

# REVISTA DE PSICOLOGÍA GEPU

VOL. 8. NO. 2  
DIC -2017

<https://revistadepsicologiagepu.es.tl/>



GRUPO ESTUDIANTIL Y PROFESIONAL  
DE PSICOLOGÍA UNIVALLE -GEPU-  
UNIVERSIDAD DEL VALLE  
SANTIAGO DE CALI - COLOMBIA



**REVISTA DE PSICOLOGÍA GEPU**  
Vol. 8 No. 2 – Diciembre de 2017  
ISSN 2145-6569

**Editora**

Adriana Narvaez Aguilar

[adriana.narvaez@correounivalle.edu.co](mailto:adriana.narvaez@correounivalle.edu.co)



**Andrey Velásquez Fernández**  
Universidad del Valle

**Laura Daniela de los Ríos**  
Universidad Javeriana Cali

**Nicole Andrea Pérez**  
Universidad del Valle

**Shanon Lizeth Rodríguez**  
Universidad del Valle

**Angelica Arias Montoya**  
Universidad del Valle

**Sofia Chazatar Hernández**  
Universidad del Valle

**Erika Yuliana Castro**  
UCC Cali

**Diana Mildred Rodríguez**  
Universidad del Valle

**Argeli Arango Vásquez**  
Universidad del Valle

**Rosa Elena Bejarano**  
Universidad del Valle

**CONSULTORES NACIONALES**

**Leonel Valencia Legarda**  
Universidad San Buenaventura

**Jorge Alexander Daza**  
Universidad Católica de Pereira

**Andrés de Bedout Hoyos**  
Universidad San Buenaventura

**Ximena Ortega Delgado**  
Universidad Mariana

**Daniel Hurtado Cano**  
Universidad Manuela Beltrán

**CONSULTORES INTERNACIONALES**

**Marcela Alejandra Parra**  
Universidad Autónoma de Barcelona

**Blanca Hurtado Caceda**  
Universidad Alas Peruanas

**María Amparo Miranda Salazar**  
Universidad del Valle de México

**Adriana Savio Corvino**  
Universidad de la República

**Hilda Janett Caquias**  
Escuela de Medicina de Ponce

**COORDINADORES DE DISTRIBUCION**

**Margarita Ojeda**  
Asociación Paraguaya de Neuropsicología

**Mario Rosero Ordoñez**  
Universidad Mariana

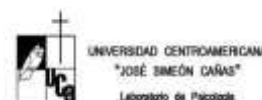
**Nora Couso**  
Área de Medición Educativa Provincia del  
Chubut de Argentina

**Pablo Antonio Vásquez**  
Corporación para la Intervención Neuropsicopedagógica  
y la Salud Mental

**INDEXACIONES**



**AUSPICIADORES**



Agradecimientos especiales en este número a la Asistente Editorial: Gillian Bradbury. La **Revista de Psicología GEPU** es publicada por el Grupo Estudiantil y Profesional de Psicología Univalle, 5 piso, Edificio 385, Ciudadela Universitaria Meléndez, Universidad del Valle, Santiago de Cali, Colombia. Los artículos son responsabilidad de sus autores y no reflejan necesariamente la opinión del Grupo Estudiantil y Profesional de Psicología Univalle. Hecho en Colombia - Sudamérica.

**Safe Creative Código 1807237789635**

Revista de Psicología GEPU Vol. 8 No. 2 by Grupo Estudiantil y Profesional de Psicología Univalle is licensed under a Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported License. Creado a partir de la obra en <http://revistadepsicologiagepu.es.tl/Vol-.-8-No-.-2.htm>



**IBSN**

2 1 4 5 - 6 5 6 9 - 0 - 7

## Cultura organizacional: Una puesta al día<sup>1</sup>

Sebastián Gabini, Licenciado en Psicología. Becario Doctoral del CONICET; Profesor Adjunto de la Facultad de Psicología y Relaciones Humanas y de la Facultad de Medicina y Ciencias de la Salud, Universidad Abierta Interamericana, Argentina.  
Correo electrónico: [sebastian\\_gabini@live.com.ar](mailto:sebastian_gabini@live.com.ar)

**Referencia recomendada:** Gabini, S. (2017). Cultura organizacional: Una puesta al día. *Revista de Psicología GEPU*, 8 (2), 155- 178.

**Resumen:** La cultura organizacional es el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización. El objetivo del presente trabajo es proporcionar una puesta al día sobre la teoría e investigación en cultura organizacional con miras a reflejar el estado actual de los estudios sobre el tema. Para tal fin se realizó una búsqueda bibliográfica correspondiente a los últimos 10 años en diversas bases de datos y repositorios institucionales, utilizando los descriptores cultura organizacional (*organizational culture*), antecedentes (*antecedents*), consecuencias (*consequences*) e instrumentos de medición (*assessment scales*). De la revisión realizada surge que la cultura organizacional ha sido relacionada con resultados organizacionales relevantes tales como el compromiso con la empresa, los deseos de seguir perteneciendo a ella, la satisfacción laboral y el bienestar del empleado. Asimismo, se observa que hasta la fecha no se ha podido establecer con claridad si la cultura de la organización constituye una variable explicativa del rendimiento laboral de los trabajadores.

**Palabras clave:** cultura organizacional, modelos, clasificación, instrumentos de medición.

**Abstract:** Organizational culture is result of organizational members' assimilation of behaviors patrons and values. The objective of this study was to make an update of theory and investigation over organizational culture, in order to show his actual state of the art. To do this a bibliographic research of the pasts 10 years in different data bases and institutional repositories was made using the descriptors organizational culture, antecedents, consequences and assessment scales. The revision shows that organizational culture is associated with relevant organizational results as employee commitment, job satisfaction, employee wellbeing and his desire to continue in the organization. Moreover, until now it cannot be stablished clearly if organizational culture is an explicative variable of employee job performance.

**Key words:** organizational culture, models, classification, assessment scales

**Recibido** 13 de Octubre de 2016

**Aprobado:** 2 de Mayo de 2017

---

<sup>1</sup> El presente trabajo ha sido realizado en el marco de la beca doctoral otorgada al autor por el CONICET (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas), y dirigida por la Dra. Alicia Omar (CONICET; Universidad Nacional de Rosario, Argentina)

## Introducción

Existe consenso generalizado en considerar que las organizaciones laborales transitan hacia un cambio de paradigma. La actual economía globalizada, que ha conllevado la apertura de los mercados, tuvo como resultado procesos de fusión, adquisición y expansión de empresas a lo largo de todo el mundo (Serrate-Alfonso, Portuondo-Velez, Sanchez-Puigbert, & Suarez-Ojeda, 2014). En función de ello se han generado movimientos que, a menudo, introducen cambios en el seno de las organizaciones, y que demandan adaptaciones por parte de los empleados a prácticas organizacionales diferentes a las propias y, en muchas ocasiones, provenientes de otros contextos culturales (Omar, 2006). Ante esta realidad, las organizaciones laborales enfrentan el desafío de evaluar los elementos culturales que condicionan su dinámica social con la finalidad de orientar y fortalecer su potencial humano hacia la obtención de resultados a nivel individual, grupal y organizacional (Serrate-Alfonso et al., 2014).

La expresión cultura organizacional fue introducida en la literatura especializada por Pettigrew (1979) quien la definió como “un sistema de significados pública y colectivamente aceptado por un grupo dado, en un cierto período de tiempo” (p. 574). Paralelamente, Hofstede (1980) conceptualizó a la cultura organizacional como un conjunto de programas mentales que controlan las respuestas de un individuo en un momento dado. La cultura, entonces, era considerada como el resultado de la asimilación de valores y patrones de comportamiento por parte de los miembros de una organización que tienen efecto en el contexto del trabajo.

Posteriormente, Schein (1988) se apartó de tales conceptualizaciones y planteó la delimitación del constructo desde una perspectiva psicológica. Así, para Schein la cultura organizacional se encontraba vinculada al patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna. Estos supuestos han funcionado suficientemente bien para ser considerados como válidos y son plausibles de ser enseñados a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. Desde la óptica de Van Muijen (2013), existen al menos tres aspectos de esta definición a tener en cuenta: (a) la cultura concierne a los supuestos que determinan cómo los miembros de un grupo dado van a percibir, pensar, actuar; (b) la cultura pertenece a un grupo; y (c) la cultura es aprendida.

