

**LAS PRÁCTICAS DE RR.HH. COMO FACTORES CLAVE DE  
ÉXITO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA CULTURA DE  
UNA ORGANIZACIÓN. UN ANÁLISIS CONFIGURATIVO  
DEL DESEMPEÑO EN EL SECTOR HOTELERO**

Núm.  
**12/2006**

**ISABEL SÁNCHEZ QUIRÓS**

*Profesora de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de  
Madrid*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Simón DOLAN, don Enric GENESCA GARRIGOSA, don Xavier LLOPART PÉREZ, doña M.<sup>a</sup> del Carmen MARTÍNEZ GONZÁLEZ, don Miquel PORRET GELABERT y doña Rosario SOLA FERRÉ.

**Extracto:**

EL trabajo tiene como objetivo fundamental el análisis de la relación entre cultura, prácticas de recursos humanos y eficacia. El estudio de la cultura organizativa adolece de acuerdo en lo referente a las formulaciones teóricas referentes al concepto en sí mismo y su posible encaje con la eficacia, por lo que no existe un cuerpo de conocimientos empíricos con validez general. Por ello, el trabajo intentará sistematizar las relaciones entre ambos conceptos, verificándolas en el sector hotelero español y destacando la relevancia que las prácticas de recursos humanos tienen a la hora de explicar la relación.

**Palabras clave:** cultura organizativa, eficacia, ajuste estratégico, hoteles.

---

## *Sumario:*

---

1. Introducción.
2. Enfoques relación cultura-eficacia.
  - Perspectiva de la cultura fuerte.
  - Perspectiva de los rasgos.
3. Modelo de investigación.
4. Métodos.
  - Muestra y procedimientos.
5. Resultados.
6. Conclusiones e implicaciones del modelo.

Bibliografía.

## 1. INTRODUCCIÓN

En línea con la relevancia que en los últimos años están cobrando los factores internos para explicar los resultados empresariales, la cultura organizativa ha ido adquiriendo una enorme importancia en los estudios organizativos desde los años ochenta hasta nuestros días. La mayoría de los estudios tiene un carácter normativo, por lo que la forma en la que la cultura contribuye a la eficacia ha sido de gran interés tanto para directivos como para académicos (DENISON, 1990; KOTTER y HESKETT, 1992).

Sin embargo, y a pesar del evidente interés, no se ha generado una visión dominante para aproximarse a su estudio, ya que el progreso que se ha hecho para desarrollar una teoría o una investigación se ha visto frenado por múltiples problemas metodológicos: no se ha desarrollado hasta ahora una teoría integradora de cultura, la eficacia es un concepto multidimensional con enormes problemas de medida y la unión de ambos elementos es un asunto controvertido. La escasez de literatura relativa al encaje entre ambos conceptos se debe también a los orígenes de la investigación de cultura dentro de los estudios organizativos.

Respecto al primero de los problemas, numerosos investigadores han intentado desarrollar marcos integradores de cultura organizativa (ALLAIRE y FIRSIROTU, 1984; HATCH, 1993; MARTIN, 1992; OTT, 1989; SCHEIN, 1985 y 1990), pero no existe consenso sobre la existencia de una teoría general para estudiarla. La cultura organizativa es un fenómeno complejo que integra desde creencias implícitas y asunciones hasta estructuras visibles y prácticas, por lo que existen serias dudas de que exista un método para valorar la cultura que sea comparable. Además, a esto se le une que el encaje entre cultura organizativa y eficacia es difícil por la escasez de acuerdo respecto al concepto y a las medidas apropiadas de eficacia, segundo de los problemas apuntados. Debido a estos desafíos, el mejor entendimiento de este tópico es crítico para el desarrollo de los estudios organizativos.

Si el análisis de la cultura y la eficacia organizativa de forma aislada ya es controvertido en sí mismo, su unión acarrea una enorme complejidad. Un gran número de investigadores han tratado el tema, pero aún existe escasa evidencia al respecto, tercera de las restricciones. Los investigadores organizativos han analizado la relación entre cultura y funcionamiento (BARLEY y otros, 1988; BARNEY, 1986; OTT, 1989; SAFFORD, 1988; WILKINS y OUCHI, 1983), pero no se han desarrollado teorías explícitas que relacionen cultura y eficacia, ni se ha presentado evidencia empírica al respecto (SIEHL y MARTIN, 1990).

De hecho, la mayoría de la investigación que une cultura y resultados consiste en historias y anécdotas (UTTAL, 1983), o en estudios que comienzan esbozando una teoría de cultura para luego contrastarla en organizaciones con y sin éxito para ver en qué sentido es aplicable (OWENS, 1987). Un ejemplo de esta aproximación es el trabajo de PETERS y WATERMAN (1982), que intenta analizar los factores que determinan que las empresas tengan éxito. Sin embargo, si se analizan adecuadamente, existen empresas sin éxito que los poseen. Otros dos trabajos que han abordado esta problemática son los libros de DENISON (1990) y KOTTER y HESKETT (1992), o los artículos de GORDON (1985), BARNEY (1986) o SAFFOLD (1988), que han generado la mayoría de la evidencia que existe al respecto.

A causa de la escasez de acuerdo en lo referente a las formulaciones teóricas relativas a la cultura organizativa y su posible encaje con la eficacia, no existe un cuerpo de conocimientos empíricos con validez general. Los estudios parecen dividirse en dos bloques: los que conectan la fortaleza de la cultura y la eficacia y los que enfatizan la dirección de la misma y la eficacia, bien describiendo rasgos culturales universalmente válidos o bien analizando el encaje estratégico.

La visión que prevalece es que las organizaciones que crean una cultura fuerte, adecuada y consistente lo hacen para asegurar sus resultados a largo plazo (BARNEY, 1986; GORDON y DiTOMASO, 1992). Esta proposición se justifica en el hecho de que la cultura dota de un tipo de cohesión social que guía y dirige las creencias, las actitudes y los comportamientos de los empleados. Una cultura fuerte también hace más fácil para los empleados generar un sentido de los acontecimientos organizativos, determinando las acciones que son importantes y reduciendo la ambigüedad de las relaciones (COOKE y ROUSSEAU, 1988). Las culturas fuertes y consistentes también ayudan a cubrir los objetivos estratégicos. Sin embargo, generar un modelo que permita contrastar empíricamente y en términos concretos estas afirmaciones es hoy un tema abierto a investigación.

Por ello, en el presente trabajo pretendemos generar un modelo que permita clarificar las relaciones entre cultura y eficacia. Para ello, en el siguiente epígrafe analizaremos las diferentes corrientes de investigación que se han acercado al estudio de esta relación, comparándolas y justificando nuestro enfoque de estudio. Posteriormente, generaremos un modelo que permita concretar las relaciones, planteando las hipótesis de investigación. Contrastaremos empíricamente el marco planteado en el sector hotelero español y finalizaremos con las principales conclusiones y aportaciones del trabajo realizado.

## 2. ENFOQUES RELACIÓN CULTURA-EFICACIA

### **Perspectiva de la cultura fuerte.**

Una de las corrientes básicas que intenta enlazar la cultura con la eficacia es la que une la fortaleza de los valores compartidos con los resultados. Las culturas fuertes se encuentran en las

organizaciones en las que la mayoría de sus miembros tiene un mismo conjunto de valores y asunciones. Una cultura fuerte puede actuar como una forma de control social ya que sirve como mecanismo de guía para el comportamiento de los empleados.

Una cultura fuerte es aquella ampliamente compartida en la organización. La forma en la que ésta puede influir en los resultados depende de tres argumentos:

- Una cultura organizativa fuerte facilita el logro de los objetivos. La idea es que, a causa de que todos los empleados comparten los mismos objetivos y asunciones básicas, no sólo están de acuerdo con los objetivos que se deben perseguir, sino en los medios para lograrlos. En consecuencia, la iniciativa de los empleados, su energía y entusiasmo se canalizan en la misma dirección. En estas empresas existen pocos problemas de coordinación y control, la comunicación es rápida y efectiva y los recursos no se malgastan en conflictos internos.
- Una cultura fuerte da lugar a una mayor motivación de los empleados. Esto tiene fundamentalmente dos justificaciones: las culturas fuertes hacen que las organizaciones se identifiquen con ellas (los empleados disfrutan formando parte de una organización con una cultura distintiva y con otras personas que comparten la misma visión o forma de trabajar) y, a menudo, incorporan prácticas que son muy motivadoras. Éstas influyen, o pueden hacerlo, en la participación de los empleados en la toma de decisiones y en otros aspectos que incluyen reconocimiento.
- Una cultura fuerte es más capaz de aprender del pasado. Sus valores, rituales y ceremonias proceden de la interpretación de hechos pasados, por lo que supone un antecedente que permite a la organización afrontar nuevos desafíos y generar un entendimiento y cohesión social que proviene del conocimiento del pasado.

Una cultura fuerte contribuye a mejores resultados porque crea un lazo entre los empleados, resultando en una comunicación más eficiente y mayor cooperación. También hace más fácil para los integrantes de la organización interpretar los acontecimientos organizativos y clarifica a los participantes las actitudes y comportamientos que serán sancionados o recompensados por la organización.

