University Press.
- 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.
- ROBERTS, K.H.; ROUSSEAU, D.M.; LA PORTE, T.R. (1994). "The Culture of High Reliability: Quantitative and Qualitative Assessment Aboard Nuclear Powered Aircraft Carriers", *Journal of High Technology Management Research*, vol. 5, pp. 141-161.
- ROUSSEAU, D. (1990): "Quantitative Assessment of Organizational Culture: The Case for Multiple Measures", *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology*, vol. 3, pp. 153-192.
- SAHKIN, M. (1984): *Pillars of Excellence: Organizational Beliefs Questionnaire I*. Organization Design and Development.
- SAHKIN, M. (1991): *Pillars of Excellence: Organizational Beliefs Questionnaire II*. Organization Design and Development.
- SASHKIN, M.; FULLMER, R. (1985): "Measuring Organizational Excellence Culture with a Validated Questionnaire", *Congress of the Academy of Management*. San Diego, CA.
- SCHEIN, E.H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- SCHEIN, E.H. (1993): "On Dialogue, Culture and Organizational Learning", *Organizational Dynamics*, vol. 22, núm. 2, pp. 40-51.

- 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, núm. 2, pp. 529-557.
- SENDERGAARD, M. (1994): "Research Note: Hofstede's Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications", *Organization Studies*, vol. 15, núm. 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.
- SHALLEY, C.E.; GIBSON, L.L.; BLUM, T.C. (2000): "Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave", *Academy of Management Journal*, vol. 43, núm. 2; pp. 215-223.
- SIEHL, C.; MARTIN, J. (1981): *Learning Organizational Culture*. (Working Paper). Standford University.
- SIEHL, C.; MARTIN, J. (1990): "Organizational Culture: A Key to Financial Performance?", en Schneider [ed.]: *Organizational Clante and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SMIRCICH, L. (1981): "The Concept of Culture and Organizational Analysis", *Summer Conference on Interpretative Approaches to Organizational Communication*.
- STEENKAMP, J.B.; VAN TRIJP, C.H.M. (1991): "The Use of LISREL in Validating Marketing Constructs", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 8, pp. 283-299.
- THOMAS, C.; WARD, M.; CHORBA, C.; KUMIEGA, A. (1990): "Measuring and Interpreting Organizational Culture", vol. 20, núm. 6, pp. 17-24.
- TICHY, N.M. (1982): "Managing Change Strategically: The Technical, Political and Cultural Keys", *Organizational Dynamics*, (otoño), pp. 59-80.
- WALLACK, E.J. (1989): "Individuals and Organizations: A Cultural Match", *Training and Development Journal*, (febrero), pp. 29-36.
- WEBSTER, C. (1992): "What Kind of Marketing Culture Exists in Your Service Firm?", *Journal of Services Marketing*, vol. 6, núm. 2, pp. 54-67.
- WEICK, K.E. (1987): "Organizational Culture as a Source of High Reliability", *California Management Review*, vol. 29, núm. 2 (Winter), pp. 112-127.
- 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.
- XENIKOU, A.; FURNHAM, A. (1996): "A Correlational and Factor Analytic Study of Four Questionnaire Measures of Organizational Culture", *Human Relations*, vol. 49, núm. 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, núm. 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, núm. 4, pp. 475-502.
- ZAMMUTO, R.; KRAKOWER, J. (1991): "Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture", *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, pp. 83-114.
- ZEITZ, G.; JOHANNESSON, R.; RETCHIE, J. E. (1997): "An Employee Survey Measuring Total Quality Management Practices and Culture. Development and Validation", *Group and Organizational Management*, vol. 22, núm. 4, pp. 414-444.