

***RELACIONES ENTRE RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL.
UN ESTUDIO EMPÍRICO***

GREGORIO CALDERÓN HERNÁNDEZ*
HÉCTOR MAURICIO SERNA GÓMEZ**
UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, MANIZALES

Recibido, junio 24 /2009

Concepto evaluación, noviembre 4/2009

Aceptado, diciembre 7/2009

Resumen

Para algunos autores la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional y establecen que puede existir una influencia recíproca entre recursos humanos y cultura (Yeung, Brockbank, y Ulrich, 1991): las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo, pero las prácticas a su vez refuerzan la cultura y la influncian a través de la información suministrada y de los comportamientos inducidos. La presente investigación pretende identificar una relación entre los recursos humanos y la cultura organizacional. El contraste se realizó en 199 empresas de Colombia; para el procesamiento de la información se utilizaron modelos multivariados con énfasis en análisis de conglomerados y análisis de varianza.

Palabras clave: Recursos humanos, cultura organizacional, empresas industriales.

***THE RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCES AND ORGANIZATIONAL
CULTURE: AN EMPIRICAL STUDY***

Abstract

For some authors, human resources management constitutes the strategic framework for organizational culture. They state that an interaction between human resources and culture might exist (Yeung, Brockbank y Ulrich, 1991). Considering that in order to be effective and retained in time human resources practices must fit into the organizational culture, these practices in turn reinforce and influence culture through the information they provide and the behavior they induce. This research aims at identifying a relationship between human resources and organizational culture. The study was conducted in 199 Colombian firms. For information processing multivariate models with emphasis on cluster analysis and variance analysis were used.

Key words: Human resource, organizational culture, industrial organizations.

***RELAÇÃO ENTRE RECURSOS HUMANOS E CULTURA ORGANIZACIONAL.
UM ESTUDO EMPÍRICO***

Resumo

Para alguns autores a gestão dos recursos humanos constitui o quadro estratégico da cultura organizacional e estabelecem que pode haver uma interação entre recursos humanos e cultura (Young, Brockbank e Ulrich, 1991): as práticas de recursos humanos devem encaixar na cultura para ser efetivos e ser mantidos ao longo do tempo. Além disso reforçam a cultura e influenciam-na pela informação proporcionada e dos comportamentos induzidos. Esta pesquisa visa identificar uma relação entre recursos humanos e cultura organizacional. O contraste foi realizada em 199 empresas da Colômbia. Para processar a informação se utilizaram modelos multivariados, com ênfase na análise de conglomerados e análise de variância.

Palavras-chave: recursos humanos, cultura organizacional, empresas industriais.

* Profesor Titular, Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Director Grupo Investigación en Cultura organizacional y Gestión Humana Categoría A de Colciencias. gcalderonh@unal.edu.co

** Joven Investigador Grupo Cultura Organizacional y Gestión Humana.

INTRODUCCIÓN

El reconocimiento de la organización como sistema integrado por tres componentes estrechamente relacionados, el sistema socioestructural –conformado por las estructuras, las estrategias, las políticas y los procesos (incluidas las prácticas de gestión humana)–, el sistema cultural –integrado por el conjunto colectivo de significados simbólicos–, y los trabajadores con sus competencias, valores y necesidades (Allaire y Firsirotu, 1984), demandó el reconocimiento de un nuevo elemento poco considerado hasta ese momento para la comprensión y gestión de las organizaciones, la cultura organizacional. Ésta a su vez se encuentra estrechamente relacionada con la gestión de los recursos humanos.

En la presente investigación se pretende encontrar una relación entre los recursos humanos y la cultura organizacional. Para llegar a esto se parte de las presunciones de diversos autores (Meek, 1988; Ogbonna y Harris, 2002; Yeung et al. 1991), que han establecido relaciones recíprocas entre estas variables.

Para ello, primero se estableció el modelo de valores de competencia como herramienta para analizar la cultura y en especial sus tipologías (Quinn y Rohrbaugh, 1981, 1983; Howard, 1998). Segundo, se identificaron algunas prácticas de recursos humanos para lo cual se analizaron los trabajos de Walton (1985), Delery y Doty (1996), Berg (1999) Osterman (1994) y Camelo, et.al. (2004). Por último se procedió a construir una propuesta teórica formulando tres hipótesis de relaciones entre estas variables.

El contraste empírico se llevó a cabo en grandes empresas industriales localizadas en Colombia a cuyos jefes de talento humano se les aplicó una encuesta sobre información de cultura y de gestión humana. Se aplicaron pruebas para garantizar la consistencia de la muestra y la validez y confiabilidad de la información. La prueba de hipótesis se realizó mediante análisis de conglomerados (clústeres), análisis de varianza (Anova) y pruebas post-hoc de diferencia de medias (DMS).

Se resalta como conclusión del estudio empírico la asociación encontrada entre recursos humanos y cultura organizacional. Se percibió, además, que la fuerza cultural se relaciona con cuatro de las prácticas consideradas. Estos hallazgos refuerzan los encontrados en otras latitudes y suministran valiosa información a las empresas para la toma de decisiones y a los académicos para abordar nuevos estudios.

Delimitación del concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional es un concepto complejo, con diversidad de significados, no pocas veces confusos y contradictorios, tensiones atribuibles a las escuelas de las que provienen los académicos que la estudian, a la concepción de organización que se asuma, y a la finalidad que se persiga con su estudio (Allaire y Firsirotu, 1984).

Desde el trabajo seminal de Smircich (1983) se ha presentado una dualidad al estudiar la cultura organizacional; un grupo afirma que la cultura es “algo” que la organización es y por lo tanto no puede ser intervenible intencionalmente; es decir, sería debatible la concepción del cambio cultural planeado y su estudio debería concentrarse en la búsqueda de teorías comprensivas del fenómeno (Martin, 1992). Otro grupo, por el contrario, considera que la cultura es “algo” que la organización **tiene** y en este sentido podría ser intervenida en busca de mejores resultados organizacionales (Hofstede, 1991).

En la presente investigación se asume una posición intermedia, que Ogbonna y Harris (2002) llaman realista, según la cual, si bien existen en la cultura niveles profundos como los valores y las presunciones subyacentes (Schein, 1988) difíciles de modificar, la gerencia puede influenciar ciertos aspectos de la cultura (Meek, 1988), más aún si se reconoce que a nivel organizativo muchas diferencias culturales se explican mejor por las prácticas que por los valores compartidos (Hofstede, 1991). Ogbonna y Whipp (1999) hallaron evidencia empírica de que el intento por gerenciar la cultura tuvo éxito al menos en el nivel superficial de dicha cultura y Ogbonna y Harris (2002) encontraron evidencia de una reorientación genuina de valores.

Los estudios iniciales sobre la cultura organizacional respondían a la necesidad de la cohesión social en el lugar de trabajo, a la integración de las personas a la organización y a una crítica a los sistemas racionales de control (Smircich, 1983; Allaire y Firsirotu, 1984; Barley y Kunda, 1992). Posteriormente, con el desarrollo de la teoría organizacional, se le dio un estatus casi similar al de la estructura, la estrategia y el control (Hofstede, et al., 1990).