Muchos investigadores sugieren que se obtienen mejores resultados financieros por aquellas empresas que tienen un acervo de valores directivos más fuerte que define la manera de tratar a los empleados, clientes, proveedores..., y que fomenta la innovación y la flexibilidad en las empresas (BARNEY, 1986).

Este tipo de explicaciones comparten normalmente un alto componente normativo. Las empresas con culturas fuertes son ejemplos de dirección excelente (PETERS y WATERMAN, 1982). Existen numerosas investigaciones que apoyan la hipótesis de que las culturas fuertes, medidas de forma diversa, tienen más éxito (DEAL y KENNEDY, 1982; KILMANN y otros, 1985; MITROFF y KILMANN, 1984; OUCHI y PRICE, 1978; PASCALE, 1985; PETERS y WATERMAN, 1982; SCHEIN, 1985;

WEICK, 1985). Pero, en su mayor parte, estos argumentos se han respaldado mediante estudios conceptuales y anecdóticos o mediante el estudio de casos sin medidas formales, ni de resultados, ni de cultura.

Sin embargo, se ha criticado también mucho esta perspectiva por ser excesivamente amplia. La investigación que ha examinado el efecto de la fortaleza cultural en los resultados económicos muestra sólo una asociación positiva muy modesta (STIEHL y MARTIN, 1990). Las críticas afirman que el contenido, no sólo la fortaleza, da lugar a mejores resultados. Las críticas a esta perspectiva establecen que una cultura fuerte puede orientar a la organización hacia la dirección equivocada, o, incluso, puede hacer que sea incapaz de adaptarse a los cambios.

### **Perspectiva de los rasgos.**

La perspectiva de los rasgos es la que enfatiza que es la dirección de los valores y no su fortaleza la que permite a las organizaciones obtener una mayor eficacia. SAFFOLD III (1988) recoge que los estudios sobre rasgos culturales han proliferado. El perfil de las culturas excelentes avanzado por PETERS y WATERMAN (1982) ha sido ampliamente discutido. OUCHI y sus colegas han unido lo que llamaron teoría Z con un mayor nivel de productividad (OUCHI, 1981; OUCHI y PRICE, 1978) y WILKINS (1984) escribió sobre las compañías con una cultura positiva como aquellas que obtienen una mayor eficacia.

DENISON (1984) contrastó en su estudio que aquellas organizaciones en las que se fomenta la participación generan un ROI casi dos veces más grande que aquellas que carecen de esos valores. VAILL (1984) describió los rasgos de los sistemas con buenos resultados. STEVENSON y GUMPERT (1985) presentaron una radiografía de las culturas empresariales eficaces y AKIN y HOPELAIN (1986) describieron los rasgos comunes de tres compañías altamente diversas, que denominaron culturas de alta productividad.

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

La hipótesis de cultura fuerte-eficacia depende en gran medida de si los valores que defiende son adecuados a las contingencias en las que se desenvuelve su actividad. Esto es, los resultados no sólo se deben a las fortalezas de la cultura sino al grado en el que ésta es estratégicamente adecuada. Las organizaciones que, en este caso, tengan culturas que encajen con el entorno y la estrategia de negocio tendrán mejores resultados que las que obtengan un encaje pobre. BARNEY (1986)

sugiere que una cultura puede contribuir a mejores resultados cuando se satisfacen al menos tres condiciones básicas:

1. La cultura debe verse como un medio por el cual la organización trata de conseguir sus objetivos formales.
2. Debe ser única, es decir, no compartida por otros integrantes de la industria.
3. Debe ser imitable sólo de forma imperfecta.

En nuestro caso, analizaremos la relación cultura/eficacia centrándonos en la perspectiva de los rasgos a través del encaje estratégico, puesto que pensamos que es la más explicativa de las generadas hasta ahora. Para ello, debemos ubicar la cultura en el contexto organizativo en el que se mueve. Ello nos lleva a generar un modelo que nos permita analizar los distintos escenarios de implantación a los que pueden enfrentarse las organizaciones, estudiando los rasgos culturales que en cada caso permiten obtener una mayor eficacia. Es decir, en nuestro caso, suponemos que, dependiendo de los objetivos que persiga la organización, los elementos culturales que determinen el éxito serán diferentes.

Pero esta perspectiva, como hemos apuntado, debe aislar una serie de efectos que condicionan la relación planteada. Por una parte, la cultura se diseña para cubrir unos objetivos estratégicos, pero, por otra, es un elemento más de la estructura real de una organización. La cultura debe ser estratégica, para no convertirse en un lastre para la organización, pero también los procesos formales deben cumplir los dictados de la estrategia, adaptándose si es necesario y pasando de estructuras diseñadas a emergentes. Es decir, el resultado está determinado en gran medida por el proceso de la organización y el comportamiento basado en las normas de los miembros de la misma. Si el comportamiento de la gente en ella y los procesos están dirigidos hacia el logro de los objetivos estratégicos, entonces se lograrán los resultados. Por esto, es necesario aislar el efecto de la estructura en la relación planteada.

Cuando la estructura es emergente, esto es, ha seguido a la estrategia, y la cultura es estratégica, y cultura y estructura son congruentes entre sí para el logro de los objetivos organizativos. Esto es, la estructura real contribuye a la consecución de las metas fijadas por la estrategia y es internamente consistente.

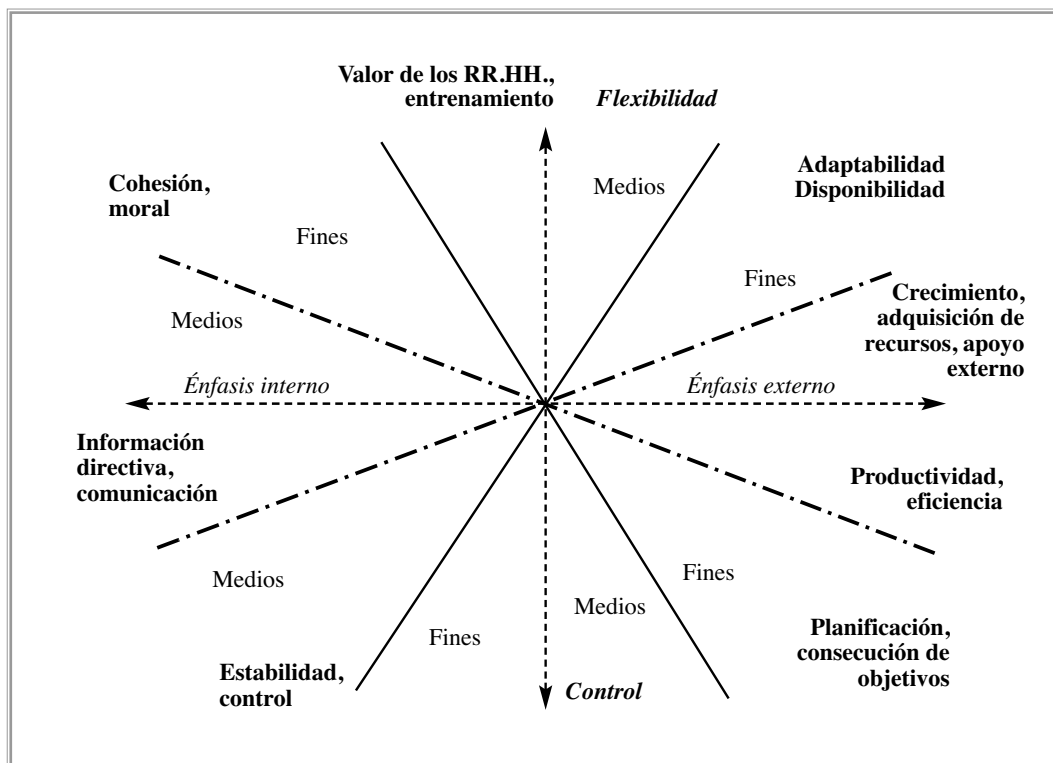
En el siguiente epígrafe describiremos el modelo que nos permite generar los distintos escenarios en los que la relación cultura/eficacia puede hacerse efectiva. El modelo encaja tres conceptos diferentes: la estrategia, como elemento que determina la dirección de la organización, y la cultura y la estructura, como los aspectos que marcan una implantación correcta de los objetivos planteados. Pensamos que la interacción cultura/estructura o, dicho de otra forma, la manera en la que se combinen los valores culturales con normas estructurales va a marcar cuáles deberán enfatizarse.

### 3. MODELO DE INVESTIGACIÓN

Como hemos apuntado, analizar la cultura desde una perspectiva organizativa supone considerarla un elemento de implantación e incorporar otro elemento básico en el análisis, la estructura organizativa, puesto que la interacción entre los aspectos formales e informales son los que determinan el funcionamiento de una organización. De esta manera, nuestro modelo incluirá los elementos claves para el estudio, aunque posteriormente sólo nos centremos en el análisis de las relaciones relevantes.

De esta manera, la revisión de la literatura cultural nos lleva a centrar la dirección cultural de una organización entre el énfasis en el individuo o el énfasis en los resultados (COOKE y LAFFERTY, 1983; HOLMES y MARSDEN, 1996; KLEIN, BIGLEY y ROBERTS, 1995; LEITZ y STOLAR, 1993; LITWINENKO y COOPER, 1994; XENIKOU y FURNHAM, 1996), mientras que la dirección estructural puede variar de una coordinación orgánica a otra mecánica (ADLER y BORIS, 1996; AIKEN y HAGE, 1971; BURNS y STALKER, 1961; DUNCAN, 1971; HAGE, 1965; JENNINGS y SEAMAN, 1994; MORAND, 1995; PUGH, HICKSON y HININGS, 1969; WEBER, 1947).