Actualmente, la definición de cultura organizacional no difiere demasiado de las conceptualizaciones mencionadas precedentemente. Un gran número de investigaciones más actuales (Bellou, 2010; Mushtaq, Ahmad Fayyaz, & Tanveer, 2013; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2011; Tsai, 2011; Tura Solvas & Martínez Costa, 2012) han entendido a la cultura organizacional como los valores, creencias y supuestos que los miembros de una organización tienen en común. La cultura, concebida de esta manera, cumple cuatro funciones importantes en las organizaciones: (1) transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización, (2) facilita la generación de un compromiso hacia algo más importante que uno mismo, (3) eleva la estabilidad del sistema social, y (4) sirve como un sistema de creación de sentido que guía y moldea los comportamientos de los miembros (Hu, Dinev, Hart, & Cooke, 2012).

A pesar que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios recientes sobre cultura organizacional (Cújar Vertel, Ramos Paternina, Hernández Riaño, & López Pereira, 2013), aun no existe consenso en cuanto a la delimitación de este constructo (Bellou, 2010). Sin embargo, algunos referentes de la temática (Berson, Oreg & Dvir, 2008; Hofstede et al., 1990; Omar & Urteaga, 2010) han señalado que el núcleo de la cultura son las prácticas organizacionales, ya que constituyen el lado visible de la misma.

Teniendo en cuenta la importancia del constructo, el objetivo del presente trabajo fue proporcionar una puesta al día sobre la teoría e investigación en cultura organizacional, con miras a reflejar el estado actual de los estudios sobre el tema. En este sentido, este trabajo constituye una revisión de los principales modelos y modos de clasificación de la cultura organizacional en la bibliografía específica, así como sus variables antecedentes y consecuentes, y los principales instrumentos desarrollados para su medición. Con tal propósito, se realizó una búsqueda bibliográfica correspondiente a los últimos 10 años utilizando los descriptores: cultura organizacional (organizational culture), antecedentes (antecedents), consecuencias (consequences), e instrumentos de medición (assessment scales). Se recuperaron 132 artículos a textos completos y cuatro capítulos de libro. De los artículos, 73 fueron descartados por no estar directamente relacionados con el objetivo y la temática del trabajo y nueve por encontrarse repetidos. En definitiva, se trabajó con un total de 53 artículos pertenecientes a diversas bases de datos y repositorios institucionales: EBSCO (12), Scielo (8), Elsevier (8), Dialnet (7), Emerald Insight (4), Taylor & Francis (4), EconPapers (3), Repositorios institucionales (3), Wiley Online Library (3); y cuatro capítulos de libros recuperados de Google Books (3) y Dialnet (1).

### **Modelos de Cultura Organizacional**

Hasta el momento no se dispone de un modelo explicativo, aceptado unánimemente por los especialistas, de los componentes de la cultura organizacional (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014). En la Tabla 1 se presenta una síntesis de los modelos propuestos hasta la fecha y, seguidamente, se ofrece una breve descripción de cada uno de ellos.

El modelo de Valores en Competencia (Quinn, 1988) fue desarrollado a partir de una investigación realizada para describir los principales indicadores de las organizaciones efectivas. Particularmente, este modelo considera dos dimensiones bipolares: (a) flexibilidad, discreción y dinamismo *versus* estabilidad, orden y control; y (b) orientación interna, integración y unidad *versus* orientación externa, diferenciación y rivalidad. De la combinación cruzada de estas dos dimensiones surgen cuatro subdominios culturales o tipos de culturas (clan, adhocrática, jerárquica y orientada al mercado) que pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizativos: (a) las características dominantes de la organización, (b) el liderazgo organizacional, (c) la gestión de personal o recursos humanos, (d) el vínculo organizacional (también conocido como cohesión), (e) el énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización, y (f) el criterio de éxito o recompensa (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2012). Este modelo recibió su nombre debido a que en muchas ocasiones los cuatro subdominios parecen llevar mensajes contradictorios. Los directivos, por ejemplo, en ocasiones desean organizaciones adaptables y flexibles pero, a su vez, que sean estables y controladas. Los subdominios o cuadrantes del modelo, representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas,

políticas y organizaciones. Por lo tanto, la concepción de Cameron y Quinn (2011) implica clases de organizaciones ligadas a sus respectivas culturas.

En función de ello, la mayoría de las empresas e instituciones posee elementos de todas las clases de culturas, pero desarrollan un estilo dominante (Hernández Sampieri et al., 2014).

**Tabla 1:** Modelos de cultura organizacional

| Autor/es                               | Aspecto al que apunta                                                                                                                                                                                                               | Dimensiones/Niveles                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schein (1985)                          | Apunta a aquellos supuestos básicos que un determinado grupo ha desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna                                                      | (1) Artefactos<br>(2) Valores del grupo<br>(3) Supuestos básicos                                                                                                                                                                                               |
| Valores en Competencia<br>Quinn (1988) | No busca explorar el panorama completo de la cultura organizacional, sino más bien centrarse en las dimensiones valorativas relacionadas a la efectividad                                                                           | (1) Flexibilidad, discreción y dinamismo <i>versus</i> estabilidad, orden y control<br>(2) Orientación interna, integración y unidad <i>versus</i> orientación externa, diferenciación y rivalidad                                                             |
| Hofstede et al. (1990)                 | Se interesa por las prácticas de gerenciamiento de los recursos humanos ya que constituyen la esencia de la cultura organizacional. Por lo tanto, la orientación de las mismas determinará la cultura de una empresa o institución. | (1) Proceso frente a resultados<br>(2) Trabajo frente a empleado<br>(3) Profesionalidad frente a cultura parroquial<br>(4) Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados<br>(5) Control flexible frente a control estricto<br>(6) Normativo frente a pragmático |
| O'Reilly, Caldwell y Chadman, (1991)   | Pone el foco en las normas entendidas como los estándares socialmente creados que emergen de los valores de una organización                                                                                                        | (1) Innovar y tomar riesgos<br>(2) Atención al detalle<br>(3) Orientación a resultados<br>(4) Agresividad y competitividad<br>(5) Apoyo<br>(6) Énfasis en el crecimiento y en las recompensas<br>(7) Colaboración y orientación al equipo<br>(8) Decisiones    |
| Denison (2000)                         | Examina las características de la cultura que aseguran el efectivo funcionamiento de la organización como un todo                                                                                                                   | (1) Involucramiento<br>(2) Consistencia<br>(3) Adaptabilidad<br>(4) Misión                                                                                                                                                                                     |
| Modelo Tridimensional<br>Payne (2001)  | Permite analizar la cultura general de una organización a partir del grado en el que percepciones, actitudes, conductas, valores y creencias son compartidos por los miembros de la unidad                                          | (1) Penetración<br>(2) Intensidad psicológica<br>(3) Fortaleza de consenso                                                                                                                                                                                     |

Fuente: propia

El modelo de Schein (1985) distingue tres niveles de cultura organizacional. Así, la capa exterior contiene el nivel cultural más visible, es decir, los artefactos, la tecnología, y los patrones de comportamiento. Aquí se pueden encontrar los sistemas de jerarquía, logos, resultados materiales, el lenguaje, entre otros. De esta manera, los patrones públicos de comportamiento y los artefactos son simples de observar, pero difíciles de descifrar. Por lo tanto, para entender a la cultura, un análisis cultural debe ir más allá de los comportamientos públicos del grupo (Van Muijen, 2013). En palabras del autor “sólo luego de que hayamos descubierto las capas más profunda de la cultura podremos especificar cuáles son los artefactos que reflejan, y cuáles los que no reflejan la cultura” (Schein, 1985, p.14). El siguiente nivel comprime los valores del grupo, los cuales funcionan como una normativa y un ancla moral que guía los comportamientos de los miembros del grupo en determinadas situaciones. Los valores reflejan los supuestos acerca de lo que es correcto o incorrecto. Sin embargo, Schein también realiza una distinción entre los valores basados en aprendizajes culturales previos y aquellos valores que no se basan en lo aprendido previamente, que son los valores adoptados (Van Muijen, 2013). La tercera capa consiste en los llamados supuestos básicos, es decir, aquellos supuestos inconscientes dados por sentados y difíciles de cambiar.

Estos supuestos implícitos guían los comportamientos y dirigen a los miembros del grupo a percibir, interpretar y restaurar eventos. De esta manera, los supuestos pasan a ser las bases del entrenamiento perceptual (Van Muijen, 2013). Este modelo, distingue dos funciones principales de la cultura organizacional: la adaptación externa y la integración interna. La primera de ellas, refiere al proceso de alcanzar las metas y lidiar con los agentes externos. Mientras que la segunda se vincula con la creación de una identidad colectiva y las formas de enlazar métodos para trabajar y vivir juntos. Esto ayuda a los miembros de la organización a filtrar los estímulos ambientales, interpretar estos estímulos, y actuar en base a esta interpretación (Schein, 1988). Evidencias empíricas recientes (Hogan & Coote, 2014) indican que el modelo de Schein ofrece una explicación clara de los procesos culturales que dan lugar a la innovación organizacional, especialmente en las empresas de servicios.