A pesar de los desarrollos teóricos y empíricos, no puede afirmarse que exista consenso ni sobre el concepto ni sobre los resultados de los estudios. Algunos de los aspectos en que coinciden varios autores son que constituye un conjunto no siempre monolítico de significados, presunciones básicas, valores y creencias compartidos por los miembros de una organización (Smircich, 1983; Schein, 1988); que gobiernan el comportamiento relacionado con

el trabajo (Pfeffer, 2000); que distinguen a los miembros de una organización de los de otra (Hofstede, 1991), y que influyen en la forma en que una organización conduce sus negocios y cómo responde a su ambiente externo (Barney, 1986; Ogbonna y Harris, 2002).

*Tipología para el análisis de la cultura:
Modelo de valores en competencia*

En la presente investigación se asumió el modelo de valores en competencia para hacer la aproximación a la cultura organizacional. El modelo fue formulado inicialmente por Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983) con la finalidad de analizar la efectividad organizacional, y fue posteriormente adaptado para medir la cultura organizacional (Quinn, 1988). Howard (1998) encontró evidencia de que el modelo representa una estructura válida para examinar la cultura organizacional al menos en tres aspectos

críticos: la descripción del contenido, la identificación de dimensiones para evaluar similitudes y diferencias de las culturas, y el suministro de herramientas y técnicas de análisis organizacional que permiten medir y representar la cultura.

El modelo (véase Figura 1) se refleja en cuatro cuadrantes que identificarían sendas tipologías organizacionales (Quinn y McGrath, 1982; Deshpandé, et al. 1993; Howard, 1998): al primer cuadrante o de sistema abierto se le ha denominado de desarrollo o adhocrática. El siguiente cuadrante corresponde a la tipología denominada de meta racional, propia de las organizaciones orientadas al mercado; el tercer cuadrante, tipología centrado en procesos internos, es denominada jerárquica. Por último, se tiene el cuadrante de recursos humanos, característico de empresas que valoran la tradición, el compromiso, la participación y la confianza. Su cultura ha sido denominada de grupo.

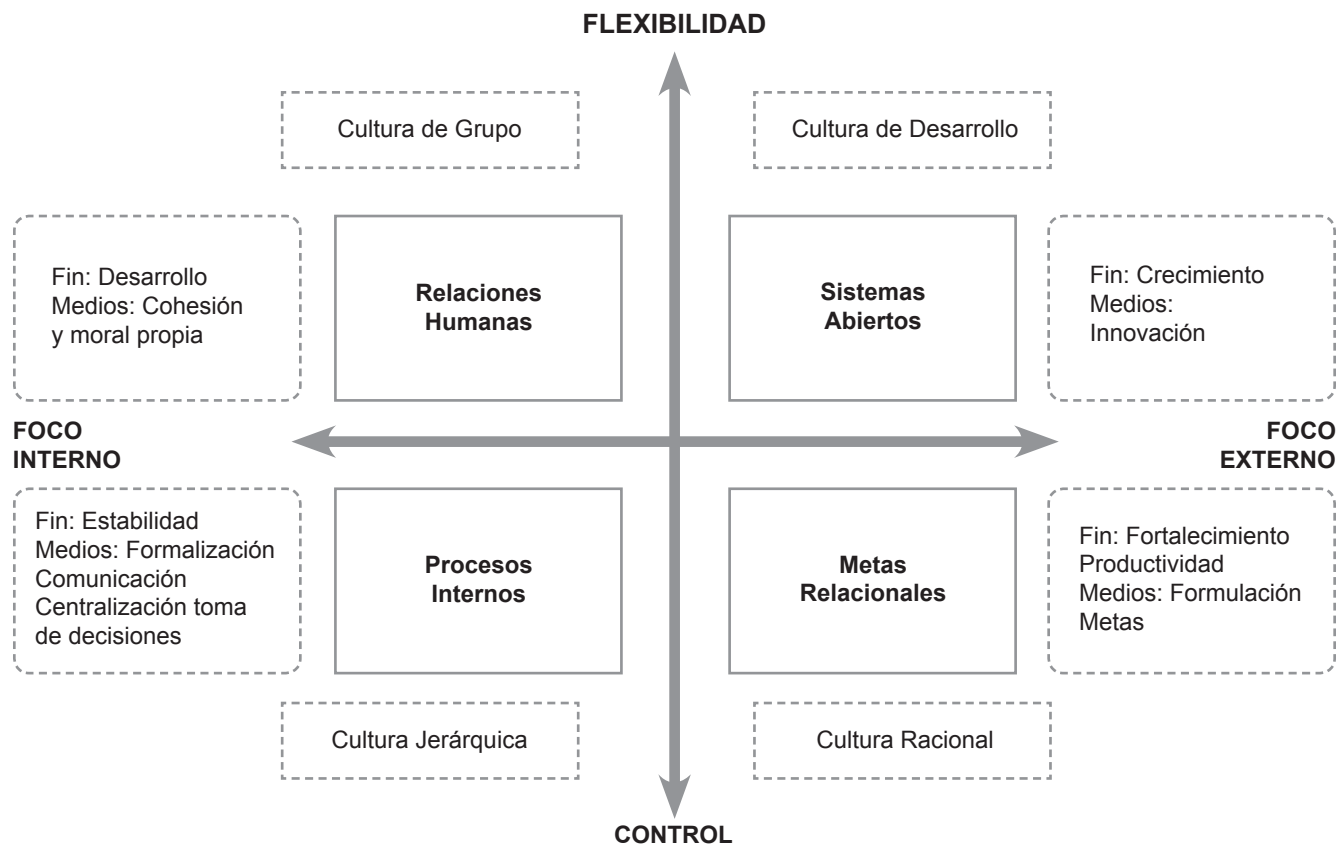


Figura 1. Modelo cultural desde la perspectiva de valores en competencia.

Fuente: Quinn y Rohrbaugh, 1983; Howard, 1998.

Las prácticas de recursos humanos

La gestión de los recursos humanos es un fenómeno organizacional complejo, asociado a diversos campos del conocimiento como la economía, la sociología, la psicología, la gestión, la antropología, entre otros, y que está relacionado con factores como las características socio-político-económicas de cada momento histórico, la concepción dominante sobre el ser humano, las formas de organización del trabajo, la concepción del trabajo, la situación de las relaciones laborales, el mercado laboral, la finalidad predominante de las organizaciones y las teorías con que se cuenta en los diversos momentos para interpretar el fenómeno.

Las prácticas, que inicialmente estaban centradas en aspectos propios de la función de recursos humanos, como reclutamiento, selección y entrenamiento, sistemas formales para compartir información con los trabajadores, diseño claro del trabajo, participación a nivel local, evaluación del desempeño, esquemas de promoción y compensación para el alto desempeño (Wright y McMahan, 1992), se ampliaron a aspectos relacionados con los procesos (trabajo flexible, círculos de calidad, enriquecimiento del trabajo, habilidades participativas) (Brewster, 1995) o de dirección de las personas más allá del control de la función de recursos humanos como la comunicación, el diseño del trabajo, la cultura y el liderazgo (Wright, Dunfort y Snell, 2001).