**CUADRO N.º 1: MODELO DE LOS VALORES QUE COMPITEN**



FUENTE: QUINN y MCGRATH (1982:467).



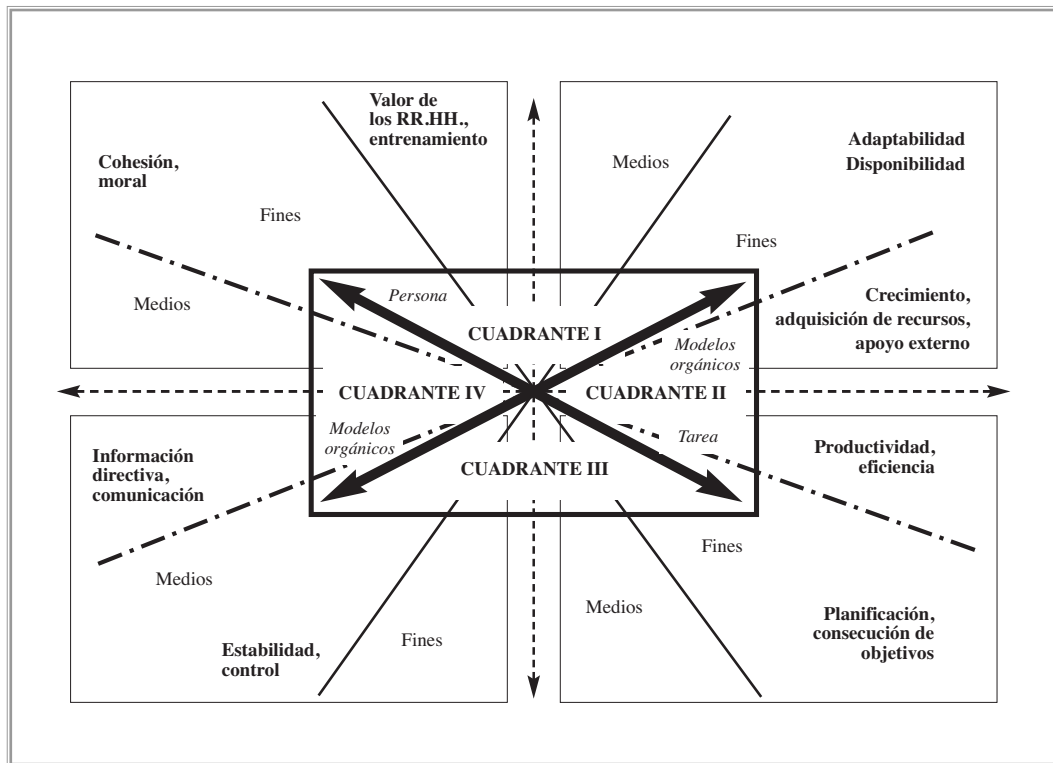
Un modelo que nos permite obtener una visión global de las opciones de implantación es el modelo de los valores que compiten. Así respecto a la dirección cultural basada en la persona, los estudios que han tratado de valorarla lo han hecho considerando los mecanismos que permiten a la empresa obtener una fuerza de trabajo cohesionada. Son organizaciones que priman la relación fraternal, el compromiso mutuo a largo plazo y conseguir que los individuos compartan intereses. La filosofía de estos estudios encaja con los valores dominantes en el primer cuadrante del modelo de los valores que compiten, como se puede observar en la confrontación cohesión/moral frente a productividad/eficacia del **cuadro n.º 1**.

De la misma forma, la dirección cultural basada en la organización enfatiza la necesidad de obtener el compromiso a largo plazo, pero a través del logro de los objetivos organizativos. Es decir, aquí la importancia no radica en el individuo sino en los resultados organizativos y el individuo es un medio para su logro. El compromiso, en este caso, se consigue por la capacidad de involucrarse del individuo con la tarea que se está desarrollando, no por su desarrollo personal. Estos estudios encajan, por tanto, con la filosofía que subyace en el tercer cuadrante del modelo de los valores que compiten (véanse los valores que presenta respecto a su modelo contrario).

Por lo que respecta a la dirección estructural, los estudios que han valorado las estructuras mecánicas han enfatizado la necesidad de mantener la estabilidad en los procesos, mientras que, dentro de los modelos orgánicos, se utiliza la flexibilidad para conseguir un elevado nivel de innovación. En particular, el grado de innovación se relaciona de forma positiva con una diversidad de ocupaciones, un alto nivel de compromiso en asociaciones profesionales, una alta intensidad de comunicaciones planeadas y una alta intensidad de comunicaciones no planeadas con individuos de mayor estatus, tanto dentro del mismo departamento como de otros. Se asocian, por tanto, las organizaciones con mayor nivel de adaptación con estructuras orgánicas y las menos adaptativas con mecánicas. La filosofía que subyace en los estudios que valoran las formas extremas estructurales son similares a los que definen los cuadrantes dos y cuatro del modelo de los valores que compiten, lo que permite cerrar el modelo (véase la confrontación estabilidad/control frente a adaptabilidad/disponibilidad).

El modelo de los valores que compiten, por tanto, permite integrar la esencia de los estudios sobre formas ideales que pueden plantearse, tanto en el campo de la estructura como en el de la cultura, como hemos visto. Ninguna organización tendrá una estructura totalmente orgánica o mecánica, o realizará una dirección completamente basada en la persona o en la organización, sino que se efectuará un adecuado balance entre ellas en función de las circunstancias a las que se enfrente. Es este balance el que determinará los diferentes escenarios que permitirán vislumbrar la utilización de ambos instrumentos como medios para la reducción de la variabilidad del comportamiento, que es el sentido del modelo de forma conjunta, y, por tanto, los aspectos que deberán enfatizarse.

## CUADRO N.º 2. GENERACIÓN DEL MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS



FUENTE: *Elaboración propia.*

De esta manera, el modelo de los valores que compiten adaptado a nuestro caso concreto nos permite tener una visión global de las opciones a las que tienen que enfrentarse los directivos a la hora de tomar decisiones de implantación. El siguiente paso es definir las condiciones bajo las cuales se hace operativo el modelo de análisis planteado, lo que generará el modelo específico de análisis que permitirá hacer explícitas las hipótesis de alineación implícitas en la teoría, lo que será objeto del siguiente epígrafe.

Una vez integrados dos de los conceptos relevantes de nuestro análisis en un mismo marco coherente, nos resta hacerlo apto para el análisis de la relación cultura-eficacia. Para ello, partimos del marco definido hasta ahora, que recoge las alternativas ideales de las que se dispone, que han sido analizadas anteriormente y que pueden ser ubicadas en el modelo de los valores que compiten. Es decir, hasta ahora sólo se han definido formas ideales, en un continuo estructural y otro cultural.

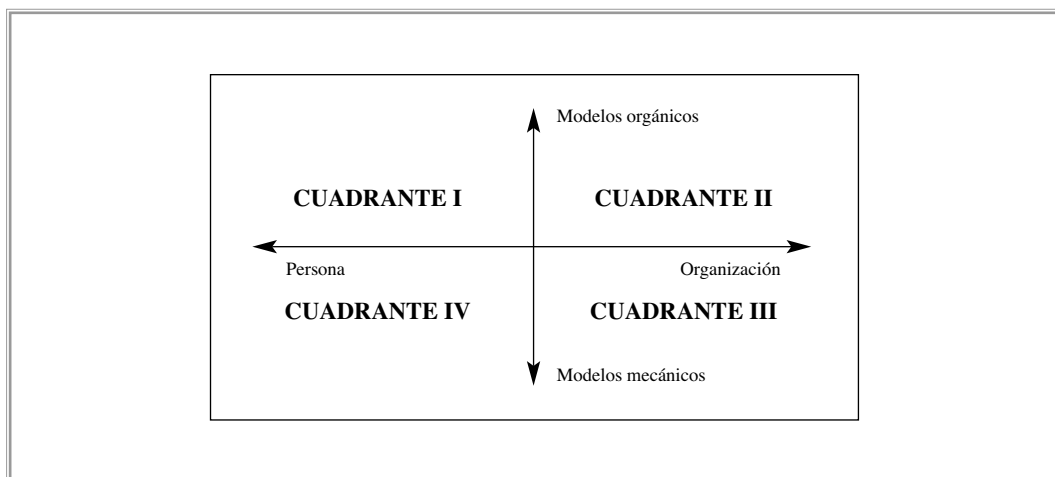
Pero los directivos, a la hora de tomar sus decisiones, normalmente no van a optar por los extremos o formas puras, sino que los ponderarán en función de su grado de compatibilidad. Esto es, se utilizarán mezclas de mecanismos culturales y estructurales cuya congruencia es la que será obje-

to de análisis en el presente trabajo. Para ello, es necesaria la definición del posible uso conjunto de distintos modelos ideales. Las posibilidades de combinación cultura/estructura en nuestro caso vienen dadas por la suma o mezcla de los cuadrantes, con lo que estudio de la combinación de mecanismos se establece por el mero giro imaginario de los ejes, que permite ver las combinaciones, de la forma que se muestra en el **cuadro n.º 2**. Esto genera nuestro modelo específico de análisis.