Otro de los modelos de la cultura organizacional es el elaborado por Payne (2001). El autor ha criticado el supuesto según el cual los miembros de las unidades de trabajo comparten sus percepciones, valores y creencias (González-Romá, 2011). Por lo tanto, propone que la cultura general de una organización debería ser analizada a partir de tres grandes dimensiones: (a) penetración, (b) intensidad psicológica y (c) fortaleza de consenso. Con respecto a este último punto, un estudio realizado con 56 empresas mostró que el grado de consenso intra-organizacional variaba notablemente a través de las instituciones, lo cual pone de manifiesto que el grado de acuerdo entre los miembros de una unidad de trabajo es un elemento importante para describir y entender la cultura organizacional (González-Romá, 2011).

El modelo de Denison describe cuatro rasgos fundamentales de la cultura organizacional, cada uno con sus subdimensiones (Denison et al., 2003), a saber: (a) involucramiento, definido como el empoderamiento, la construcción de la persona alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana. Esta dimensión considera el compromiso de los trabajadores y su influencia en los ámbitos organizacionales. Este rasgo es susceptible de ser observado en sus tres subdimensiones: empoderamiento, orientación al equipo y desarrollo de capacidades; (b)

consistencia, considera que el comportamiento de los individuos se fundamenta en el conjunto de valores centrales para la organización. Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Este rasgo puede ser observado en valores centrales, acuerdo, coordinación e integración; (c) adaptabilidad, permite que la organización responda a aquellos cambios en el entorno y de respuesta a las nuevas exigencias de los clientes. Puede considerarse que las organizaciones bien integradas son las más difíciles de cambiar. En contraposición, las organizaciones adaptables asumen riesgos, aprenden de sus errores y tienen experiencia en la creación del cambio. Este rasgo puede ser observado en la creación del cambio, el enfoque en el cliente y el aprendizaje organizacional; y (d) misión, hace referencia al sentido de propósito que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Puede ser expresado en la visión de lo que la organización quiere ser en un futuro.

Este rasgo puede ser observado a partir de la dirección e intención estratégica de la empresa, sus metas y objetivos, y su visión (Martínez Avella, 2010). Los cuatro rasgos propuestos por Denison, están establecidos sobre un plano cartesiano definido por dos dimensiones ortogonales (los ejes): una comprendida entre el enfoque interno y el enfoque externo; y la otra entre la orientación a la estabilidad y a la flexibilidad. Estas dos dimensiones y los rasgos que se derivan caracterizan el conjunto de tensiones que pueden presentarse en una organización. Por una parte, están las tensiones entre estabilidad-flexibilidad y los intercambios entre el enfoque interno-externo y, por la otra, las tensiones diagonales entre la consistencia interna y la adaptación externa, y entre el despliegue de la misión de arriba hacia abajo y el involucramiento de abajo hacia arriba (Martínez Avella, 2010). Según Denison (2000) “las organizaciones efectivas encuentran una forma de resolver estas contradicciones dinámicas sin caer en el simple intercambio” (p. 357).

El modelo desarrollado por O'Reilly, Caldwell y Chadman (1991) no delimita tipologías culturales sino valores culturales. Este modelo, entonces, pone el foco en las normas entendidas como los estándares socialmente creados que emergen de los valores de una organización. Estas normas culturales ayudan a los miembros del grupo a interpretar y evaluar los eventos y las expectativas acerca de los comportamientos apropiados (Chatman, Caldwell, O'Reilly & Doerr, 2014). Los valores culturales se conjugan en ocho factores: (a) innovar y tomar riesgos, (b) atención al detalle, (c) orientación a resultados, (d) agresividad y competitividad, (e) apoyo, (f) énfasis en el crecimiento y en las recompensas, (g) colaboración y orientación al equipo, y (h) decisiones. Estos ocho factores ortogonales son definidos sin ambigüedad y se aproximan a muchas de las dimensiones que la literatura previa ha ofrecido. Para estos autores, la cultura organizativa cumple una serie de funciones dentro de las organizaciones. De esta manera, define los límites, ayudando a distinguir una organización de otra; permite a los integrantes desarrollar una sensación de identidad; facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales; mejora la estabilidad del sistema; y crea sentido y permite el control, así como orienta y moldea las actitudes individuales.

El modelo de Hofstede entiende que la cultura, como programación colectiva de la mente, se manifiesta de diferentes formas. De esta manera, hay cuatro términos que describen las manifestaciones de la cultura y cubren todo su concepto: símbolos, héroes, rituales y valores. Los símbolos representan la capa más superficial de la cultura y los valores la más profunda, quedando los héroes y los rituales en medio de las dos. Los símbolos son palabras, gestos, imágenes u objetos que tienen un significado concreto, únicamente reconocible por aquellos que comparten la misma

cultura. Los héroes son personas, vivas o muertas, reales o imaginarias, que presentan características muy valoradas en una cultura determinada, por lo que actúan como modelos de comportamiento. A menudo, los fundadores de empresas se convierten en héroes culturales. Los rituales son actividades colectivas, técnicamente superfluas para alcanzar los fines deseados, pero consideradas socialmente esenciales dentro de una cultura, es decir, que tienen sentido por sí mismas. Las distintas formas de saludo, formal o informal, así como las ceremonias sociales y religiosas, constituyen ejemplos de rituales. Los símbolos, los héroes y los rituales considerados en su conjunto constituyen las “prácticas organizacionales”. Éstas resultan visibles para un observador externo, sin embargo, su significado cultural no es necesariamente notorio y reside en el modo en el que los participantes de la cultura en cuestión interpretan dichas prácticas (Hofstede, 2011).

En un primer momento, Hofstede (1980) identificó cuatro valores básicos para evaluar la culturas nacionales: (a) distancia al poder, definida como el grado en que los miembros menos poderosos de la sociedad esperan que el poder se distribuya de manera desigual; (b) evitación de la incertidumbre, el grado en que los miembros de una cultura perciben y reaccionan frente a situaciones o amenazas desconocidas; (c) individualismo-colectivismo, refiere a la naturaleza de las relaciones que un individuo mantiene con su grupo; y (d) masculinidad-femineidad, hace referencia a la valoración diferencial de los papeles femeninos y masculinos. Posteriormente, el mismo Hofstede añadió una quinta dimensión, que había sido propuesta por Bond y sus colaboradores, conocida como orientación a largo plazo o dinamismo (Hofstede & Bond, 1988). La misma hace referencia a una cultura orientada al futuro, positiva, dinámica y ligada a cuatro valores positivos: perseverancia, ordenan (de las relaciones por estatus y observancia de ese orden), economía, y sentido de vergüenza. El lado positivo de esta orientación refleja una mentalidad orientada al futuro, mientras que los valores del lado negativo reflejan una mentalidad tradicional y estática. Sin embargo, posteriormente Hofstede y su equipo (Hofstede et al., 1990) reconocieron que las dimensiones acerca de las culturas nacionales no son relevantes a la hora de comparar organizaciones de un mismo país. De esta manera, concluyeron que las prácticas diarias constituyen la esencia de la cultura organizacional y, por lo tanto, la misma debe ser explorada a través de las prácticas que la tipifican, reservándose los valores para la caracterización de la cultura nacional. De este modo, el modelo de Hofstede identifica las culturas organizacionales en función a la orientación de sus prácticas: (a) proceso frente a resultados, (b) trabajo frente a empleado, (c) profesionalidad frente a cultura parroquial, (d) sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, (e) control flexible frente a control estricto, y (f) normativo frente a pragmático.

De éstos, el que cuenta con mayor evidencia empírica, especialmente en América Latina, y posee mayor sencillez y claridad conceptual es el primero (Hernández Sampieri et al., 2014). Sin embargo, el modelo de Hofstede que ha tenido un gran desarrollo en otras partes del mundo ha comenzado a incorporarse en estudios llevados a cabo en Latinoamérica (especialmente en el ámbito de los negocios internacionales) para analizar aspectos tales como la sensibilidad de las organizaciones en términos de equidad en el trato, el avance profesional de las mujeres en las organizaciones, en relación con la adopción de prácticas organizacionales saludables, su poder predictivo respecto del bienestar de los trabajadores, entre otros (Grueso Hínestroza, González-Rodríguez, & Rey-Sarmiento, 2014).

### **Clasificación de las Culturas Organizacionales**

Así como se han descrito diversos modelos para delimitar el constructo cultura organizacional, la bibliografía consultada también da cuenta de la existencia de diferentes modos de clasificar los tipos de cultura propuestos. Por un lado, se encuentran las tipologías que se desprenden de algunos de los modelos presentados en el apartado anterior; y por otro, una serie de clasificaciones cualitativas binomiales que no son fruto de los modelos teóricos clásicos.