Con el trabajo de Devanna, Fombrum y Tichy (1981), en el que estudiaron el vínculo entre la estrategia de negocios y los recursos humanos, se dio inicio a un subcampo disciplinar denominado gerencia estratégica de recursos humanos con amplia acogida entre los investigadores (Wright y McMahan, 1992; Wright y Boswell, 2002). Este nuevo interés cambia el foco tanto de la práctica como de la investigación en recursos humanos, al pasar de un análisis micro de las prácticas a un análisis macro que enfatiza la coordinación o congruencia entre las diversas prácticas e intenta integrar las prácticas de recursos humanos con la estrategia del negocio y con el desempeño organizacional (Wright y McMahan, 1992; Delery y Doty, 1996; Wright y Boswell, 2002).

Medición de las prácticas de recursos humanos

No existe acuerdo sobre las prácticas de recursos humanos que pueden considerarse estratégicas, ni los subconjuntos de éstas que deben integrarse para conformar un modelo o sistema determinado.

Al analizar los grupos de mejores prácticas de seis autores mencionados por Youndt, Snell, Dean y Lepak

(1996) conjugados con otros autores revisados para la presente investigación (Walton, 1985; Delery y Doty, 1996; Berg, 1999; Osterman, 1994; Camelo, et.al. 2004), éstas se podrían clasificar en tres grandes grupos: prácticas que se corresponden con la función de dirección de los recursos humanos (reclutamiento y selección, formación y desarrollo, carrera, evaluación y compensación), prácticas relacionadas con el entorno del puesto de trabajo (enriquecimiento del puesto, rotación de puestos, diseño del trabajo, círculos de calidad, grupos o equipos de trabajo, sistemas de comunicación) y prácticas orientadas a incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores (mecanismos de participación, información compartida, incentivos, diferenciación de estatus, calidad de la dirección y ajuste persona-organización).

En la presente investigación, la elección de las prácticas se hizo a partir de tres investigaciones (Delery y Doty, 1996; Camelo, et.al. 2004; Yeung, et.al. 1991) sobre cuya base se eligieron cinco prácticas: aprovisionamiento (que incluye reclutamiento y selección), capacitación (entrenamiento, formación y desarrollo), oportunidades de carrera (promoción), valoración del personal y sistema de compensaciones. A éstas se agregó un grupo complementario bajo la casilla de “otros aspectos de gestión de recursos humanos”, con tres preguntas asociadas a seguridad en el empleo, participación y diseño del trabajo.

Relaciones prácticas de recursos humanos y cultura organizacional

Las prácticas de recursos humanos están fuertemente relacionadas con la cultura organizacional. Según Berg (1986), la gerencia de los recursos humanos se constituye en el marco estratégico de la cultura organizacional. La influencia es recíproca (Yeung et al., 1991) pues las prácticas de recursos humanos deben encajar en la cultura para que sean efectivas y puedan ser retenidas en el tiempo, pero las prácticas a su vez refuerzan la cultura, y la influyen a través de la información suministrada y de los comportamientos inducidos.

Algunos de los mecanismos más expeditos para intervenir en la orientación deseada de la cultura organizacional están relacionados con lo que hace la gerencia de recursos humanos: los sistemas de recompensa y de sanción, los criterios de reclutamiento, selección y socialización (Schein, 1988) e, incluso, modelos denominados “suaves” de recursos humanos, actividades como la articulación de valores corporativos (Begley y Boyd, 2000) o la búsqueda de la participación y el compromiso que reducen la necesidad de control explícito (Denison, 1990), pueden incidir sobre la cultura organizacional.

Por otra parte, el logro de objetivos de ciertas prácticas de recursos humanos como la integración, la búsqueda de la calidad y la flexibilidad, requiere de una cierta gestión de la cultura organizacional (Ogbonna y Whipp, 1999).

Dado que una cultura fuerte sirve para regular el comportamiento de las personas vinculadas a la organización, reforzando el control y la coordinación interna, mejorando la alineación entre las metas de las personas y las de la organización e incrementando el esfuerzo de los empleados (Kotter y Heskett, 1992; Sorensen, 2002), se espera que esta cultura pueda reducir costos de transacción relacionados con la gerencia de los recursos humanos (Lado y Wilson, 1994), pero a su vez cuando la organización desea sostener una cultura fuerte necesita prestar especial interés a las políticas de recursos humanos y asegurarse de que éstas apoyen la cultura deseada (Ogbonna y Whipp, 1999).

En síntesis, puede afirmarse a partir de los hallazgos de diversos investigadores que existe una relación entre las prácticas de recursos humanos y la cultura organizacional, y que esta relación es recíproca, lo cual nos da fundamentos para formular las premisas 1 y 2.

Premisa 1: Las prácticas de recursos humanos son diferentes según las culturas organizacionales

Esta premisa asume que las culturas organizacionales inciden sobre el tipo de prácticas de recursos humanos y la manera como éstas se llevan a cabo. Diversos autores han hallado evidencias de estas relaciones (Hofstede, 1991; Yeung, et.al., 1991 y Kerr y Slocum, 1987), a partir de las cuales formulan la siguiente hipótesis para el caso colombiano:

H1 Las prácticas de recursos humanos se aplican y desarrollan de forma diferente en organizaciones con diferentes perfiles culturales dominantes.

Premisa 2: La gestión de recursos humanos se relaciona significativamente con las culturas organizacionales.

Como complemento de la hipótesis anterior, se considera que también puede existir una influencia de la gestión de los recursos humanos sobre la cultura organizacional. Yeung et al. (1991) afirman que las prácticas de recursos humanos dan forma, en un sentido colectivo, a la cognición de los miembros organizacionales y desarrollan la cultura organizacional.

Se espera que en empresas que fomenten prácticas que conlleven altos niveles de participación y de compromiso, se desarrolle una cultura que requiere menor control explícito (Denison, 1990, O'Reilly y Chatman, 1996). Zammuto y Krakower (1991) comprobaron que las culturas de

grupo y de desarrollo están asociadas con la confianza, la moral alta y la credibilidad del líder, y que los énfasis de las culturas jerárquica y racional se correlacionan con la formalización, la planeación a largo plazo y el conflicto.

Se ha comprobado que las prácticas de recursos humanos hacen contribuciones diferentes al desarrollo de los tipos culturales; Por ejemplo, es mayor el aporte a la varianza de la cultura de grupo que a las de desarrollo o a las racionales y prácticamente nulo en la cultura jerárquica (Yeung et al., 1991). La práctica que más impacta la cultura de grupo es la comunicación; la cultura de desarrollo es fuertemente impactada por el aprovisionamiento y las recompensas, mientras que el aprovisionamiento, la valoración del desempeño y la comunicación tienen impactos significativos en la cultura racional (Yeung et al., 1991). Los mismos investigadores hallaron que los seis dominios de recursos humanos que estudiaron tienen importancia relativa para la fortaleza cultural del negocio, resaltando que el diseño organizacional tiene un fuerte impacto negativo.

Yeung et al. (1991) establece en su estudio que la fuerza cultural es el grado de intensidad de la cultura organizacional percibida por los miembros de la organización, e indica el dominio de ciertos atributos culturales en la organización (Cameron y Freeman, 1991). Ésta es una característica asociada con el desempeño de las organizaciones (Sorensen, 2002); se considera que una cultura es fuerte cuando sus normas y valores son ampliamente compartidos, son fuertemente sostenidos por la organización (O'Reilly y Chatman, 1996) y la firma es capaz de traducir, de manera consistente, los valores y creencias esenciales en políticas y procedimientos (Denison, 1990).