Es decir, combinando las opciones extremas planteadas se obtienen los cuatro nuevos cuadrantes que muestran las posibles combinaciones cuya congruencia se trata de analizar. En nuestro modelo específico de análisis, cada cuadrante refleja cada una de las posibles alternativas de utilización conjunta de mecanismos culturales y estructurales, generando los escenarios de implantación que comentábamos anteriormente. Y, por tanto, ahora los ejes son las formas culturales y estructurales ideales, que constituyen la base para cada combinación, de la forma que se muestra en el **cuadro n.º 3**.

Una vez definidos nuestros cuadrantes, el siguiente paso es analizar los valores que se enfatizan para la implantación de una determinada estrategia en cada uno de ellos, esto es, las posibles alternativas de encaje cultura/eficacia, lo que hará surgir las hipótesis a contrastar en el presente trabajo. Analizar la relación cultura/eficacia requiere del análisis de la motivación estratégica que se persiga en cada caso, ya que ésta indicará la dirección adecuada y los valores que deben ser enfatizados en cada uno. Cada uno de los cuadrantes definidos será adecuado para la implantación de una orientación estratégica concreta, lo que marcará la coherencia de valores culturales en el mismo y, por tanto, definirá aquellos aspectos críticos que permiten obtener una mayor eficacia. Por ello, para contrastar la relación cultura-eficacia es necesario analizar cada uno de los híbridos de estructura real (mezclas coherentes de cultura/estructura), es decir, cada uno de los cuadrantes definidos anteriormente, determinando los objetivos estratégicos que ayudarán a implantar.

### CUADRO N.º 3. MODELO ESPECÍFICO DE ANÁLISIS



FUENTE: *Elaboración propia.*

El **primer cuadrante** muestra organizaciones que tienen formas estructurales orgánicas y utilizan mecanismos culturales basados en la persona. En este caso, el énfasis fundamental es la flexibilidad.

El nivel de flexibilidad requerido sólo puede ser alcanzado con estructuras planas y tecnologías con un bajo nivel de especialización. La descentralización fomenta la participación de los empleados y su compromiso adquiere una relevancia fundamental. Por ello, las organizaciones tratan de identificar trabajadores con habilidades específicas, teniendo en cuenta que desarrollarán una carrera a largo plazo en la organización. Tratan de retener a sus empleados dándoles formación y desarrollo en la organización (ARTHUR, 1992; OSTERMAN, 1995). La variedad de las tareas y la posibilidad de toma de decisiones son, en este caso, altas. Los lazos sociales son extraordinariamente importantes para obtener la consistencia que se necesita para desarrollar un sentido de la identificación con los valores organizativos (KANTER, 1983; LAWLER, MOHRMAN y LEDFORD, 1995).

Por todo ello, este tipo de organizaciones es idóneo para implantar una estrategia prospectora. Tienen la flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y a los nuevos gustos de los clientes y los trabajadores tienen las habilidades y el entrenamiento suficiente para desarrollar una amplia variedad de tareas diferentes.

*Hipótesis 1: Las organizaciones con una cultura basada en la persona y una estructura orgánica serán más eficaces si implantan una estrategia prospectora.*

El **segundo cuadrante** muestra organizaciones con estructuras orgánicas y formas culturales basadas en la organización. Se trata de empresas que, para ganar el acceso instantáneo a una amplia variedad de capacidades, seleccionan a los empleados que consideran más hábiles directamente del mercado. Las organizaciones enfatizarán la identificación de trabajadores con habilidades específicas que pueden explotarse inmediatamente y no trabajadores con potencial de futuro. Este sistema no ofrece el empleo a largo plazo, ni formación específica, sólo promesas de dar una formación que es útil fuera de la organización. Por ello, los lazos sociales son débiles, los empleados miran por sí mismos, y tienen responsabilidad individual en el desarrollo de su carrera profesional. Pero los lazos profesionales son fuertes, lo que fomenta el compromiso con la tarea (ARTHUR, 1994; BECKER, 1976; MACDUFFIE, 1995; ROUSSEAU, 1995).

Por ello, las características de este cuadrante son idóneas para implantar una estrategia de prospectar también, pero, en este caso, se modifican los mecanismos para conseguir el compromiso con la estrategia: los trabajadores se motivan a través del desarrollo profesional y no por las relaciones sociales.

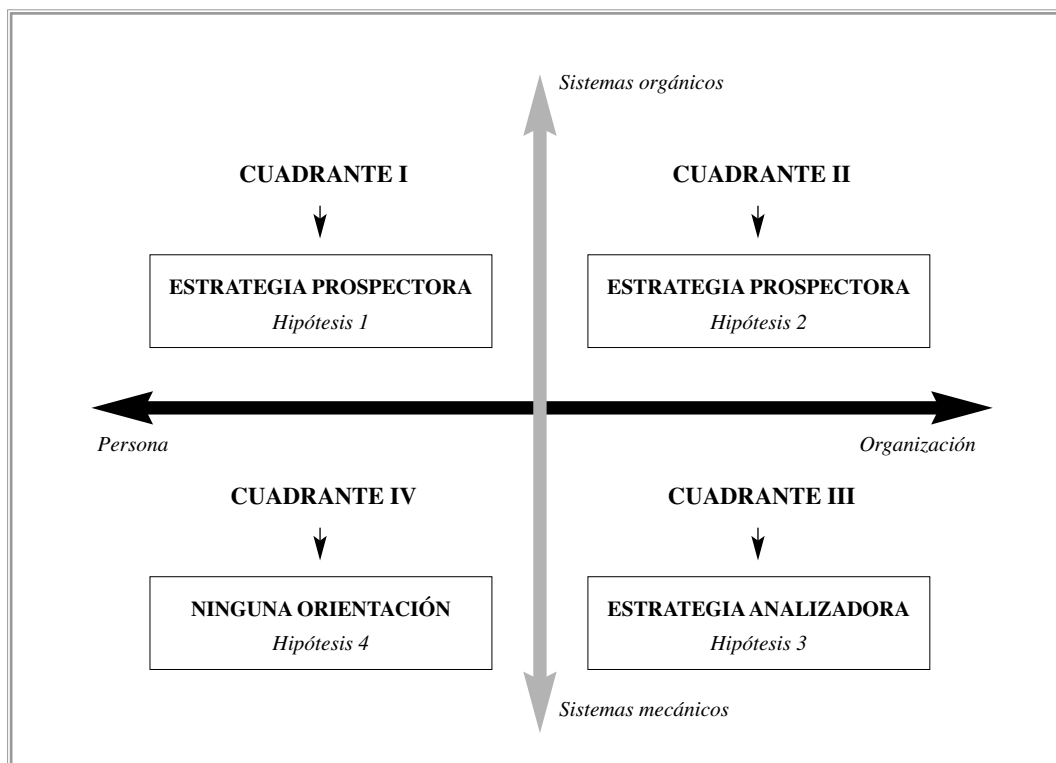
*Hipótesis 2: Las organizaciones con una forma cultural basada en la organización y una forma estructural orgánica serán más eficaces si implantan una estrategia prospectora.*

El **tercer cuadrante** muestra organizaciones con una forma cultural basada en la organización y una estructura mecánica. Esta clase de empresas tienen un énfasis a corto plazo y dificultades para

provocar cambios. En esta situación, es poco viable una estrategia de prospector. Las únicas modificaciones posibles son las que ya han sido introducidas por otras empresas y cuyo éxito ha sido avalado en el mercado. Por una parte, son organizaciones que se enfocan, por su estructura mecánica, en el mercado actual, tratando de responder a él de la mejor forma posible. Esto hace imposible considerar a los empleados. Pero, por otra parte, las organizaciones tratan de conocer la evolución del mercado para adaptarse y no perder su posición competitiva. El encaje de ambos mecanismos sólo será un instrumento adecuado para la implantación de orientaciones estratégicas que no supongan los cambios radicales, característica típica de la orientación de analizadora.

*Hipótesis 3: Las organizaciones con una forma cultural basada en la organización y una forma estructural mecánica serán más eficaces si adoptan una estrategia de analizador.*

#### CUADRO N.º 4: HIPÓTESIS DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA



Finalmente, el **cuarto cuadrante** muestra organizaciones con una forma cultural basada en la persona y una estructura mecánica. Se trata de una forma de estructura real incompatible, por lo

que es imposible encajarla con ninguna orientación estratégica concreta (GALBRAITH, 1977). Al tratarse de un sistema internamente inconsistente, no se producirá tampoco alineación estratégica.

*Hipótesis 4: Las organizaciones con una forma cultural basada en la persona y una forma estructural mecánica no implantarán ninguna orientación estratégica con mejores resultados.*

Un resumen de las hipótesis de alineación estratégica se muestra en el **cuadro n.º 4**.

Una vez aislado el efecto estratégico, lo que nos permite encontrar grupos homogéneos de empresas que se orientan hacia los mismos valores, debemos analizar la manera en la que las organizaciones implantan sus objetivos. Es en este momento en el que se produce el encaje entre cultura y eficacia. Cada uno de los cuadrantes definidos persigue unos objetivos diferentes, por lo que suponemos que los factores clave de éxito culturales para la implantación de la estrategia en cada uno de ellos será diferente. Por tanto, es en este momento, y dependiendo de la elección de la organización, que los rasgos culturales que la definan serán diferentes. Esto nos permite formular la hipótesis número 5, en la que nos alejamos de planteamientos universalistas o, dicho de otra forma, de valores culturales siempre eficaces.