Una de las tipificaciones de la cultura organizacional más difundida es la que surge del Modelo de Valores en Competencia. Al respecto, es conveniente tener en cuenta que la mayoría de las organizaciones posee elementos de todas las clases de culturas, sin embargo desarrolla un estilo dominante. Por lo que más que un modelo tipológico, se trata de un modelo topológico (Hernández Sampieri et al., 2014). Entonces, los tipos de cultura organizacional que se desprenden de este modelo son: (a) cultura de clan, que recibe su nombre por ser similar a un tipo de estructura familiar. Este tipo de empresas se caracterizan por la existencia de metas y valores compartidos, cohesión, participación, individualismo colectivo y un sentido de nosotros. Al interior de las mismas, sus miembros se perciben más como una familia extensa que como entidades aisladas. De esta manera, en lugar de orientarse a las reglas o mercados, se encuentran orientados hacia el involucramiento de los empleados y hacia el compromiso de los mismos. Asimismo, la cultura clan genera un clima amigable de trabajo donde los trabajadores comparten mucho de ellos mismos (Cameron & Quinn, 2011); (b) cultura jerárquica, se fundamenta en los atributos clásicos de la burocracia como reglas, especialización, meritocracia, jerarquía, responsabilidad, etc. (Hernández Sampieri et al., 2014). Tales características fueron adoptadas por empresas que quisieron generar eficiencia, confiabilidad y resultados predecibles. Desde este punto de vista, eran imprescindibles las líneas claras en la toma de decisiones, la autoridad, las reglas estandarizadas y los procedimientos, así como el control y los mecanismos de responsabilidad (Zafer Acar & Acar, 2014).

La cultura organizacional compatible con esta forma de organización se caracteriza por conservar un lugar de trabajo estructurado y formalizado, con múltiples niveles jerárquicos (Cameron & Quinn, 2011); (c) cultura adhocrática, este tipo de organización y la cultura asociada surgieron como consecuencia de la transición de la era industrial a la era de la información. Una meta esencial de este tipo de organizaciones es crear adaptabilidad, flexibilidad y creatividad. Por lo que se caracteriza por un lugar de trabajo creativo, dinámico y emprendedor, donde los empleados asumen riesgos y el liderazgo está orientado a los desafíos (Cameron & Quinn, 2011); y (d) cultura orientada al mercado, la cual se encuentra perfilada hacia el ambiente externo en lugar de centrarse en los asuntos internos y se enfoca a las vinculaciones con las entidades del entorno como clientes y consumidores, proveedores, sindicatos, organismos reguladores y competidores. Este tipo de organización opera a través de mecanismos económicos y se basa en valores tales como la competitividad y la productividad, que se alcanzan mediante el posicionamiento externo y el control (Zafer Acar & Acar, 2014).

La clasificación de las culturas organizacionales que se desprenden del modelo de Hofstede diferencia aquellas empresas orientadas a los procesos frente a aquellas que se orientan a los resultados. Las primeras están dominadas por rutinas de carácter técnico y burocrático, mientras

que las segundas se caracterizan por una preocupación común por la obtención de resultados. Asimismo, se oponen aquellas organizaciones orientadas al trabajo frente a otras orientadas al empleado.

En el primer caso únicamente se tiene en cuenta el desempeño laboral de los empleados, por el contrario, en las culturas orientadas al empleado se asume una responsabilidad más amplia en relación con el bienestar de sus miembros. Por otra parte, se distinguen las culturas profesionales, donde los miembros, normalmente con un alto nivel de formación, se identifican con su profesión, mientras que en culturas parroquiales los miembros encuentran su identidad en la organización para la que trabajan. Similarmente, los estilos de comunicación interna y externa, así como a la facilidad de admisión de trabajadores externos o de nuevas incorporaciones, permite la distinción entre sistemas abiertos y sistemas cerrados. Paralelamente, el control hace referencia al grado de formalidad y puntualidad que existe en la organización, lo que posibilita la discriminación entre aquellas culturas que poseen un control estricto frente a otras donde el grado de control es más bien flexible. Finalmente, la dimensión normativo frente a pragmático describe el modo predominante (rígido o flexible, respectivamente) en la relación con el entorno, en particular con los clientes. Las unidades que se dedican a la venta de servicios, por ejemplo, suelen encontrarse en la zona pragmática, mientras que las unidades relacionadas con la aplicación de leyes y normas tienden a situarse en la zona normativa (Hofstede, 2011).

Por otra parte, existen caracterizaciones cualitativas de la cultura organizacional (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009) que, por lo general, ofrecen una distinción binaria entre una cultura fuerte que proporciona un claro sentido de identidad con el personal, donde todos los miembros conocen las metan organizacionales y trabajan en pos de alcanzarlas; y una cultura débil, carente de valores, con prácticas poco definidas y que posee poca influencia sobre las conductas de los empleados. Dentro de esta perspectiva, investigaciones recientes (Jacobs et al., 2013; Mushtaq et al., 2013) han indicado que las culturas fuertes están relacionadas con un alto desempeño al facilitar la consistencia interna. Otra distinción de la cultura se realiza en función de los criterios de efectividad de la organización. De esta manera algunas investigaciones han propuesto: (a) culturas mecánicas y orgánicas, (b) adaptativas y desadaptativas, (c) éticas y no éticas, (d) participativas y no participativas (Armenakis, Brown, & Mehta, 2011). Recientemente, O'Reilly ha categorizado a las culturas adaptativas como aquellas que asumen riesgos, tienen deseos de experimentar, de innovar, son movilizadas por la iniciativa personal, toman decisiones, ejecutan rápidamente y tienen la habilidad de aprovechar las oportunidades (Holton, 2014).

En síntesis las caracterizaciones cualitativas hacen difícil determinar la magnitud de una condición específica, más allá del hecho que ofrecen una visión positiva (rica, coherente, cohesiva, significativa, vibrante, central, integrada, balanceada, adaptativa, etc.) o negativa (fragmentada, pobre, poco entendida, depredadora, congelada, caótica, confusa, fría, difusa, desadaptativa, etc.) sobre la cultura organizacional. Por lo tanto, cualquiera de estas clasificaciones pueden resultar ambiguas y poco confiables (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009).

### **Antecedentes de la Cultura Organizacional**

El estudio de los antecedentes de la cultura organizacional no ha sido tan fructífero como en otras áreas de estudio. Sin embargo, se ha podido identificar que algunas de las variables que determinan la aparición de ciertos tipos de culturas organizacionales, son la cultura nacional y el tipo de liderazgo llevado a cabo en las instituciones.

Con respecto a la primera de ellas, algunos investigadores (Übuis & Alas, 2009) han sostenido que determinados tipos de culturas organizacionales dominan en empresas de diferentes países, lo que indica que la cultura de una organización se encuentra influenciada por la cultura nacional. De allí que se ha remarcado que los valores nacionales influyen sobre las prácticas desarrolladas dentro de las organizaciones (Garibaldi de Hilal, 2006). A este respecto, se ha indicado (Findler, Wind & Mor Barak, 2009) que las organizaciones que se insertan en otros horizontes sufren influencias sistemáticas de su ambiente próximo y procuran adaptarse a él, por lo que serían afectadas por los valores de la nueva cultura nacional. En nuestro país, resultados similares (Omar & Urteaga, 2010) han demostrado que la cultura nacional de origen influye sobre la cultura organizacional, lo que revela que la adopción de determinadas prácticas organizacionales se vincula estrechamente con el origen de la organización. Al respecto, las empresas nacionales argentinas se caracterizan por la implementación de prácticas orientadas al empleado y a los sistemas rígidos de gerenciamiento de sus recursos humanos. En cambio, las empresas privatizadas (que importaron sus gerentes y administradores) se caracterizan por la instauración de prácticas orientadas al mercado, a los resultados y a los sistemas abiertos (Omar & Urteaga, 2010). Tales hallazgos coinciden con observaciones previas (Earley & Erez, 1997; House, Javidan, Hanges, & Dorfman, 2002) que sostenían que los gerentes implementan normas y prácticas dentro de las organizaciones que, en término medio, reflejan las normas y prácticas típicas de las organizaciones donde se formaron.

La relación entre liderazgo y cultura organizacional muestra cierto consenso entre los especialistas que sostienen que el núcleo de valores de una organización comienza con su liderazgo y luego se transforma en un estilo de liderazgo (Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez, & Cañedo Andalia, 2009; Tsai, 2011). No obstante, así como el líder incide directamente en la cultura, la cultura de una organización también es responsable de definir el perfil del líder, es decir que al tiempo que moldea es moldeado (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009). Los líderes de una organización, entonces, desempeñan un papel activo en la formación y reforzamiento tanto del clima como de la cultura organizacional. De esta manera, los líderes determinan qué se debe atender, medir y controlar; participan en los incidentes críticos y las crisis empresariales; planifican la enseñanza, el entrenamiento y establecen los criterios para el reclutamiento, selección, promoción, jubilación y segregación de los empleados (Salazar Estrada et al., 2009).