A partir de estos hallazgos se formulan las siguientes dos hipótesis:

H2 Las prácticas de recursos humanos se relacionan de forma significativa con el tipo de cultura de la empresa.

H3 Existe relación positiva entre las prácticas de recursos humanos y la fuerza cultural de las organizaciones.

MÉTODO

Una vez establecidos los elementos conceptuales de la investigación y las relaciones teóricas existentes entre las variables objeto de estudio y sus respectivas hipótesis, se procede a presentar el procedimiento pertinente para contrastar las mencionadas hipótesis.

La muestra y su consistencia

Para el contraste empírico se seleccionaron empresas localizadas en el territorio colombiano del sector indus-

trial, que tuvieran entre 200 y 1.000 trabajadores. La información se recolectó vía postal e Internet.

Se lograron obtener respuestas de 199 empresas para una tasa de respuesta del 33.9%. La unidad de observación fueron los gerentes de talento humano, acogiendo lo propuesto por algunos autores (Yeung et al. 1991; Scott et al. 2003; Hostfedede et al.1990) quienes consideran que los niveles gerenciales tienen la visión apropiada para identificar características generales de la cultura de la empresa (es de anotar que en este estudio no se consideraron elementos subyacentes a los valores que hubieran demandado la percepción de otros niveles de la organización). También se calculó el error experimental (5,6%) si se hubiese utilizado un procedimiento aleatorio simple, considerando el tamaño óptimo de muestra para un nivel de confianza del 95% y la máxima varianza.

Para verificar la consistencia de la muestra se realizó un análisis de varianza ANOVA para comprobar si existen

diferencias significativas entre las empresas que respondieron los cuestionarios y las que no lo hicieron. Como variables dependientes se tomaron: ventas, activos, patrimonio y la relación ebitda/ventas, obtenidas de la base de datos; como variable independiente se asumió una variable dummy: 0 si no responde y 1 si responde. Los resultados mostraron que no se presentan diferencias significativas entre las empresas que respondieron y las que no respondieron para un nivel de significación de 0.01; en otras palabras, puede afirmarse que no existe un sesgo en la muestra obtenida.

Medición de las prácticas de recursos humanos

Se optó por la medición de seis prácticas de recursos humanos a través de una escala de Likert donde el entrevistado valoró en 28 descripciones, en una escala de 1 a 5, las características de estas prácticas en su empresa. En la Tabla 1 se discriminan los ítems de cada práctica.

Tabla 1
Ítems de medición de los sistemas de gestión de recursos humanos

Dimensiones	Códigos	Aspectos a considerar
Aprovisionamiento	ARH1	Fuente reclutamiento (interna/externa)
	ARH2	Perfiles preferidos
	ARH3	Tipo de vinculación
	ARH4	Tipo de contrato
	ARH5	Eficiencia del sistema
Capacitación	CRH1	Existencia sistema estructurado
	CRH2	Posibilidad de capacitación
	CRH3	Búsqueda productividad
	CRH4	Orientación (individual/colectiva)
	CRH5	Finalidad (especialización/polivalencia)
Oportunidades de Carrera	OCRH1	Existencia sistema estructurado
	OCRH2	Programas de desarrollo
	OCRH3	Comunicación de oportunidades
	OCRH4	Conocimiento de los jefes
	OCRH5	Criterios de promoción
Valoración	VRH1	Existencia sistema estructurado
	VRH2	Objetividad valoración
	VRH3	Orientación (individuo/grupo)
	VRH4	Criterio predominante para valorar
	VRH5	Participación del trabajador
Compensaciones	CPRH1	Bonificaciones
	CPRH2	Relación retribución rendimiento
	CPRH3	Relación con resultados
	CPRH4	Jerarquización del sistema
	CPRH5	Eficiencia del sistema
Otros aspectos	OARH1	Seguridad en el empleo
	OARH2	Participación en decisiones
	OARH3	Descripción del trabajo

Medición de la cultura organizacional

Como se planteó en el marco teórico, para medir la cultura organizacional se asumió el modelo de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1981, 1983). Quinn (1988) retomó el modelo y estableció 16 preguntas para evaluar la cultura, cuatro preguntas para cada uno de los cuatro grupos. En la presente investigación se empleó esta estructura, tomando cuatro dimensiones (Deshpandé, et.al., 1993, Leal, et.al., 2004 y Sánchez, 1995): características dominantes en la organización, aspectos estratégicos, liderazgo y factores integradores. En la Tabla 2 se discriminan los ítems por dimensión.

Indicadores de validez y confiabilidad

Aunque los instrumentos que se emplearon en la presente investigación han sido adaptados de investigaciones anteriores y su validez y confiabilidad ha sido contrastada en otros contextos, se consideró importante calcular indicadores que garanticen la validez y confiabilidad de los resultados en el caso colombiano. Siguiendo a Venkatraman y Grant, (1996) se analizaron los siguientes índices para establecer la validez y confiabilidad de las escalas construidas en las variables estudiadas: validez de contenido, fiabilidad o consistencia interna y validez de constructo (validez convergente y validez discriminante).

Validez de contenido: Se realizaron tres actividades en busca de la validez de contenido: una revisión exhaustiva

de la literatura especializada, un juicio de expertos integrado por investigadores del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana de la Universidad Nacional, y un *pretest* en ocho empresas manufactureras.

Fiabilidad o consistencia interna: Se calculó en primer lugar el coeficiente alpha de Cronbach para los dos instrumentos. En el caso del cuestionario de recursos humanos se calculó, tanto para el instrumento general como para cada categoría, el valor del coeficiente alfa es de 0,816 para todos los ítems lo cual indica que hay consistencia interna en el instrumento. Para las dimensiones Aprovechamiento, Capacitación, Plan de Carrera, Valoración, Compensación y Otros aspectos de gestión humana los alpha son 0,393; 0,749; 0,798; 0,858; 0,743 y 0,759 respectivamente, lo que demuestra que existe consistencia interna entre las variables que conforman el instrumento; de igual forma, para el caso del instrumento sobre cultura organizacional, el alfa de Cronbach para los 16 ítems que lo conforman fue de 0,864, lo cual confirma la confiabilidad del instrumento en este aspecto.

Igualmente, con el fin de comprobar de forma exploratoria si las dimensiones propuestas en el cuestionario de gestión humana están respaldadas por los resultados obtenidos en el estudio, se procedió a realizar un análisis factorial de componentes principales con rotación varimax (anexo 1 y 2). Los resultados mostraron que la gestión humana es un concepto multidimensional integrado

Tabla 2
Ítems de medición de la Cultura Organizacional

Dimensión	Código	Aspecto a considerar
Características dominantes	AD1	Familiaridad
	AD2	Dinamismo
	AD3	Orientación a la producción
	AD4	Formalidad y estructuración
Aspectos estratégicos	AE1	Desarrollo recursos humanos
	AE2	Adquisición nuevos recursos
	AE3	Productividad
	AE4	Estabilidad
Liderazgo	EL1	Mentor
	EL2	Emprendedor
	EL3	Organizador
	EL4	Técnico
Factores integradores	VI1	Cohesión y moral
	VI2	Innovación
	VI3	Formulación de metas
	VI4	Reglas y políticas formales

por seis dimensiones tal como se propuso en el modelo teórico.