*Hipótesis 5: Los factores clave de éxito culturales en cada uno de los modelos cultura/estructura serán diferentes.*

La contrastación de esta hipótesis supone que los factores clave de éxito en cada uno de los modelos planteados serán diferentes. Por ello, en cada uno y debido a la escasez de desarrollo empírico que nos permita formular hipótesis concretas, plantearemos a modo de proposición el énfasis fundamental que se perseguirá para la implantación de la estrategia elegida.

El **primer cuadrante** muestra las organizaciones que tienen una forma híbrida entre la dirección basada en la persona y las formas estructurales orgánicas. En este cuadrante, los altos niveles de compromiso crean un sentido de la propiedad y responsabilidad, lo que hace que los individuos estén especialmente capacitados para operar en condiciones de autonomía. Por ello, los valores fundamentales enfatizados en este cuadrante serán todos aquellos que permitan a la organización generar compromiso entre sus empleados. Por tanto, todos aquellos rasgos culturales que permitan involucrar a los empleados generaran una mayor eficacia.

*Proposición 5.1: Los factores clave de éxito culturales en organizaciones que siguen una dirección cultural basada en la persona y una forma estructural orgánica son aquellos que permitan generar compromiso.*

El **segundo cuadrante** muestra las organizaciones que tienen una forma híbrida entre la dirección cultural basada en la organización y las formas estructurales orgánicas. Aquí, los objetivos seguidos por ambos mecanismos de coordinación se pueden usar para el logro de la misma

meta, ya que la necesidad profesional de logro del individuo puede ser compatible con la necesidad de la adaptación de la organización, cuando los valores de la compañía son compatibles con esta suposición. La adaptabilidad de una organización orgánica permite su capacidad de readaptación sin olvidar los objetivos de la organización, característica típica de una forma cultural basada en la organización (DENISON, 1996; KABANOFF, 1994; KANTER, 1983; MILLER y otros, 1988). De esta forma, aquí el énfasis fundamental es la adaptación de la organización y todos aquellos factores que contribuyan a ello generarán una mayor eficacia.

*Proposición 5.2: Los factores clave de éxito culturales que siguen una dirección cultural basada en la organización y las formas estructurales orgánicas son aquellos que permitan dar flexibilidad al individuo.*

El **tercer cuadrante** muestra las organizaciones con una forma híbrida entre la dirección cultural basada en la organización y el uso de formas estructurales mecánicas. Tanto uno como otro mecanismo de coordinación acentúan la necesidad para mantener el control en las operaciones. Se trata de alternativas que valoran sobre todo la estabilidad, aunque cada uno de ellos enfatice un proceso diferente para alcanzarlo: el mecanismo estructural, la racionalización del proceso y el cultural, el sentido de la misión (DENISON, 1996). En este caso, los individuos contribuirán al objetivo organizativo porque éste les procura desarrollo profesional, lo que da lugar a que se produzca el encaje persona/organización.

Es decir, en este caso, no se valora al individuo como único, sino que se hace en el grado en el que contribuye al logro de los objetivos. Los individuos se van a motivar no por las relaciones sociales, sino por las oportunidades que ofrece la tarea. En este caso, se espera de los empleados desarrollo profesional, no personal. Para ello, este sistema ofrece, durante concretos y cortos períodos de tiempo, sueldos basados en el mercado, trabajos que suponen retos e interesantes asignaciones. El conocimiento y las habilidades adquiridas en el trabajo ayudan a la gente a actualizar sus conocimientos, que son válidos fuera. De ahí que el individuo comparta los objetivos organizativos.

En esencia, este modelo descansa en la noción de que los empleados y la organización continuarán la relación siempre que sea mutuamente beneficiosa. Por contraste con lo anterior, estos empleados están menos comprometidos con la organización y más centrados en su carrera, por lo que no esperan un empleo de por vida. Sin embargo, mientras la relación de empleo exista, la organización espera cierta lealtad, puesto que es mutuamente beneficiosa.

*Proposición 5.3: Los factores clave del éxito culturales en organizaciones que siguen una dirección cultural basada en la organización y las formas estructurales mecánicas son aquellos que permitan al individuo desarrollarse profesionalmente.*

Finalmente, el **cuarto cuadrante** muestra las organizaciones con una forma híbrida entre la dirección cultural basada en la gente y formas estructurales mecánicas. Aquí, el uso de estrictas normas estructurales hace no necesaria la colaboración del individuo para obtener los objetivos de la

organización. El capital humano, en este caso, es sólo un medio para conseguir los objetivos, pero no tienen capacidad discrecional para realizar lo que quieren. Por tanto, el uso de estos mecanismos culturales es completamente innecesario. Se trata de mecanismos que no deberían utilizarse juntos, puesto que el objetivo que persiguen es diferente. Esto significa que, en este caso, este tipo de rasgos culturales no dará lugar a la obtención de una mayor eficacia.

*Proposición 5.4: No existirán factores clave de éxito culturales en organizaciones que disponen de una dirección cultural basada en la persona y las formas estructurales mecánicas.*

Y una vez definido el modelo de investigación, pasamos a contrastar las hipótesis relativas al mismo, lo que nos permitirá hacer explícitas las relaciones cultura/eficacia.

## 4. MÉTODOS

### Muestra y procedimientos.

#### *Muestra.*

La muestra se compone por los hoteles de tres o más estrellas ubicados en España y pertenecientes a alguna cadena hotelera. Esto supone un total de 1.638 establecimientos. Enviamos cuestionarios a los directores de los distintos hoteles, asegurándoles la confidencialidad de los datos y que los resultados no serían asociados con hoteles concretos. El número de cuestionarios válidos recibidos fue de 531, lo que supone una tasa de respuesta del 32,52 por 100. Hemos realizado los test oportunos para determinar la representatividad de la muestra, encontrando que no existen diferencias significativas entre los que responden o no al cuestionario.

#### *Medidas.*

El cuestionario fue validado por el director de recursos humanos y varios miembros de la alta dirección de una importante cadena de hoteles española, asegurándose de que estaban incluidos todos los aspectos relevantes, adaptándolo a la terminología del sector y eliminando todos aquellos aspectos que pudieran ser ambiguos.

Cultura organizativa: usamos tres dimensiones relativas a flexibilidad/estabilidad, orientación a la persona/tarea e individualismo/colectivismo adaptadas de diversos trabajos (CALDWELL y O'REILLY, 1990; CALORY y SARNIN, 1991; HOFTEDE *et al.*, 1990; SASHKIN y FULMER, 1985). Se requería a los encuestados que analizasen su grado de acuerdo con pares de valores enfrentados, correspondientes a los tipos ideales (persona *vs.* organización). Para cada par de ítem del cuestionario, el rango de respuestas oscila desde 1, «de acuerdo con la afirmación de la izquierda» a 5, «de acuerdo con la afirmación de la derecha». Estructura organizativa: usamos tres dimensiones relativas a la centralización,



formalización y complejidad (DEWARD, WHETTEN y BOJE, 1980; HETHERINGTON, 1991; MILLER y DRÖGE, 1986). Se requería a los encuestados que analizaran su grado de acuerdo con pares de valores enfrentados, correspondientes a los tipos ideales (mecánico *vs.* orgánico), siguiendo la misma estructura que para la cultura. Estrategia competitiva: usamos la tipología de MILES y SNOW (1978), midiéndola de la misma manera que para la cultura y la estructura. Eficacia organizativa: usamos las dimensiones de GUPTA y GOVINDARAJAN (1984). Para cada ítem, los encuestados debían responder a la importancia que se le daba a la hora de medir los resultados de su empresa y su grado de satisfacción respecto a los resultados obtenidos en el mismo en el último año. Las respuestas oscilan entre 1, «no importante para la empresa» a 5, «muy importante para la empresa» y 1, «malos resultados en el último año» a 5, «buenos resultados en el último año».

### *Técnicas.*

Para contrastar las hipótesis hemos seguido el siguiente proceso metodológico: en primer lugar es necesario ubicar a las empresas en los diferentes cuadrantes, para lo cual realizamos *clusters* conjuntos de cultura y estructura. Una vez generados los cuadrantes, contrastamos las hipótesis establecidas en cada uno de ellos, respecto a la orientación estratégica (hipótesis 1 a 4), por medio de ANOVA, y a los factores clave de éxito culturales en cada uno de ellos, a través de correlaciones.

## 5. RESULTADOS

La contrastación de nuestro modelo requiere, en primer lugar, de la generación de los cuadrantes que constituyen el mismo, es decir, diferentes combinaciones de cultura y estructura, para lo que hemos efectuado un *cluster* con las dimensiones culturales y estructurales. La selección de variables del *cluster* cultural/estructural se ha hecho teniendo en cuenta las consideraciones derivadas de la teoría. Con ellas, hemos realizado un procedimiento en dos pasos: primero, sucesivos *clusters* de sujetos utilizando diferentes métodos jerárquicos y empleando tanto los factores como los ítem. Encontramos, en todos los casos, una gran consistencia de las soluciones en torno a tres *clusters*. Segundo, procedimos a efectuar un análisis de K-medias para agrupar a los sujetos. En el **cuadro n.º 5** aparecen los centros finales de los tres *clusters* de cultura y de estructura que hemos obtenido.