En función de ello, los empleados son dirigidos por los valores y comportamientos de los líderes para que los comportamientos de las dos partes se alineen. Cuando los comportamientos están fuertemente unificados, una cultura organizacional cohesionada emerge ya que los valores y creencias han sido desarrollados. Esto asegura comportamientos consistentes entre los miembros de una organización, reduce los conflictos y crea un ambiente laboral sano para los empleados (Tsai, 2011).

Otras variables vinculadas al liderazgo que complementan el proceso de creación y reforzamiento de la cultura en una organización son: los diseños de estructuras, la organización, las declaraciones formales sobre lo que es importante para la empresa, y similares. Estos mecanismos conforman actitudes y modos de hacer que, en la medida en que prueben su efectividad, pasarán a formar parte de la cultura (Salazar Estrada et al., 2009).

### **Consecuencias de la Cultura Organizacional**

La bibliografía especializada ha señalado que la cultura organizacional tiene un efecto significativo sobre las actitudes de los empleados. Los resultados de estudios vinculados a la temática sugieren que los efectos de la cultura organizacional sobre los comportamientos individuales se encuentran totalmente mediados por los procesos cognitivos internos de los individuos, teniendo en cuenta tareas y contextos específicos (Hu et al., 2012). Desde esta perspectiva, se ha sugerido que el ajuste entre los valores de los trabajadores y la cultura de la organización es un predictor significativo del compromiso normativo, la satisfacción laboral, el rendimiento laboral y de las intenciones de renunciar, independientemente de la edad, la antigüedad laboral y el sexo del empleado (O'Reilly et al., 1991).

Con respecto a este último punto, evidencias empíricas sugieren que existen diferencias basadas en el sexo del trabajador. En este sentido, se ha señalado (García-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro, & Rivera-Torres, 2005) que el grado en que las dimensiones culturales impactan sobre la satisfacción laboral de los empleados difiere en función de su sexo. Concretamente, se ha encontrado (Tura Solvas & Martínez Costa, 2012) que las culturas adhocráticas y orientadas al grupo mantienen una correlación positiva significativa con la sensibilidad de igualdades de oportunidades entre los sexos. En cambio, culturas jerárquicas y racionales dificultan la percepción de igualdades de género. Asimismo, se ha verificado (Tura Solvas & Martínez Costa, 2012) que la existencia de desigualdades de género en las organizaciones, o de su percepción, tiene consecuencias negativas tanto para los trabajadores como para la propia organización.

Otras investigaciones han indicado (Belias & Koustelios, 2014; Zavyalova & Kuchеров, 2010) que en las empresas con diferentes tipos de cultura organizacional difieren los niveles de satisfacción laboral de los empleados. De esta manera, se ha sugerido (Shurbagi & Zahari, 2012) una relación positiva entre las culturas de clan y adhocrática, y la satisfacción laboral; así como una correlación negativa entre la satisfacción y las culturas jerárquicas y orientadas al mercado (Lund, 2003). Un estudio más reciente (ElKordy, 2013) ha indicado que casi el 50% de la varianza de la satisfacción laboral es explicada por la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, siendo la cultura el constructo con mayor impacto.

En cuanto al vínculo entre compromiso y cultura organizacional, se ha señalado (Richard, McMillan-Capehart, Bhuian, & Taylor, 2009) que el contrato psicológico media la relación entre estas dos variables. Sumado a ello, se ha sugerido (ElKordy, 2013) que el compromiso organizacional es explicado por la satisfacción laboral, la cultura organizacional, y el liderazgo transformacional. Asimismo, se ha comunicado (Zafer Acar, 2012) que la cultura organizacional y el tipo de liderazgo predicen el compromiso organizacional. Al respecto, un estudio transversal centrado en enfermeros de hospitales de Taiwan (Tsai, 2011) mostró que las culturas orientadas a la flexibilidad impactan sobre la satisfacción laboral de los empleados a través del liderazgo auténtico. Estos hallazgos indican que los efectos de ciertos tipos de cultura son expresados a través

del liderazgo que, a su vez, sostiene los valores culturales (Azanza, Moriano, & Molero, 2013; O'Reilly, Caldwell, Chatman, & Doerr, 2014).

Evidencias empíricas recientes (Mendoza Llanos, 2015) muestran que el ausentismo también se encuentra influenciado por la cultura organizacional. Además, se ha encontrado (Übuis & Alas, 2009) que las culturas de clan, jerárquica y adhocrática predicen la responsabilidad social corporativa. Asimismo, se ha indicado una correlación positiva de la cultura organizacional con la salud mental y el bienestar del empleado (Marchand, Haines, & Dextras-Gauthier, 2013), así como con su salud, entusiasmo y flexibilidad (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009).

Por otra parte, la bibliografía especializada (Tsai, 2011; Zafer Acar, 2012) ha señalado la importancia de la relación entre la cultura y la gerencia. En este sentido, se ha sugerido (Ovidiu-Iliuta, 2014) que las dimensiones de la cultura organizacional (adaptabilidad, misión, involucramiento y consistencia) tienen un impacto significativo sobre las prácticas de gerenciamiento. De ellos, el rasgo consistencia ha demostrado una mayor influencia sobre las prácticas de gerenciamiento, lo que significa que las organizaciones efectivas están altamente coordinadas y propiamente integradas (Ovidiu-Iliuta, 2014).

Paralelamente, algunos referentes en la temática (O'Reilly et al., 2014) han sostenido que la cultura organizacional impacta tanto sobre los resultados directos y la eficiencia de la misma al establecer los valores, creencias y normas dentro de la organización, quien en retorno le ayuda a moldear los modos en que los miembros de la organización interactúan y se comprometen entre ellos. Estos valores culturales específicos pueden conducir a (Jacobs et al., 2013): (a) toma de decisión más efectiva; (b) reportar, responder y aprender de los errores; (c) trabajo basado en el equipo; y (d) sinergia inter-departamental y creatividad. Posteriormente, la cultura puede influenciar los objetivos sociales y económicos generales que una organización persigue así como alentar a la cooperación y a la construcción de relaciones entre los empleados dentro y fuera de las organizaciones (Jacobs et al., 2013).

Sumado a ello, se ha señalado (Denison, 2000; Schein, 1988) que la cultura organizativa constituye uno de los principales predictores del rendimiento laboral. En este sentido, un mayor rendimiento es esperable en la medida que los valores culturales sean fuertemente sostenidos o amplia y comúnmente compartidos (Denison, 1990). Asimismo, se ha considerado (Jung & Takeuchi, 2010) que se puede alcanzar un mejor rendimiento laboral en tanto los líderes gerenciales sean apoyados por la cultura. Sumado a ello, Schein (1988) explica que el liderazgo y la cultura están entrelazados, especialmente basándose en el concepto del ciclo de vida organizacional. De acuerdo a este concepto, los líderes o ejecutivos de una organización tendrán sus valores y creencias incrustados en la organización desde una etapa temprana de la formación de la misma, mientras que la cultura influenciará las acciones y el estilo de los líderes en etapas más tardías. De esta manera, la cultura proveería la base para entender las diferencias entre las empresas exitosas donde los empleados exhiben un buen rendimiento, de aquellas que no lo tienen (Schein, 1988). Sin embargo, no todas las investigaciones han dado cuenta de esta relación. Algunas han sostenido (Ogbonna & Harris, 1998) que el vínculo entre ambos constructos es claramente anecdótico o han postulado (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009) que en el mundo empresarial la cultura es fácilmente ignorada desconociendo así su impacto sobre la efectividad organizacional.

Investigaciones más recientes han informado que organizaciones con cultura predominante tipo clan (Revilla-Macías, Santana-Mondragón, & Rentería-López, 2015; Richard et al., 2009) y orientadas a la innovación (Gálvez Albarracín & Pérez de Lema, 2011) tienen un impacto positivo sobre el rendimiento de las empresas, mientras que culturas jerárquicas se vinculan de manera negativa con el rendimiento. Estos resultados, refuerzan la teoría de que la cultura organizacional es determinante para el logro de la competitividad de las empresas (Shahzad, Luqman, Khan, & Shabbir, 2012). En definitiva, organizaciones orientadas a la innovación generan importantes mejoras en el rendimiento en términos de la calidad de los productos y servicios, en la eficiencia de los procesos internos, en las relaciones humanas internas y en la relación de la empresa con su entorno inmediato.