Validez Convergente: Se realizó el análisis de validez convergente, a través de correlaciones entre las diversas dimensiones para cada uno de los cuestionarios, obteniendo como resultado que en ambos casos, las correlaciones son significativas al 1% y al 5%, lo que corrobora la existencia de validez convergente.

Validez discriminante: Para comprobar la existencia de esta validez se compararon las correlaciones entre los ítems de cada dimensión con las correlaciones entre los ítems de las otras dimensiones, para los casos de gestión humana y cultura organizacional, cuyos cuestionarios están estructurados en dimensiones.

Métodos de contraste de hipótesis

Para probar la primera hipótesis H1 se realizó un análisis de conglomerados K-means para identificar los “clústeres culturales”. Se encontraron tres valores equivalentes a los perfiles culturales encontrados: “culturas jerárquicas”, “culturas fuertes” y “culturas débiles”. Con el fin de establecer la relación entre cultura organizacional y prácticas de recursos humanos se realizó el análisis de varianza ANOVA entre estas dos variables.

La comprobación de las otras dos hipótesis se realizó mediante el análisis de varianza ANOVA. Para la hipótesis 2 se realizó una ANOVA entre cada tipo cultural y las prácticas de recursos humanos. Para la hipótesis 3 se realizó una ANOVA entre fuerza cultural y las prácticas de recursos humanos. Se acepta en la investigación la operacionalización de fuerza cultural hecha por Yeung, et.al. (1991): cultura de grupo + cultura de desarrollo + cultura jerárquica + cultura racional.

RESULTADOS

Clústeres de cultura: perfiles culturales

El mejor resultado para el análisis clúster corresponde a tres agrupaciones con 92, 87 y 20 empresas, respectivamente. El clúster 1, conformado por la mayor cantidad de empresas (46.2%), se caracteriza por tener puntajes medios frente a los otros dos clústeres pero con predominio de la culturas jerárquicas; por ello se le ha identificado como empresas con “culturas jerárquicas”. El clúster 2, integrado por el 43.7% de la muestra, presenta los puntajes más altos en todos los tipos culturales, por lo que ha sido denominado clúster de “culturas fuertes”. Por último, el clúster 3, conformado por el 10.1% de las empresas, se caracteriza por presentar los menores puntajes en todos los tipos culturales. Por ello se le ha denominado como clúster de “culturas débiles”. En la Figura 2 se representan los tres clústeres.

Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional

Se hallaron evidencias (véase Tabla 4) de que las prácticas de recursos humanos varían significativamente entre los clústeres culturales (aprovisionamiento con un $p \text{ value} \leq 0.1$ y las demás al $p \text{ value} \leq 0.01$), resultados que apoyan la hipótesis H1; específicamente, utilizando la prueba post-hoc DMS (Tabla 5) se encontró que hay diferencias significativas en véase todas las prácticas de recursos humanos entre las culturas jerárquicas (clúster 1) y las culturas fuertes (clúster 2); que entre estas y las culturas débiles (clúster 3) hay diferencias significativas en las prácticas capacitación y carrera; y por último, se observa que entre culturas jerárquicas y culturas débiles no hay diferencias en ninguna de las prácticas.

Tabla 3
Análisis descriptivo por clúster

Tipos culturales	Cultura Jerárquica		Cultura Fuerte		Cultura débil	
	Media	(Sd)	Media	(Sd)	Media	(Sd)
1 CLAN	3,454	-0,409	4,218	-0,399	2,3	-0,523
2 ADHOC	3,443	-0,476	4,316	-0,376	2,325	-0,551
3 MERCADO	3,72	-0,427	3,796	-0,514	2,663	-0,67
4 JERÁRQUICA	3,905	-0,473	4,44	-0,412	2,488	-0,813

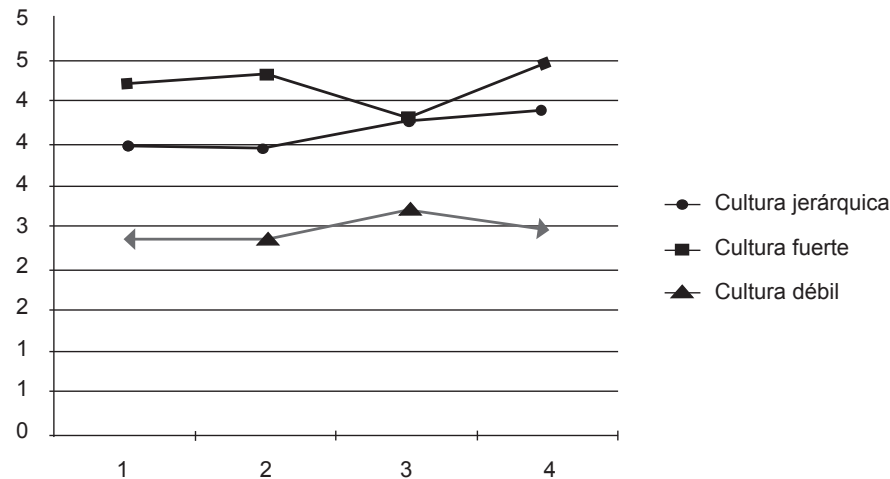


Figura 2. Clústeres culturales

Tabla 4

Análisis de varianza ANOVA entre prácticas de recursos humanos y clústeres de cultura organizacional

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Aprovisionamiento	Inter-grupos	2,44647801	2	1,22323901	2,761228	0,066
	Intra-grupos	86,3860472	195	0,44300537		
Capacitación	Inter-grupos	8,49251428	2	4,24625714	12,6859	0
	Intra-grupos	65,2709201	195	0,33472267		
Carrera	Inter-grupos	14,3863639	2	7,19318197	8,943966	0
	Intra-grupos	157,632933	196	0,80424966		
Evaluación	Inter-grupos	4,70000344	2	2,35000172	5,889832	0,003
	Intra-grupos	77,8036329	195	0,39899299		
Compensación	Inter-grupos	8,13663357	2	4,06831679	5,261934	0,006
	Intra-grupos	151,539346	196	0,77315993		
Otros Aspectos	Inter-grupos	13,4311473	2	6,71557365	17,49431	0
	Intra-grupos	75,2388695	196	0,38387178		

En cuanto a la hipótesis 2 se encontró que existe una influencia significativa entre las prácticas compensación ($p \text{ value} \leq 0.05$) y otros aspectos ($p \text{ value} \leq 0.01$) sobre la cultura grupo (véase Tabla 6); entre las prácticas capacitación ($p \text{ value} \leq 0.01$), carrera, compensación y otros aspectos ($p \text{ value} \leq 0.05$) sobre la cultura de desarrollo (véase Tabla 7); en la cultura Jerárquica (véase Tabla 9) presenta una fuerte influencia por parte de compensación y otros

aspectos ($p \text{ value} \leq 0.01$), y en la cultura racional no se presenta influencia por parte de las prácticas (véase Tabla 8); es decir, existe evidencia para aceptar parcialmente la hipótesis 2.

En relación con la hipótesis 3 se verificó que la capacitación y la compensación influyen significativamente ($p \text{ value} \leq 0.05$) sobre la fuerza cultural (véase Tabla 10), esto es, que parcialmente se cumple la hipótesis mencionada.