El primero de los grupos obtenidos, el llamado *cluster* uno, presenta una cultura basada en la persona unida a una estructura orgánica. Se trata de una cultura basada en la persona puesto que tiene puntuaciones altas en los ítem de flexibilidad (valor de cuatro para los ítem ICUEST1 a 4), colectivismo (valores de cuatro o cinco para los ítem ICUIND1 a 5) y orientación al empleado (ICUOT1 a 5, con valores 4 y 5). La estructura es orgánica puesto que presenta descentralización (IGC1 a 4 con valor 4 y nivel de descentralización de 2,92), no formalización (IF1 a IF5, con valores 4 ó 5), relativamente baja especialización vertical (3,05) y un alto grado de profesionalización (especialización social de 2,06). Es decir, responde a la combinación de estructura real que recogíamos en el cuadrante número uno de nuestro modelo teórico. En este *cluster* se agrupan 296 establecimientos.

El segundo de los *clusters* obtenidos presenta una cultura de nuevo basada en la persona, pero en este caso soportada por una estructura mecánica. Es el caso de estructura real incompatible que recogíamos en el cuadrante número cuatro de nuestro modelo. La cultura se caracteriza por puntuaciones altas en flexibilidad, colectivismo y orientación al empleado (valores entre 4 y 5) y la estructura es relativamente centralizada, formalizada, muy especializada verticalmente y con bajo nivel de profesionalización. Es decir, la incompatibilidad de apuntábamos de forma teórica no parece ser percibida por las organizaciones que la utilizan, puesto que hay organizaciones ubicadas en este cuadrante, aunque nos resta analizar sus resultados en términos de eficacia. En esta agrupación se encuentran 72 establecimientos de nuestra muestra.

**CUADRO N.º 5: CENTROS FINALES DE LOS CONGLOMERADOS**

	Conglomerado		
	1	2	3
ICUEST1 .....	4	4	3
ICUEST2 .....	4	4	3
ICUEST3 .....	4	4	3
ICUEST4 .....	4	4	2
ICUIND1 .....	5	5	4
ICUIND2 .....	4	4	4
ICUIND3 .....	4	4	3
ICUIND4 .....	5	5	4
ICUIND5 .....	5	4	4
ICUOT1 .....	5	5	4
ICUOT2 .....	4	4	3
ICUOT3 .....	4	5	3
ICUOT4 .....	4	4	3
ICUOT5 .....	4	5	3
IGC1 .....	4	4	4
IGC2 .....	4	3	4
IGC3 .....	4	3	3
IGC4 .....	4	3	3
N. DESCEN. ....	2,9	2,8	2,8
IF1 .....	4	2	3
IF2 .....	4	3	3
IF3 .....	4	2	3
IF4 .....	5	3	4

	Conglomerado		
	1	2	3
IF5 .....	4	2	3
ESP. SOCIAL .....	2	1,9	1,8
ESP. VERT. ....	,3	3,3	3,2

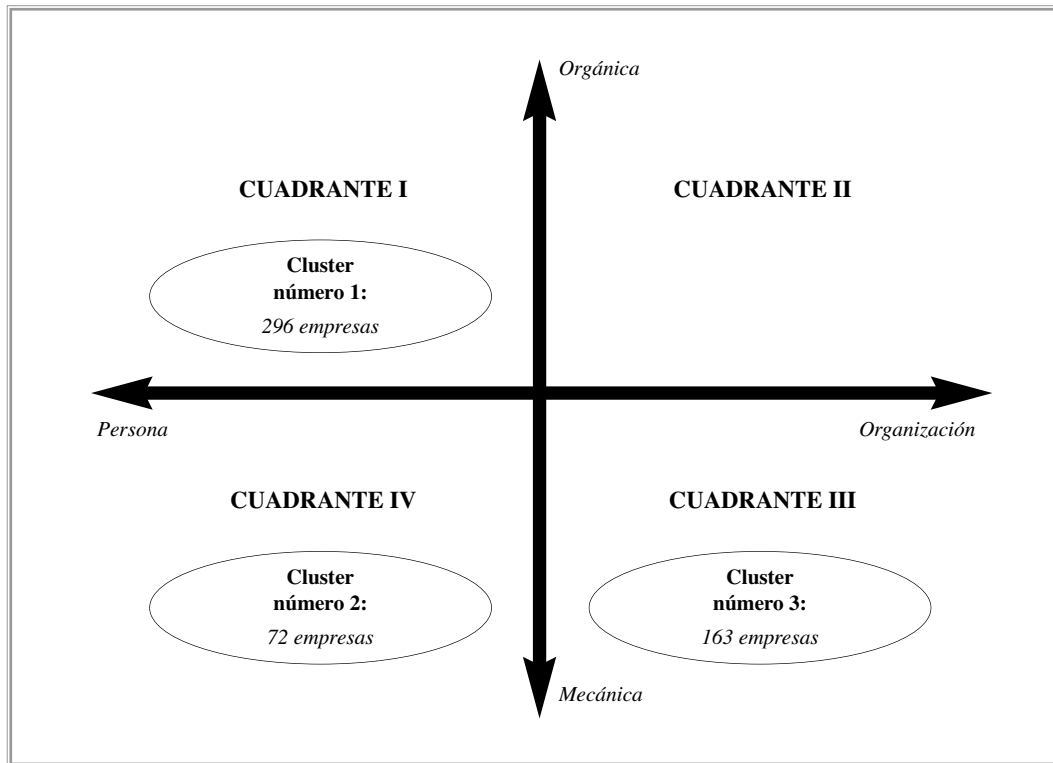
El tercero de los *clusters* corresponde a una cultura basada en la organización y una estructura mecánica, por lo que puede ser ubicada en el cuadrante tres de nuestro modelo teórico. Su cultura se caracteriza por puntuaciones bajas en flexibilidad, orientación al empleado y colectivismo y su estructura es relativamente centralizada, formalizada, especializada verticalmente y con un relativo grado de especialización social. En este cuadrante aparecen 163 empresas de nuestra muestra.

Es decir, las agrupaciones obtenidas permiten ubicar establecimientos en tres de los cuatro cuadrantes planteados en nuestro modelo teórico. No aparece en la muestra analizada, sin embargo, ninguna empresa perteneciente al cuadrante número 2, esto es, cultura basada en la organización y estructura orgánica, por lo que no podremos contrastar las hipótesis establecidas en el mismo. La no aparición de empresas en este cuadrante puede deberse al carácter del sector en el que estamos efectuando la contrastación. El sector hotelero es fundamentalmente de servicios por lo que depende en gran medida de sus empleados para prestar un servicio de calidad. Esto hace que en este tipo de empresas, como ha podido observarse en la definición de los perfiles culturales, prime una orientación hacia el individuo que imposibilite que aparezcan empresas en el cuadrante número dos.

Una vez ubicadas las organizaciones en cada uno de los cuadrantes (véase **cuadro n.º 6**), es necesario analizar las repercusiones que tiene esa clasificación en la eficacia en función de los elementos culturales que se enfatizan. Para ello, en primer lugar se analizará la orientación estratégica que subyace en cada uno de los cuadrantes, como medio para determinar los objetivos que se pretenden implantar. Esto constituirá el primer subobjetivo y permitirá contrastar las hipótesis 1 a 4.

### ***Orientación estratégica en cada cuadrante***

Para ello, hemos efectuado, dentro de cada uno, un análisis de la varianza, ANOVA unidireccional, incluyendo la estrategia seguida (prospector, analizador y defensor) como variable independiente y el índice de eficacia como variable dependiente.

**CUADRO N.º 6: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS CLUSTERS OBTENIDOS**

**FUENTE:** *Elaboración propia.*

En el cuadrante número uno (*cluster* número uno) se ubican 296 organizaciones. De ellas, 86 siguen una estrategia defensora («1»), 79 una analizadora («2») y 131 una orientación prospectora («3»). Es decir, la mayoría de las organizaciones en este cuadrante se inclinan por una orientación prospectora, siendo la analizadora y la defensora menos utilizadas. Como puede observarse en la tabla de ANOVA (véase **cuadro n.º 7**), podemos afirmar que existen diferencias significativas en resultados en función de la orientación estratégica seguida (valor del estadístico F elevado, 14,938 y nivel de significación de cero, inferior a 0,05). El test de Scheffé muestra niveles de significación menores a 0,05 en todos los casos, lo que indica la existencia de diferencias significativas entre los tres grupos planteados, es decir, que las organizaciones con orientación estratégica prospectora son las más eficaces, seguidas de las analizadoras y las defensoras. Esto contrasta nuestra hipótesis número 1.

En el cuadrante número tres se han ubicado 163 organizaciones, de las cuales 66 siguen una orientación defensora, 76 una analizadora y 21 una prospectora. Como puede observarse en la tabla número 7 de ANOVA, podemos afirmar que existen diferencias significativas en resultados en fun-

ción de la orientación estratégica seguida (valor del estadístico F elevado, 1,852 y nivel de significación de cero, inferior a 0.05). El test de Scheffé muestra niveles de significación menores a 0,05 en todos los casos, lo que indica la existencia de diferencias significativas entre los tres grupos planteados, es decir, que las organizaciones con orientación estratégica analizadora son las más eficaces, seguidas de las prospectoras y las defensoras. Esto contrasta nuestra hipótesis número 2.