Mientras que las estructuras organizacionales demasiado rígidas, signadas por el exceso de formalismo y de procedimientos, influyen negativamente sobre el rendimiento, especialmente en aspectos como la escasa adaptación a las necesidades del mercado y la poca satisfacción de los clientes (Gálvez Albarracín & Pérez de Lema, 2011). Por otra parte, también se ha indicado (Gelfand, Keller, Leslie, & de Dreu, 2012) que las culturas conflictivas tienen implicancias directas sobre las variables resultados, como el rendimiento individual. Adicionalmente, en la actualidad una gran serie de estudios han dado cuenta de una relación positiva entre ambas variables en distintos ámbitos tales como el hospitalario (Jacobs et al., 2013; Revilla-Macías, Santana-Mondragón, & Rentería-López, 2015), educativo (Abdussamad, Akib, & Paramata, 2015), estudios legales (Hogan & Coote, 2014), empresas de software (Shahzad, 2014) y empresas constructoras (Martínez Méndez, Vera Muñoz, & Vera Muñoz, 2014), entre otros. No obstante, todavía no se ha podido establecer con claridad si la cultura de la organización (empresa o institución) en la que una persona trabaja constituye una variable explicativa de su rendimiento laboral. Aunque, a la luz de los antecedentes disponibles se podría presuponer que los trabajadores de empresas orientadas hacia los sistemas flexibles, a los empleados y a la responsabilidad social, lograrán mayores niveles de RL que las orientadas a los resultados, a los procesos y a los sistemas rígidos.

### **Medición de la cultura organizacional**

Pese a que el estudio de la cultura organizacional se ha constituido en un tópico de interés en el ámbito académico y empresarial hacia fines de la década del 70, no existe un acuerdo en relación a la manera adecuada de medir el constructo. Sobre este particular Schein (1985) planteó que la cultura, al ser una construcción social de la realidad, presenta inconvenientes para ser medida a través de cuestionarios y, por lo tanto, sugirió que la mejor forma de abordarla es mediante el desarrollo de estudios etnográficos. En función de ello, la bibliografía específica hace referencia a estudios que utilizaron instrumentos ligados a vertientes cualitativas. Sin embargo, otros autores consideran que la cultura sí es susceptible de ser evaluada a través de escalas numéricas (Grueso Hinestroza, 2009). Los instrumentos de medición (Tabla 2) desarrollados desde esta perspectiva pueden ser clasificados en función del modelo de cultura organizacional al cual hacen referencia y pretende medir, ya que la variación del concepto ha conllevado modificaciones en la forma de medirlo (Cújar Vertel et al., 2013).

La bibliografía específica indica que los primeros intentos por operacionalizar la cultura organizacional pueden rastrearse hacia principios de los años ochenta. Wilkins y Ouchi (1983), por ejemplo, midieron la cultura a partir de observaciones de distintas clases de comunidades, detallando sus características y clasificándolas de acuerdo con rangos establecidos.

En la misma época, se presentaron otros estudios que contemplaron otras maneras de evaluar la cultura organizacional, como el *Organizational Beliefs Questionnaire* de Peters y Waterman (1982), quienes a través de un cuestionario midieron variables como: diversión, innovación, calidad superior, atención a detalles, toma de riesgos, competitividad, informalidad e importancia de la gente. También se puede señalar al *Organizational Culture Inventory*, de Cooke y Lafferty (1983), cuya perspectiva considera elementos importantes para el autodesarrollo, el manejo del poder, la competitividad, la propia realización, el perfeccionismo, la eliminación, el alcance de logros, y en general, el alcance humanístico. mediados de la década de los 80 Hofstede y colaboradores estudiaron las compañías pertenecientes al grupo IBM y publicaron su artículo final en 1990. A partir de su estudio, se concluyó que las prácticas diarias constituyen la esencia de la cultura organizacional y que, por lo tanto, la cultura de las empresas debe ser explorada a través de las prácticas que la tipifican. Para ello, desarrollaron una metodología en la cual la primera fase de la investigación, de carácter cualitativo, siguió un enfoque antropológico clásico. La segunda fase del proyecto, de naturaleza cuantitativa, consistió en una encuesta por escrito con preguntas precodificadas. Estas preguntas incluían las que se emplearon en el estudio intercultural de IBM y, además, se incluyeron muchas percepciones de las prácticas diarias que no se habían cubierto en los estudios interculturales (Hofstede, 2011). El cuestionario, validado inicialmente con una muestra de 1295 sujetos de 10 organizaciones de Dinamarca y Países Bajos, recoge información relacionada con la percepción y valoración de los símbolos, héroes, rituales y valores de la compañía. Los aspectos relacionados con los tres primeros conceptos fueron agrupados (Hofstede et al., 1990) en una gran categoría de 54 ítems denominada “Prácticas”; los “Valores”, por su parte, fueron descritos mediante 50 preguntas, 22 orientadas a valorar los objetivos del trabajo y 28 a valorar las creencias generales en el trabajo.

Posteriormente, Verbeke (2000) realizó una adaptación de la escala de prácticas organizacionales (Hofstede et al., 1990). El creciente interés sobre las posibilidades de las prácticas para influir sobre el comportamiento organizacional, motivó la incorporación de nuevos ítems y una nueva validación. Tales procedimientos dieron por resultado un instrumento compuesto por seis subescalas, de las cuales cuatro (procesos vs. resultados; empleado vs. tarea; sistema abierto vs. cerrado; sistema rígido vs. flexible) mantuvieron las denominaciones dadas por Hofstede, en tanto que las dos restantes fueron identificadas como responsabilidad social vs. auto-interés (similar a la dimensión normativa vs. pragmática de la escala original) y mercado vs. empresa (referida a la implementación o no de prácticas orientadas hacia la competencia y conquista de clientes).

Dentro de la misma línea, el cuestionario *Global Research Program* (GLOBE’S) fue inspirado en los postulados teóricos de Hofstede (House et al., 2002). Este instrumento está compuesto por nueve dimensiones: (a) distancia al poder, (b) evitación de la incertidumbre, (c) orientación humana, (d) asertividad, (e) equidad de género, (f) orientación hacia el futuro, (g) orientación hacia el desempeño, (h) individualismo-colectivismo, e (i) colectivismo organizacional. El mismo se caracteriza por facilitar la medición de los valores tanto a nivel social, como a nivel organizacional, con propiedades psicométricas satisfactorias.

Otro instrumento que tomó como marco el modelo de Hofstede fue la escala desarrollada por Grueso Hinestroza (2010). La misma contiene 35 reactivos para evaluar las cinco dimensiones del modelo referido, en una escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1=“*nada frecuente*” a 5=“*muy frecuentemente*”). En Argentina, particularmente, la *Escala de prácticas organizacionales* (Omar, 2005), explora tres de las prácticas de gerenciamiento de recursos humanos propuestas por Hofstede (1997) (procesos vs. resultados, empleado vs. tarea, sistemas abiertos vs. cerrados) y dos de las identificadas por Verbeke (2000) (sistemas flexibles vs. rígidos y mercado vs. empresa). Esta escala está integrada por 25 ítems, con formato Likert de 5 puntos (variando desde 1=“*nada frecuente*” a 5=“*muy frecuentemente*”).

Paralelamente, se han desarrollado instrumentos que responden a los otros modelos tradicionales de la cultura organizacional. De esta manera, surgieron las escalas basadas en el modelo de Valores en Competencia. El principal instrumento basado en este modelo es el *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) (Quinn & Spreitzer, 1991), que ha tenido una amplia difusión en el mundo y, además, ha sido adaptado para su uso con otras poblaciones, tanto en inglés (Heritage, Pollock, & Roberts, 2014) como en español (Calderón Hernández & Serna Gómez, 2009; Naranjo-Valencia, Sanz-Valle, & Jiménez-Jiménez, 2008; Revilla-Macías et al., 2015). Dentro de este grupo, también se puede considerar al *First Organizational Culture Unified Search* (FOCUS) diseñado por Van Muijen et al. (1999). El FOCUS es una escala de carácter descriptivo-evaluativo que se compone de 75 afirmaciones, de las cuales 40 describen el clima organizacional y 35 evalúan la cultura. Esta escala mide el grado en que los individuos consideran que determinadas características están presentes en sus organizaciones y fundamentalmente permite identificar los cuatro tipos de cultura identificadas por el modelo. Ha sido validada en 12 países europeos y ha mostrado tener propiedades psicométricas satisfactorias (Grueso Hinestroza, 2009).