Tabla 5

Prueba post-hoc (DMS) entre las prácticas de recursos humanos y los clústeres de cultura organizacional

Prácticas de recursos humanos	(I) Clúster cultural	(J) Clúster cultural	Diferencia de medias (I-J)	
Aprovisionamiento	Cultura jerárquica	Cultura fuerte	0,23450802	*
		Cultura débil	0,10945055	
	Cultura fuerte	Cultura jerárquica	-0,23450802	*
		Cultura débil	-0,12505747	
	Cultura débil	Cultura jerárquica	-0,10945055	
		Cultura fuerte	0,12505747	
Capacitación	Cultura jerárquica	Cultura fuerte	0,39992504	*
		Cultura débil	-0,08501144	
	Cultura fuerte	Cultura jerárquica	-0,39992504	*
		Cultura débil	-0,48493648	*
	Cultura débil	Cultura jerárquica	0,08501144	
		Cultura fuerte	0,48493648	*
Carrera	Cultura jerárquica	Cultura fuerte	0,54670165	*
		Cultura débil	0,0273913	
	Cultura fuerte	Cultura jerárquica	-0,54670165	*
		Cultura débil	-0,51931034	*
	Cultura débil	Cultura jerárquica	-0,0273913	
		Cultura fuerte	0,51931034	*
Evaluación	Cultura jerárquica	Cultura fuerte	0,32323838	*
		Cultura débil	0,11670481	
	Cultura fuerte	Cultura jerárquica	-0,32323838	*
		Cultura débil	-0,20653358	
	Cultura débil	Cultura jerárquica	-0,11670481	
		Cultura fuerte	0,20653358	
Compensación	Cultura jerárquica	Cultura fuerte	0,42256372	*
		Cultura débil	0,2973913	
	Cultura fuerte	Cultura jerárquica	-0,42256372	*
		Cultura débil	-0,12517241	
	Cultura débil	Cultura jerárquica	-0,2973913	
		Cultura fuerte	0,12517241	
Otros Aspectos	Cultura jerárquica	Cultura fuerte	0,5480593	*
		Cultura débil	0,26376812	
	Cultura fuerte	Cultura jerárquica	-0,5480593	*
		Cultura débil	-0,28429119	
	Cultura débil	Cultura jerárquica	-0,26376812	
		Cultura fuerte	0,28429119	

Tabla 6

Análisis de varianza ANOVA entre cultura grupo y prácticas de recursos humanos

Prácticas de recursos humanos		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Aprovisionamiento	Inter-grupos	879,347767	17	0,51726339	0,99720753	0,464
	Intra-grupos	933,681385	180	0,51871188		
Capacitación	Inter-grupos	114,018256	15	0,76012171	154,770919	0,093
	Intra-grupos	893,851062	182	0,49112696		
Carrera	Inter-grupos	102,806869	20	0,51403434	0,99576748	0,47
	Intra-grupos	918,870267	178	0,51621925		
Evaluación	Inter-grupos	866,558631	17	0,50974037	0,99600441	0,465
	Intra-grupos	921,213455	180	0,51178525		
Compensación	Inter-grupos	160,268816	20	0,80134408	165,588424	0,045
	Intra-grupos	86,140832	178	0,48393726		
Otros Aspectos	Inter-grupos	110,806641	9	12,311849	25,546326	0,009
	Intra-grupos	910,870495	189	0,48194206		

Tabla 7

Análisis de varianza ANOVA entre cultura desarrollo y prácticas de recursos humanos

Prácticas de recursos humanos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Aprovisionamiento	Inter-grupos	859,664578	17	0,50568505	0,85172579	0,632
	Intra-grupos	106,869263	180	0,59371813		
Capacitación	Inter-grupos	202,779197	15	135,186131	261,024996	0,001
	Intra-grupos	942,586965	182	0,51790493		
Carrera	Inter-grupos	190,543123	20	0,95271562	17,5892605	0,0283
	Intra-grupos	964,130243	178	0,5416462		
Evaluación	Inter-grupos	124,046556	17	0,72968562	12,8601675	0,206
	Intra-grupos	102131961	180	0,56739978		
Compensación	Inter-grupos	189,586695	20	0,94793347	17,4836275	0,03
	Intra-grupos	965,086672	178	0,54218352		
Otros Aspectos	Inter-grupos	100,646167	9	111,829,075	200,523242	0,041
	Intra-grupos	10,540272	189	0,55768635		

DISCUSIÓN

La aceptación de la hipótesis 1 es evidencia de que las prácticas de recursos humanos varían significativamente entre los clústeres culturales. Específicamente se halló

que entre las culturas jerárquicas y fuertes varían significativamente todas las prácticas estudiadas; entre culturas fuertes y débiles sólo varían las prácticas capacitación y carrera, y no se hallaron diferencias de las prácticas entre culturas jerárquicas y débiles. Al respecto, trabajos an-

Tabla 8

Análisis de varianza ANOVA entre cultura racional y prácticas de recursos humanos

Prácticas de recursos humanos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Aprovisionamiento	Inter-grupos	361,344727	17	0,21255572	0,58058154	0,903
	Intra-grupos	658,994947	180	0,3661083		
Capacitación	Inter-grupos	428,226461	15	0,28548431	0,79526701	0,682
	Intra-grupos	653,342127	182	0,35897919		
Carrera	Inter-grupos	617,610406	20	0,3088052	0,86614432	0,63
	Intra-grupos	634,620869	178	0,35652858		
Evaluación	Inter-grupos	542,299922	17	0,31899995	0,89448326	0,581
	Intra-grupos	641,934781	180	0,35663043		
Compensación	Inter-grupos	971,009934	20	0,48550497	144,205967	0,108
	Intra-grupos	599,280916	178	0,33667467		
Otros Aspectos	Inter-grupos	237,745031	9	0,26416115	0,74228229	0,67
	Intra-grupos	672,607406	189	0,35587693		

Tabla 9

Análisis de varianza ANOVA entre cultura jerárquica y prácticas de recursos humanos

Prácticas de recursos humanos		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
Aprovisionamiento	Inter-grupos	13,349634	17	0,78527259	144,937571	0,118
	Intra-grupos	975,241033	180	0,54180057		
Capacitación	Inter-grupos	119,437216	15	0,79624811	147,884514	0,117
	Intra-grupos	979,934627	182	0,53842562		
Carrera	Inter-grupos	109,294002	20	0,54647001	0,97266533	0,497
	Intra-grupos	100,005273	178	0,56182738		
Evaluación	Inter-grupos	130,894269	17	0,76996629	143,104946	0,126
	Intra-grupos	968,477575	180	0,5380431		
Compensación	Inter-grupos	207,891739	20	10,394587	205,250011	0,007
	Intra-grupos	901,454995	178	0,50643539		
Otros Aspectos	Inter-grupos	207,891739	20	10,394587	205,250011	0,007
	Intra-grupos	901,454995	178	0,50643539		

Tabla 10

Análisis de varianza ANOVA entre fuerza cultural y prácticas de recursos humanos

Prácticas de recursos humanos		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Aprovisionamiento	Inter-grupos	98	17	5,74190825	1,07123949	0,385
	Intra-grupos	965	180	5,36006031		
Capacitación	Inter-grupos	137	15	9,13137475	1,81688068	0,035
	Intra-grupos	915	182	5,02585274		
Carrera	Inter-grupos	113	20	5,64586467	1,05835173	0,398
	Intra-grupos	950	178	5,33458256		
Evaluación	Inter-grupos	111	17	6,51146545	1,24557658	0,234
	Intra-grupos	941	180	5,22767171		
Compensación	Inter-grupos	174	20	8,71249765	1,74598554	0,03
	Intra-grupos	888	178	4,99001706		
Otros Aspectos	Inter-grupos	62	9	6,89643303	1,30289805	0,238
	Intra-grupos	1.000	189	5,29314864		

teriores han encontrado diferencias similares: Jackson y Schuler (1995) reconocen la incidencia de la cultura organizacional sobre las prácticas de recursos humanos reclutamiento, capacitación y evaluación; Lau y Ngo (2004) identificaron relación de la cultura organizacional con las prácticas capacitación y compensación; Evans & Lorange (1990) establecen que las prácticas aprovisionamiento, selección y entrenamiento son menos influenciadas por aspectos socioculturales que las prácticas carrera y evaluación. Kopelman, et.al. (1990) y Kerr & Slocum (1987) argumentan en sus investigaciones que la cultura organizacional influye sobre las prácticas carrera y evaluación del desempeño.