### CUADRO N.º 7: HIPÓTESIS DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

#### CUADRANTE I

	Suma de cuadrados	G1	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos .....	11,023	2	5,511	14,938	,000
Intra-grupos .....	108,103	293	,369		
Total .....	119,126	295			
			Diferencia de medias (I-J)	Error típico	Sig.
	(I) NTILES of INDESTR	(J) NTILES of INDESTR			
Scheffé .....	1	2	– ,2527*	9,466E-02	,0021
		3	– ,4600*	8,430E-02	,0000
	2	1	,2527*	9,466E-02	,0021
		3	– ,2073*	8,653E-02	,044
	3	1	,4600*	8,430E-02	,000
		2	,2073*	8,653E-02	,044

#### CUADRANTE III

	Suma de cuadrados	G1	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos .....	1,423	2	,958	1,852	,000
Intra-grupos .....	8,243	160	,029		
Total .....	9,666	162			
					.../...

.../...

	(I) NTILES of INDESTR	(J) NTILES of INDESTR			
Scheffé .....	1	2	– ,2928*	8,882E-02	,005
		3	– 8,8126E-03	,1323	,998
	2	1	,2928*	8,882E-02	,005
		3	–,2839*	,1301	,016
	3	1	8,813E-03	,1323	,998
		2	,2839*	,1301	,016

## CUADRANTE IV

	Suma de cuadrados	G1	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-grupos .....	7,508E-02	2	3,754E-02	,427	,654
Intra-grupos .....	6,061	69	8,784E-02		
Total .....	6,136	71			

En el cuadrante número cuatro se ubican 72 empresas, de las que la orientación estratégica más utilizada es la prospectora (36 empresas), seguida de la analizadora (28) y la defensora, que es usada únicamente por 8 de las 72 empresas que constituyen esta agrupación. Los resultados del análisis ANOVA (véase **cuadro n.º 7**) muestran que no existen diferencias significativas en resultados de las distintas orientaciones estratégicas que se dan en este cuadrante. Ello contrasta nuestra hipótesis número 4, que establecía que la combinación de una cultura basada en la persona y una estructura mecánica no serviría para la implantación de ninguna orientación estratégica concreta.

Una vez contrastadas las orientaciones estratégicas de cada uno de los cuadrantes, el siguiente paso es analizar el tipo de combinación de estructura real que se plantea en cada uno de ellos para implantar la estrategia apuntada. Es decir, es necesario analizar las distintas formas de implantación en cada uno de los cuadrantes. Como ha quedado reflejado, cada cuadrante persigue unos objetivos concretos, por lo que suponemos que los rasgos culturales que van a permitir obtener a la organización una mayor eficacia serán diferentes. A la contrastación de esta hipótesis le dedicaremos el siguiente epígrafe.

*Relación cultura-eficacia.*

El análisis cultura/eficacia lo realizamos analizando los factores clave de éxito culturales en cada uno de los cuadrantes, es decir, qué comportamientos permiten obtener una mayor eficacia en cada una de las combinaciones. Para ello, efectuamos análisis de correlaciones entre las empresas que se ubican en cada uno de los cuadrantes entre los ítem culturales y el nivel eficacia. En el siguiente cuadro aparecen las correlaciones significativas al 0,01 en cada uno de los cuadrantes.

**CUADRO N.º 8. CORRELACIONES CULTURA/EFICACIA**

	Correlación de Pearson			Sig.		
	1	3	4	1	3	4
ICUEST1 .....			<u>-0,472</u>			<u>-0,00</u>
ICUEST2 .....	<b>0,240</b>			<b>0,06</b>		
ICUEST3 .....						
ICUEST4 .....			<u>-0,371</u>			<u>0,001</u>
ICUIND1 .....	<b>0,246</b>			<b>0,05</b>		
ICUIND2 .....						
ICUIND3 .....						
ICUIND4 .....						
ICUIND5 .....		-0,347			0,002	
ICUOT1 .....	<b>0,347</b>	-0,337	<u>0,362</u>	<b>0,00</b>	0,003	<u>0,002</u>
ICUOT2 .....	<b>0,320</b>			<b>0,00</b>		
ICUOT3 .....						
ICUOT4 .....						
ICUOT5 .....						

Como puede observarse en el **cuadro n.º 8**, los factores clave de éxito culturales en cada uno de los cuadrantes son diferentes, lo que nos permite contrastar nuestra hipótesis número 5, es decir, no existen rasgos culturales universalmente eficaces. Dependiendo de los objetivos que se pretendan implantar, los rasgos que se enfatizan serán diferentes.

En el cuadrante número uno aparecen como significativas las correlaciones relativas a actitud abierta hacia el cambio (ICUEST1), trabajo en grupo (ICUIND1), ambiente familiar (ICUOT1) y empleo a largo plazo (ICUOT2). Es decir, como apuntábamos en nuestra proposición 5.1, el desarrollo personal del individuo es fundamental para generar el compromiso, como lo

demuestra el trabajo en grupo asociado a un ambiente de trabajo agradable y la seguridad en el empleo. Este tipo de organizaciones confían en sus empleados y éstos generan un sentido de la lealtad con los objetivos organizativos.

El énfasis fundamental está en buscar un ambiente agradable de trabajo con el que los individuos se sientan identificados y, por tanto, luchan para conseguir sus objetivos. En este caso, los cambios que se producen en la tarea no suponen un problema para los individuos puesto que se sienten involucrados en el trabajo que están realizando y el ambiente no coacciona sus decisiones o penaliza sus posibles errores. Es decir, se consigue el encaje entre los intereses que persigue el individuo y los de la organización.

En el cuadrante número tres aparecen significativos la competitividad en el trabajo (ICUIND5) y el logro profesional (ICUOT1). Como apuntábamos, en este caso, los valores culturales que permitan desarrollarse profesionalmente al individuo serán aquellos que permitan a la organización obtener una mayor eficacia. En este caso, las organizaciones tratan de lograr sus objetivos alineándolos con los de los trabajadores de manera que éstos contribuyan puesto que les permite desarrollarse profesionalmente. Los individuos, en este caso, no contribuyen a los objetivos organizativos porque los comparten sino porque su consecución permite al individuo desarrollarse profesionalmente. Es decir, la organización logra sus objetivos y el individuo sus metas profesionales.

En el cuarto cuadrante son significativos la no introducción de nuevos procesos (ICUEST1), el respetar la forma establecida de hacer las cosas (ICUEST4) y el ambiente familiar (ICUOT1). Es decir, como apuntábamos, el perfil cultural que se da en este cuadrante no permite a las organizaciones lograr ningún tipo de objetivo. Las empresas más eficaces en este caso son aquellas que comparten los rasgos en menor medida o enfatizan otra serie de valores de los del perfil definido (véanse ICUEST1 e ICUEST4 en el **cuadro n.º 8**), puesto que son los que no incurren, o incurren en menor medida, en incompatibilidades.

## 6. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DEL MODELO

Las conclusiones se estructuran en torno a dos objetivos fundamentales: (a) aquellas referentes al marco conceptual y (b) las referentes a la contrastación empírica del mismo. Además, también se analizan las limitaciones y expondremos las líneas de futura investigación que mejoren y potencien la línea emprendida.

Respecto al primer objetivo, las implicaciones más relevantes del marco teórico desarrollado son que hemos conseguido generar un modelo que nos permita hacer operativa una relación tan difusa en términos prácticos como es la relación cultura-eficacia dentro de la perspectiva del ajuste estratégico. De esta forma, hemos conseguido identificar los procesos internos y los comportamientos culturales que encajan con cada patrón estratégico, con lo que se profundiza en el pro-



ceso de implantación de cada estrategia (primer bloque de hipótesis). Así mismo, el análisis de los comportamientos culturales que da lugar a cada nivel de eficacia dentro de cada tipo estratégico, dan lugar a la generación de un marco general que permite a las organizaciones vislumbrar los valores culturales que tienen que enfatizar para generar u obtener unos mejores resultados para implantar un objetivo predeterminado (segundo bloque de hipótesis).

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

La contrastación empírica del modelo, segundo objetivo, muestra que las organizaciones que tienen una cultura basada en la persona y su estructura es orgánica son más eficaces si siguen una orientación estratégica prospectora. Son organizaciones que se caracterizan por el incremento constante en su gama de productos y servicios para adecuarse a las demandas de los clientes y, para ello, se apoyan en una estructura participativa y en una cultura que deja sobre el individuo la responsabilidad del logro de las metas. Todo ello genera un sentido de compromiso con los objetivos organizativos y una inversión mutua entre empleador y empleado para desarrollar las habilidades críticas de la organización. Además, es aquí donde se ubican las organizaciones que, con independencia de la orientación estratégica, consiguen mayores niveles de eficacia. La mayoría de los establecimientos hoteleros tiene una estructura orgánica y una cultura basada en la persona, con un énfasis básico en la flexibilidad para adecuarse a las necesidades de los clientes, a través de una ampliación continua de la gama de productos ofrecidos.