Particularmente, O'Reilly et al. (1991) diseñaron un instrumento llamado *Organizational Culture Profile* (OCP) integrado por 54 proposiciones referentes a valores individuales (31 ítems) y organizacionales (23 ítems), a ser evaluadas mediante nueve categorías desde lo más a lo menos deseable. Este estudio fue llevado a cabo en cuatro etapas: en la primera, se describieron los elementos que estarían contenidos en la lista, que describieran cualquier organización, que no fueran característicos de todas las personas en las organizaciones y que fuesen fáciles de entender. La segunda etapa consistió en la evaluación de las características de la empresa, invitando a grupos de las mismas organizaciones para que las clasificaran de acuerdo con su grado de importancia. En una tercera fase, se evaluó el grado de importancia que los empleados asignaron a cada uno de los elementos para formar parte de la organización a la cual pertenecían. En la última fase, se calculó una puntuación de ajuste persona-organización de cada individuo al correlacionar el perfil de preferencias individuales con el de la empresa para la cual la persona trabajó. Recientemente, una validación de la versión abreviada (26 ítems) de este instrumento (Marchand et al., 2013) indicó que el mismo, además, puede ser conceptualizado en función de las cuatro dimensiones del modelo de Valores en Competencia.

Otro de los modelos tradicionales en función del cual se ha desarrollado un instrumento ampliamente difundido es el de Denison. El mismo es conocido como *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS; Denison & Neale, 1996) y está compuesto por 60 ítems agrupados en 12 subescalas referidas a las cuatro dimensiones culturales (involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión) planteadas en el modelo. Las respuestas son valoradas en una escala tipo Likert de 5 puntos (variando desde 1=“*completamente en desacuerdo*” a 5=“*completamente de*

*acuerdo*”), más una opción de “no aplicable”. En este caso, los cuestionarios individuales son tabulados en un perfil gráfico que compara la cultura organizacional con una base de datos normativa global de más de 700 organizaciones con bajos y altos desempeños. Recientemente, este instrumento ha sido traducido al español y validado (Bonavia, Prado, & Barberá, 2009). Análisis factoriales confirmatorios, señalan que esta adaptación posee propiedades psicométricas adecuadas, siendo una réplica casi total de la estructura planteada en la versión original.

Finalmente, la bibliografía específica destaca una gran cantidad de estudios cualitativos, cuyo fin primordial ha sido mostrar la manera en que los actores significan los acontecimientos y las acciones del mundo organizacional. En algunos países como Brasil y Venezuela, los estudiosos de la cultura han optado por crear instrumentos cualitativos ajustados a su propio contexto (Toca Torres & Rodríguez Carrillo, 2009). Pirela y Sánchez (2009), por ejemplo, llevaron a cabo su investigación sobre la cultura y el aprendizaje organizacional desde esta perspectiva, basada en el paradigma pospositivista y el método hermenéutico. La misma concluyó que en las organizaciones estudiadas (instituciones públicas de educación básica del municipio Maracaibo) prevalecen principios establecidos tácitamente, como la misión. A su vez, indicaron que los valores considerados importantes para este grupo son: responsabilidad, honestidad, solidaridad, dedicación y compromiso con la enseñanza y los alumnos. En esta línea de trabajo, Ribeiro Souto y Coutinho García (2009) realizaron entrevistas semiestructuradas en el sector hotelero y encontraron que las principales características de la cultura que guían las acciones de los hoteles están ancladas en los valores que emanan de la empresa: respeto, confianza, innovación, espíritu de superación y rendimiento. Asimismo, verificaron una fuerte influencia de la cultura de la organización tanto en las prácticas de gestión de recursos como en las actividades de los empleados y gerentes. Investigaciones de este tipo, permiten una mayor profundización en el estudio de la cultura de las organizaciones, en tanto brindan percepciones estructuradas de los propios sujetos y sobre la forma en que éstos se adaptan a los cambios internos. De esta manera, se privilegió el conocimiento de intereses, vivencias y motivaciones, así como de elementos encubiertos e invisibles (Toca Torres & Rodríguez Carrillo, 2009).

En función de esta división, entre perspectivas cuantitativas y cualitativas, Denison (1990) sugiere continuar manteniendo la diferencia metodológica. Habida cuenta que si bien las percepciones son fácilmente mesurables a través de cuestionarios, se requieren los enfoques cualitativos para describir los supuestos básicos y los valores.

### Conclusiones

La cultura organizacional es uno de constructos más controvertidos dentro del ámbito de la psicología organizacional. Reflejo de ello es la proliferación de diferentes modelos, tipificaciones y modos de evaluarla. De esta falta de acuerdo se desprende la inexistencia de una definición unívoca de la cultura organizacional (Bellou, 2010). Sin embargo, los especialistas han coincidido en señalar que el núcleo de la misma son las prácticas organizacionales (Berson, et al., 2008; Hofstede et al., 1990; Omar & Urteaga, 2010).

Paralelamente, aspectos tales como el liderazgo y la cultura nacional han sido indicados como variables predictoras de la cultura organizacional. En relación a este punto, se ha destacado (Omar & Urteaga, 2010) que la adopción de determinadas prácticas organizacionales se vincula estrechamente con el origen de la organización. Sin embargo, aún no se ha logrado esclarecer si es el líder quien incide sobre la cultura organizacional de una empresa o bien es la cultura de una organización la responsable de definir el perfil del líder. Por lo tanto, se ha planteado que el estilo de liderazgo es, a su vez, antecedente y consecuencia de la cultura de una organización (Toca Torres & Carrillo Rodríguez, 2009).

Investigaciones actuales sobre el tema han informado asociaciones entre la cultura organizacional y algunos resultados organizacionales relevantes tales como compromiso con la empresa, los deseos de seguir perteneciendo a ella (Omar & Urteaga, 2010), la satisfacción laboral (Belias & Koustelios, 2014), la salud mental y el bienestar del empleado (Marchand et al., 2013), entre otros. También se han registrado algunas vinculaciones específicas entre la cultura organizacional y el rendimiento laboral (Azanza et al., 2013; Cújar Vertel et al., 2013; Mushtaq et al., 2013; Zafer Acar & Acar, 2014). No obstante, todavía no se ha podido establecer con claridad si la cultura de la organización (empresa o institución) en la que una persona trabaja constituye una variable explicativa de su rendimiento laboral.

Adicionalmente, muchas de estas conclusiones parten de distintas concepciones de cultura organizacional, lo que impide una clara sistematización de los resultados obtenidos en torno al constructo y la generalización de los mismos. Consecuentemente, a la hora de evaluar la cultura organizacional de una empresa, desde la perspectiva de cualquiera de los modelos anteriormente citados, se dispone de distintos instrumentos para medirla y diferentes modos de clasificarlas. Sumado a ello, ninguno de los modelos desarrollados hasta el momento es completamente incluyente ni totalmente correcto (Hernández Sampieri et al., 2014).

En este sentido, si bien el modelo de los Valores en Competencia (Cameron & Quinn, 2011) cuenta con mayor evidencia empírica en América Latina, posee mayor sencillez y claridad conceptual (Hernández Sampieri et al., 2014) no ha logrado la aceptación de toda la comunidad científica. Coincidentemente, el modelo de Hofstede (1997), que tuvo un gran desarrollo en otras partes del mundo y hoy en día ha comenzado a incorporarse en estudios llevados a cabo en Latinoamérica (Grueso Hinestroza, 2009), tampoco ha alcanzado una plena aceptación de los estudiosos. Por su parte, el modelo de Schein (1988) ha demostrado algunas dificultades a la hora de aplicarse en las organizaciones ya que los supuestos básicos (inconscientes) resultan difíciles de identificar y, más aun, de cambiar.

Frente a este panorama, la agenda para las futuras investigaciones sobre cultura organizacional debería incluir, al menos, los siguientes aspectos: (a) esclarecer las variables que determinan la cultura organizacional; (b) analizar la relación de la cultura organizacional con otros constructos organizacionalmente relevantes diferentes de los tradicionalmente evaluados; (c) determinar los modos en que la cultura organizacional se relaciona con otras variables de importancia como la cultura nacional, el liderazgo y el rendimiento laboral; (d) incorporar terceras variables al estudio de la relación entre ellas; (e) desarrollar un modelo explicativo de la cultura organizacional que sea totalmente incluyente y abarcativo; y (f) generar una herramienta eficaz que caracterice dicho constructo y mida su preeminencia en todo sistema.

Finalmente, la presente revisión presenta algunas limitaciones entre las que se encuentran aquellas derivadas del posible sesgo de selección introducido por los criterios de inclusión definidos, vale decir, la inclusión mayoritaria de estudios en inglés y el hecho de acceder exclusivamente a artículos a texto completo de acceso abierto. A pesar de tales limitaciones, la misma constituye una puesta al día sobre los estudios de la cultura organizacional que puede ser de utilidad práctica para los profesionales de la administración, del gerenciamiento de los recursos humanos, de la psicología organizacional, y similares áreas de interés.