Verburg, et.al. (1999) realizaron un análisis comparativo de prácticas de gestión humana a partir de la cultura en empresas de China (cultura jerárquica) y Holanda (cultura fuerte), y concluyeron que las prácticas evaluación, capacitación y carrera difieren entre dichos perfiles culturales, presentan mayor variación respecto a otras prácticas de recursos humanos, y que las prácticas capacitación y aprovisionamiento no son influidas por la variación cultural.

Aunque el resultado de mayor atención a recursos humanos por parte de empresas con culturas fuertes era esperado, sorprende que las mayores diferencias se den entre culturas jerárquicas y fuertes y no entre fuertes y débiles.

La investigación constató parcialmente la influencia de determinadas prácticas sobre los tipos culturales

(hipótesis 2), excepto sobre la cultura racional en la que ninguna práctica de recursos humanos incide. A este respecto, Dessler (1994) había encontrado que en la cultura tipo mercado (racional) se crean programas de incentivos diseñados para mejorar el desempeño a largo plazo, y plantea que los modelos de evaluación son diseñados para brindar equilibrio en los esfuerzos de la gestión a corto plazo. Por su parte, Campbell & Tawadey (1990), Dessler (1993) y Pfeffer (1998) consideran que las empresas con cultura mercado (racional) deben impulsar la práctica capacitación para desarrollar capacidades y habilidades de los empleados capaces de lograr alcanzar los fines de la organización, y Yeung, et.al. (1991) comprobaron que sobre este tipo cultural inciden el aprovisionamiento, la evaluación y la comunicación.

Sobre los tipos culturales jerárquico y grupo, esta investigación encontró que solamente inciden las prácticas de compensación y otros aspectos (seguridad en el empleo, participación y diseño de trabajo). Comparando con trabajos previos, se observa que Yeung, et.al. (1991) hallaron incidencia de prácticas como evaluación, comunicación, carrera y compensación sobre la cultura clan (grupo) y de la evaluación y el diseño sobre la cultura jerárquica; Denison y Mishra (1995), French & Bell (1990) y Robbins (1998) identifican que las empresas con cultura jerárquica tienen un mayor desarrollo de los sistemas de evaluación, debido a que son sensibles al medio ambiente, deben establecer sistemas de evaluación adaptativos que generen mayor motivación en los empleados y esta-

blezcan un mejor desempeño a partir de los cambios del ambiente. También Dessler (1994) encontró relación de la cultura clan (grupo) con los sistemas de evaluación.

El tipo cultural influenciado (hipótesis 2) por un mayor número de prácticas fue la cultura de desarrollo o cultura *ad-hoc* sobre la que inciden las prácticas de carrera, capacitación, compensación y otros aspectos. En esto nos apartamos de lo hallado por Yeung, et.al. (1991), pero coincidimos con lo presentado por Dessler (1994), Huselid (1995) y Lau, y Ngo (2004).

Por último, resultó inesperado que dos prácticas (aprovisionamiento y evaluación) no incidieran sobre ningún tipo cultural, lo cual sumado a la ausencia de incidencia por parte de cualquier práctica sobre la cultura racional y las pocas prácticas que influyen sobre las culturas grupo y jerárquica, nos aleja de resultados de otros investigadores. La diferencia de nuestros hallazgos con los investigadores citados puede explicarse por algunas características de la empresa colombiana. A pesar de encontrarse empresas con sistemas estructurados de recursos humanos, éstos aún tienen un énfasis muy administrativo antes que estratégico, y no existe conciencia empresarial de conformar sistemas integrales de gestión humana para lograr lo expresado por Becker et.al. (1997), quien señala la existencia de combinaciones mortales y conexiones poderosas. Dicho de otra manera, la relación encontrada, si bien tiene validez estadística, no es fruto de un actuar intencional del empresario para, a través de las prácticas de recursos humanos, fomentar o aprovechar un determinado tipo de cultura. Adicionalmente, es preciso reconocer que las prácticas de aprovisionamiento y evaluación en muchas empresa, se realizan de manera muy tradicional (mucha incidencia de mecanismos de referenciación o recomendación en las primeras y esquemas burocráticos de diligenciar formatos de evaluación, en el caso de las segundas).

La relación final estudiada entre fuerza cultural y recursos humanos, arrojó a nivel de prácticas que la capacitación y la compensación influyen significativamente sobre la fuerza cultural. Yeung, et.al. (1991) establecieron que todas las prácticas estudiadas por ellos influyeron significativamente sobre la fuerza cultural, pero con mayor incidencia del aprovisionamiento, la valoración del desempeño y la comunicación.

CONCLUSIONES

De la revisión de la literatura se destaca la importancia de la cultura como variable para el análisis organizacional, su complejidad como constructo teórico y su capacidad contingente para explicar relaciones con otras cate-

gorías especialmente por su asociación con las prácticas de recursos humanos.

Se resalta como conclusión del estudio empírico la asociación encontrada entre recursos humanos y cultura organizacional: todas las prácticas varían entre las culturas jerárquicas y las culturas fuertes, pero no hay diferencias entre las jerárquicas y las débiles. La investigación constató parcialmente la influencia de determinadas prácticas sobre los tipos culturales, excepto sobre la cultura racional en la que ninguna práctica de recursos humanos incide. Se percibió además que la fuerza cultural se relaciona con cuatro de las prácticas consideradas.

A partir de los hallazgos surge la necesidad de nuevos estudios, en especial aquéllos relacionados con el desempeño, que podrían perfilarse como investigación del impacto de la cultura sobre el desempeño y su papel como variable moderadora entre los recursos humanos y los resultados organizacionales.

REFERENCIAS

- Allaire, Y. & Firsirotu, M.E. (1984). Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193-226.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1992). Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 1-30.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11 (3), 656-665.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S. & Spratt, M. (1997). Human resources as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Begley, T. M. & Boyd, D. P. (2000). Articulating corporate values through human resource policies. *Business Horizons*, 43(4), 8.
- Berg, P. O. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resource Management*, 25, 557-579.
- Berg, P. O. (1999). The effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry. *Industrial Relations (Canadian)*, 54, 111-133.
- Brewster, C. (1995). Towards an European model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1-22.
- Camelo C., Martín F., Romero P. M. y Valle R. (2004). Human resources management in Spain: is it possible to speak of a typical model? *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15 (6), 935-958.
- Cameron, K. S. & Freeman S.J (1991), "Cultural congruence, strength and type: relationships to effectiveness", *Research in Organizational Change and Development*: 5, 23-58
- Campbell, A. C & Tawadey, K. (1990) *Mission and business philosophy: Winning employee commitment*. London: Heinemann.

- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resources management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*, New York: Wiley & Sons. Versión en castellano: Denison, D. R. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Bogotá. Legis.
- Denison, D.R. & Mishra, A. K. (1995) "Toward a theory of organizational culture effectiveness". *Organizational Science*, 6(2): 204 – 23.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.
- Dessler, G. (1993) *Winning commitment: How to build and keep a competitive workforce*. New York: Mac Graw-Hill.
- Dessler, G. (1994) *Human resource management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. & Tichy, N. (1981). Human resources management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, Winter, 51-67.
- Evans, P. & Lorange, P. (1990) "The two logics behind human resource management" In P. Evans, Y. Doz, and A. Laurent (eds) *Human resource management in international firms*. New York: St. Martin Press: 144 – 61.
- French, W. L. & Bell, C. H. (1990) *Organization development: behavioural science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Maidenhead, McGraw Hill. Versión en castellano: *Culturas y Organizaciones. El Software Mental*, Madrid: Alianza Editorial, 1999.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(3), 231-250.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Jackson, Susan E. & Schuler Randall S. (1995) "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments" *Annual Review of Psychology*, 46: 237 – 64.
- Kerr, J. & Slocum, J. W. Jr. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive*, vol. 1, 90-108.
- Kopelman, R. E., Biref, A. P., & Guzzo, R. A. (1990) "The role of climate and culture in productivity". In Schneider (Ed.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kotter, J. R. & Heskett, J. L (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
- Lado, A. A. & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency – based perspective. *Academy of Management Review*, 19 (4), 669-727.
- Lau, Chung-Ming & Ngo, Hang-Yue (2004) "The HR system, organizational culture, and product innovation" *International business review*, 13: 685 – 18.
- Leal, A., Martín, E. y Hernández, J.M. (2004). *Cultura organizativa y orientación al mercado: un análisis multisectorial en Pymes*. Memorias Congreso Nacional de ACEDE, 14. Murcia, ACEDE, 240-250.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*, New York: Oxford University Press.
- Meek, V. L. (1988). Organizational culture: origins and weaknesses. *Organization Studies*, 9(4), 453-473.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 33-54.
- Ogbonna, E & Whipp, R. (1999). Strategy, culture and HRM: Evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal*, 9(4), 75-91.
- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 173-188.
- O'Rilly, C. & Chatman, J. (1996). Culture as social control: Corporations, culture, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*, 18, 157-200. Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfeffer, J. (1998). *La Ecuación Humana: La Dirección de RH Clave para la Excelencia Empresarial*. Barcelona: Gestión 2000 y Aedipe.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y posibilidades*. Oxford University Press. México.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Managing the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey – Bass.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. A. (1982). Moving beyond the single-solution perspective: The competing values approach as a diagnostic tool. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 463-482.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377.
- Robbins, S. P. (1998) *Organizational Behaviour: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sánchez, J. C. (1995). Cultura y recursos humanos: Consideraciones desde un estudio piloto. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*. V. 11(31) p. 20.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.

- Scott, T. Mannion, R. Davies, H. Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. (Methods). *Health Services Research*, 38(3), 923-946.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sorensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-94.
- Venkatraman, N. & Grant, J. H. (1996). Construct Measurement in organizational strategy research: A critical and proposal. *Academy of Management Review*, 11, 71-87.
- Verburg, Robert M., Drenth, Pieter J. D., Koopman, Paul L., Van Muisen, J. & Wang, Zhong-Ming (1999) "Managing human resource across cultures: a competitive analysis of practices in industrial enterprises in China and Netherlands" *The international journal of human resource management*, 10(3): 391 – 19.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 8, 77-84.
- Wright, P. & Boswell, W. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28 (3), 247-276.
- Wright, P.M., Dunfort, B. B. & Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource base view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
- Wright, P. & McMahan, G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. O. (1991). Organizational culture and human resources practices: an empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 59-82.
- Youndt, M., Snell, S., Dean, J. & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zammuto, R. F. & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *Research In Organizational Change and Development*, 5, 83-114.

Anexo 1
ANÁLISIS DE MATRIZ DE COMPONENTES PRINCIPALES DE LOS FACTORES
COMPETITIVOS

Ítems	1	2	3	4
La empresa se caracteriza por ser como una extensión de la familia	0.5056	-0.2622	0.2892	-0.1328
La empresa es dinámica y emprendedora	0.5441	-0.4893	0.2868	0.2380
La empresa está orientada a la producción	-0.0690	0.3050	0.8092	-0.1550
La empresa es formal y estructurada	0.6440	0.0721	0.0207	-0.0493
Lo más importante en la empresa es la cohesión y la moral del grupo	0.7455	-0.0738	0.0569	-0.2730
Lo más importante en la empresa es el crecimiento y la adquisición de nuevos recursos	0.7868	-0.0984	0.1022	0.0169
Lo más importante en la empresa es la competitividad y el logro	0.6872	-0.0495	-0.0603	-0.3806
Lo más importante en la empresa es la estabilidad	0.7547	0.2357	-0.0356	-0.3194
Los directivos de la empresa se caracterizan por ser mentores o maestros	0.6863	-0.2677	0.1103	0.2494
Los directivos de la empresa se caracterizan por ser emprendedores, innovadores y tomadores de riesgo	0.6362	-0.4294	0.1178	0.3238
Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Técnicos, jefes conservadores	0.0462	0.6820	0.1766	0.4736
Los directivos de la empresa se caracterizan por ser Coordinadores, organizadores o administradores	0.6119	0.3513	0.0093	0.1992
El factor cohesionador de la empresa es la lealtad y la tradición	0.5566	0.4908	0.0627	-0.0497
El factor cohesionador de la empresa es el compromiso con la innovación y el desarrollo	0.7011	-0.0792	-0.3058	0.2623
El factor cohesionador de la empresa es el logro de las metas y las tareas	0.7629	0.1334	-0.2399	-0.1195
El factor cohesionador de la empresa son las reglas y políticas formales	0.6102	0.4147	-0.1907	0.1071

Anexo 2
VARIANZA TOTAL EXPLICADA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	61.957	387.232	387.232	61.957	387.232	387.232	40.322	252.014	252.014
2	17.611	110.068	497.300	17.611	110.068	497.300	30.767	192.295	444.310
3	10.884	68.022	565.322	10.884	68.022	565.322	17.027	106.420	550.729
4	0.9505	59.403	624.726	0.9505	59.403	624.726	11.839	73.996	624.726
5	0.8746	54.665	679.390						
6	0.7744	48.397	727.787						
7	0.6502	40.635	768.422						
8	0.6199	38.747	807.169						
9	0.5672	35.447	842.616						
10	0.4871	30.445	873.061						
11	0.4332	27.078	900.139						
12	0.4197	26.232	926.370						
13	0.3799	23.746	950.116						
14	0.3239	20.241	970.357						
15	0.2604	16.278	986.635						
16	0.2138	13.365	100						