### Referencias

- Abdussamad, J., Akib, H., & Paramata, J. (2015). Effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance toward the department of education, youth and sports Gorontalo province, Indonesia. *International Journal of Academic Research*, 7(1), 386-390.
- Armenakis, A., Brown, S., & Mehta, A. (2011). Organizational culture: Assessment and transformation. *Journal of Change Management*, 11(3), 305-328.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., & Sinha, J. B. (1999). Organizational culture and human resource management practices the model of culture fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30(4), 501-526.
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, organizational culture and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615-633.
- Bonavia, T., Prado, V., & Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21(4), 633-638.
- Calderón Hernández, G., & Serna Gómez, H. M. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: Un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). The Competing Values Framework. In *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Rev. ed., pp. 31-62). Reading, MA: Jossey Bass.
- Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014). Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high- technology firms. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 785-808.

Cooke, R. A., & Lafferty, J. C. (1983). *Level V: Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.

Cújar Vertel, A., Ramos Paternina, C. D., Hernández Riaño, H. E., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.

Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 347-372). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). *Denison organizational culture survey*. Ann Arbor, MI: Aviat.

Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205–227.

Earley, P. C., & Erez, M. (1997). *The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently*. New York, NY: Oxford University Press.

ElKordy, M. (2013). Transformational leadership and organizational culture as predictors of employees attitudinal outcomes. *Business Management Dynamics*, 3(5), 15-26.

Findler, L., Wind, L., & Mor Barak, M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63-94.

Gálvez Albarracín, E. J., & Pérez de Lema, D. G. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: Un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 125-145.

García-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20(4), 279-288.

Garibaldi de Hilal, A. V. (2006). Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement. Findings from a multinational company. *International Journal of Cross Cultural*, 6, 139-167.

Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131- 1147.

Gonzales-Romá, V. (2011). El clima de los equipos de trabajo: Una propiedad configuracional. *Papeles del Psicólogo*, 32(1), 48-58.

Grueso Hinestroza, M. P. (2009). Escalas de medida de la cultura social y organizacional. *Visión Gerencial*, 8(2), 269-278.

Grueso Hinestroza, M. P. (2010). Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con valores de la cultura y el compromiso con la organización. *Revista Innovar*, 20(36), 79-90.

Grueso Hinestroza, M. P., González-Rodríguez, J., & Rey-Sarmiento, C. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y Pensamiento Crítico*, 2(3), 77-91.

Heritage, B., Pollock, C., & Roberts, L. (2014). Validation of the organizational culture assessment instrument. *PloS One*, 9(3), 1-10.

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Ontario, CA: The University of Western Ontario.

Hofstede, G. (2011). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. In BBVA (Eds.). *Values and ethics for de 21th century* (pp. 413-432). Barcelona: BBVA.

Hofstede, G., & Bond, M. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 5-21.

Hofstede, G., Neuijin, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative studies across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.

Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.

Holton, L. (2014, October 23). Charles O'Reilly: Finding a corporate culture that drives growth. Retrieved from: <http://linkis.com/0Z5o8>

House, R., Javidan, M., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: An introduction to project GLOBE. *Journal of World Business*, 37(1), 3-10.

Hu, Q., Dinev, T., Hart, P., & Cooke, D. (2012). Managing employee compliance with information security policies: The critical role of top management and organizational culture. *Decision Sciences*, 43(4), 615-660.

Jacobs, R., Mannion, R., Davies, H. T., Harrison, S., Konteh, F., & Walshe, K. (2013). The relationship between organizational culture and performance in acute hospitals. *Social Science & Medicine*, 76, 115-125.

Jung, Y., & Takeuchi, N. (2010). Performance implications for the relationships among top management leadership, organizational culture, and appraisal practice: Testing two theory-based models of organizational learning theory in Japan. *International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1931-1950.

Lund, D. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.

Marchand, A., Haines, V. Y., & Dextras-Gauthier, J. (2013). Quantitative analysis of organizational culture in occupational health research: A theory-based validation in 30 workplaces of the organizational culture profile instrument. *BMC Public Health*, 13(1), 443-454.

Martínez Avella, E. M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 163-190.

Martínez Méndez, R., Vera Muñoz, M. A., & Vera Muñoz, J. G. (2014). Cultura organizacional y efectividad en las pequeñas empresas constructoras de Puebla, México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7(4), 79-92.

Mendoza Llanos, R. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Revista Médica de Chile*, 143(8), 1028-1033.

Mushtaq, A. L., Ahmad Fayyaz, S., & Tanveer, A. (2013). Organizational culture in hotel industry: Perceptions and preferences among staff. *Advances in Management*, 6(5), 55-60.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez, D. J., & Sanz-Valle, R. (2012). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 15(2), 63-72.

Naranjo-Valencia, J. C., Sanz-Valle, R., & Jiménez-Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación. Un estudio empírico. En J. Pindado García, & G. Payne (Eds.). *Estableciendo puentes en una economía global* (pp. 5-23). Salamanca: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (1998). Managing organizational culture: Compliance or genuine change? *British Journal of Management*, 9(4), 273-288.

Omar, A. (2006). *La cultura organizacional de empresas e instituciones argentinas a través de las prácticas, actitudes y comportamientos de sus miembros*. Rosario: CONICET.

Omar, A., & Urteaga, A. F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.

O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & Doerr, B. (2014). The promise and problems of organizational culture CEO personality, culture, and firm performance. *Group & Organization Management*, 39(6), 595-625.

Ovidiu-Iliuta, D. (2014). The link between organizational culture and performance management practices: A case of it companies from Romania. *The Annals of the University of Oradea*, 23(1), 49-56.

Payne, R. L. (2001). A three dimensional framework for analyzing and assessing culture/climate and its relevance to cultural change. In G. L. Cooper, S. Cartwright, & P. C. Earley (eds.). *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 107-121). Chichester: John Wiley & Sons.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. *Yönetim*, 7(24), 53-56

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(9), 570-581.

Pirela, L., & Sánchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*, 15, 175-188.

Quinn, R. E. (1988). Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Quinn R. E., & Spreitzer G. M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life. In R. W. Woodman. *Research in organizational change and development* (pp. 115-142). Greenwich, CT: JAI Press.

Revilla-Macías, D. A., Santana-Mondragón, R., & Rentería-López, M. (2015). La influencia de la cultura organizacional en el desempeño hospitalario. *Revista de Sanidad Militar*, 69(5), 429-439.

Ribeiro Souto, S. R., & Coutinho Garcia, F. C. (2009). A influência da cultura organizacional nos processos de recrutamento, seleção e socialização: Um estudo de caso de uma empresa do setor de hotelaria de Minas Gerais. *Turismo-Visão e Ação*, 11(1), 41-62.

Richard, O. C., McMillan-Capehart, A., Bhuian, S. N., & Taylor, E. C. (2009). Antecedents and consequences of psychological contracts: Does organizational culture really matter? *Journal of Business Research*, 62(8), 818-825.

Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (1988). Organizational culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109-159.

Serrate-Alfonso, A., Portuondo-Velez, A. L., Sanchez-Puigbert, N., & Suarez-Ojeda, R. (2014). Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 2-12.

Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975-985.

Shahzad, F. (2014). Impact of organizational culture on employees' job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *International Journal of Commerce and Management*, 24(3), 219-227.

Shurbagi, A. M., & Zahari, I. (2012). The relationship between organizational culture and job satisfaction in national oil corporation of Libya. *International Journal of Humanities and Applied Sciences*, 1(3), 88-93.

Toca Torres, C. E., & Carrillo Rodríguez, J. (2009). Theoretical and methodological matters of organizational culture. *Revista Civilizar - Ciencias Sociales y Humanas*, 9(17), 117-136.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98-117.

Tura Solvas, M., & Martínez Costa, C. (2012, July). *Organizational Culture and the perception of equal gender*. Paper presented at the Sixth International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management, Vigo.

Übüs, Ü., & Alas, R. (2009). Connections between corporate social responsibility and innovation climate. *Journal of Management and Change*, 26, 58-71.

Van Muijen, J. J., Koopman, P., De-Witte, K., De-Cock, G., Susanj, Z, Lemoine, C.,... Turnipseed, D. (1999). The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4), 551-568.

Van Muijen, J. J. (2013). Organizational culture. In P. Drenth, H. Thierry, & C. de Wolff (Eds.). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (pp. 113-131). East Sussex, UK: Psychology Press.

Verbeke, W. (2000). A revision of Hofstede et al.'s (1990). Organizational Practices Scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 587-602.

Wilkins, A. L., & Ouchi, W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28, 468-481.

Zafer Acar, A. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.

Zafer Acar, A., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *Emerging Markets Journal*, 3(3), 18-31.