Las organizaciones con culturas basadas en la organización y estructuras mecánicas serán más eficaces si siguen una estrategia analizadora. La dualidad planteada entre proceso y resultados en esta combinación se confirma como la estructura idónea para implantar este tipo de estrategias. Se trata de establecimientos que tratan de ser lo más eficientes posible en los mercados de los que ya forman parte, lo que responde a una estructura mecánica, pero también intentan mantener una orientación hacia el exterior que permita detectar los cambios que se van produciendo en el mercado, para poder introducirlos en la organización y no perder competitividad a medio y largo plazo.

Quizá la conclusión más relevante es la que se deduce de las organizaciones combinación de cultura basada en la persona y una estructura mecánica, puesto que no esperábamos encontrar organizaciones que se ubicasen allí. Sin embargo, su existencia nos ha permitido confirmar nuestras suposiciones, que establecían que si se genera incompatibilidad entre cualquiera de los conceptos analizados, la organización vería resentidos sus resultados. En este caso, suponemos que se produce una incoherencia interna y ésta se traslada al aspecto estratégico, puesto que la organización es incapaz de implantar ningún tipo de objetivo que se plantee.

Respecto a las relaciones cultura-eficacia, las organizaciones que disponen de una combinación entre una cultura basada en la persona y una estructura orgánica generan unos mejores resultados si los valores culturales enfatizan la generación de compromiso entre los trabajadores. Esto es fácilmente justificable, puesto que, en este caso, la máxima eficacia se produce en aquellas organizaciones en las que realmente se genera una inversión mutua entre organización e individuo para el logro de objetivos conjuntos. Con esta fusión, el alto nivel de compromiso hace que los individuos se identifiquen con la labor que desempeñan y generen conocimientos idiosincrásicos para lograrla.

En muchos estudios se otorga a los recursos humanos un papel reactivo en el proceso estratégico, es decir, se entiende que las cuestiones de personal están subordinadas a la implantación de estrategias ya elegidas. Sin embargo, para la combinación de una cultura basada en la persona y una estructura orgánica, la fuente fundamental de ventaja competitiva son los recursos humanos, puesto que su compromiso se asocia a mejores niveles de eficacia. Además esta ventaja puede ser sostenida a largo plazo, puesto que se cumplen los requisitos de no transferibilidad, debido al alto nivel de compromiso, escasez y dificultad de imitación.

En la combinación entre una cultura basada en la organización y una estructura mecánica, los valores culturales que van a permitir lograr una mayor eficacia son los que mantengan al personal al tanto de los desarrollos organizativos. En este caso, no se generan complementariedades internas que permitan conseguir unos determinados objetivos, sino que los resultados indican que el éxito se alcanza cuando los valores culturales permiten a los individuos contribuir al logro de los objetivos organizativos porque a través de ellos alcanzan los suyos propios. En este caso, la clave no es que el individuo se involucre con los objetivos, sino que pueda sacar provecho de su cumplimiento.

Respecto a la última de las opciones planteadas, esto es, organizaciones con una cultura basada en la persona y una estructura mecánica, los resultados nos indican que la ausencia de coherencia interna tiene unos efectos enormemente perniciosos para la organización. En este caso, aquellas organizaciones que enfatizan en menor medida el perfil cultural basado en la persona, abogando por los procesos tradicionales, serán más eficaces. En este caso, el individuo no es valorado en sí mismo sino como un factor de producción más. Dada la consideración que se tiene de los recursos humanos, la forma de mantenerlos en la organización es generar un ambiente de trabajo agradable. Ya que los individuos no pueden obtener satisfacción por la labor que realizan, se intenta que, por lo menos, lo hagan a través de un ambiente laboral positivo.

Por todo ello, pensamos que el modelo planteado es de una enorme utilidad, puesto que plantea un marco en el que se definen los diferentes escenarios en los que lograr la alineación cultura/eficacia, la manera de medirla y la forma de utilizarla para incrementar las fortalezas en la organización. Las hipótesis nos confirman que los valores culturales que deben enfatizarse en cada caso dependen del contexto al que se enfrente la organización. La cultura es un elemento distintivo en las organizaciones, pero requiere del encaje con otra serie de aspectos que marcan su coherencia global, y, por lo tanto, determinan los resultados globales. La verificación o refutación de las hipótesis genera una base

de conocimiento que nos puede permitir plantear modelos de cambio organizativo. Es importante analizar la forma en la que la organización genera destrezas culturales que le permiten adaptarse a los cambios del entorno y cambiar el comportamiento de sus empleados.

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

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

Si bien es importante analizar más en profundidad los valores culturales que subyacen en cada una de las alternativas, también sería igualmente útil estudiar las relaciones entre ellas. La utilidad del modelo radica en que no sólo establece las opciones, sino que las vincula, por lo que sería muy interesante analizar la evolución de las organizaciones en el seno del modelo planteado, estudiando las causas que motivan la evolución y la manera en la que el proceso de cambio cultural se lleva a cabo. Esto permitiría vencer una de las limitaciones fundamentales del modelo, que viene dada por su naturaleza. Se trata de un modelo estático, pero sus implicaciones son enormemente dinámicas, puesto que plantean el escenario en el que las decisiones de cambio cultural pueden hacerse efectivas. A partir del marco planteado existe la posibilidad de generar submodelos que nos permitan explicar la manera en la que las organizaciones gestionan el cambio cultural a lo largo del tiempo.

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

## BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, P.S. y BORYS, B. [1996]: «Two types of bureaucracy: Enabling and coercive», *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, págs. 61-89.
- AIKEN, M. y HAGE, J. [1971]: «Organic organization and innovation», *Sociology*, vol. 5, págs. 63-82.
- AKIN, G. y HOPELAIN, D. [1986]: «Finding the culture of productivity», *Organizational Dynamics*, vol. 7, n.º 2, págs. 19-32.
- ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU, M.E. [1984]: «Theories of organizational culture», *Organization Studies*, vol. 5, n.º 3, págs. 193-226.
- ARTHUR, C. [1992]: «The link between business strategy and industrial relations systems in American steel mini-mills», *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 45, págs. 488-506.
- [1994]: «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, vol. 37, n.º 3, págs. 670-687.
- BARLEY, S.R.; MEYER, G.W. y GASH, D.C. [1988]: «Cultures of culture: Academics, practitioners and the pragmatics of normative control», *Administrative Science Quarterly*, vol. 33, págs. 24-60.
- BARNEY, J.B. [1986]: «Organizational Culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?», *Academy of Management Review*, vol. 11, n.º 3, págs. 656-665.
- BECKER, G.S. [1976]: *The economic approach to human behavior*. University of Chicago Press. Chicago.
- BURNS, T. y STALKER, G.M. [1961]: *The management of innovation*. Tavistock. Londres.
- CALDWELL, D.F. y O'REILLY, C.A. III [1990]: «Measuring person-job fit with a profile-comparison process», *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, n.º 6, págs. 648-657.
- CALORY, R. y SARNIN, P. [1991]: «Corporate culture and economic performance: A French study», *Organization Studies*, vol. 12, págs. 49-74.
- COOKE, R.A. y LAFFERTY, J.C. [1983]: *Level V: Organizational culture Inventory (Form I)*. Human Synergistics. Plymouth, MI.
- COOKE, R.A. y ROUSSEAU, D.M. [1988]: «Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture», *Group & Organization Studies*, vol. 13, n.º 3, September, págs. 245-273.
- DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. [1982]: *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- DENISON, D.R. [1984]: «Bringing corporate culture to the bottom line», *Organizational Dynamics*, vol. 13, n.º 2, págs. 5-22.

- [1990]: *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley. Nueva York.
  - [1995]: «Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership», *Organization Science*, vol. 6, n.º 5, págs. 524-541.
  - [1996]. «What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native´s point of view on a decade of paradigm wars», *Academy of Management Review*, vol. 21, págs. 619-654.
- DEWARD, R.B.; WHETTEN, D.A. y BOJE, D. [1980]: «An examination of the reliability and validity of the Aiken and Hage scales of centralization, formalization and task routineness», *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, págs. 120-128.
- DUNCAN, R.B. [1971]: *The effects of perceived environmental uncertainty on organizational decision unit structure: A cybernetic model*. Yale University.
- GALBRAITH, J. [1977]: *Organizational design*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- GORDON, G. [1991]: «Industry determinants of organizational culture», *Academy of Management Review*, vol. 16, págs. 396-415.
- GORDON, G. y DiTOMASO, N. [1992]: «Predicting corporate performance from organizational culture», *Journal of Management Studies*, vol. 29, págs. 783-798.
- GUPTA, A.K. y GOVINDARAJAN, V. [1984]: «Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation». *Academy of Management Journal*, vol. 27, n.º 1, págs. 25-41.
- HAGE, J. [1965]: «An axiomatic theory of organization», *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, págs. 289-320.
- HATCH, M.J. [1993]: «The dynamics of organizational culture», *Academy of Management Review*, vol. 18, n.º 4, págs. 657-693.
- HETHERINGTON, R.W. [1991]: «The effects of formalization on departments of a multi-hospital system», *Journal of Management Studies*, vol. 28, n.º 2, págs. 103-141.
- HOFSTEDE, G.; NEVIJEN, B.; DAVAL OHAYV, D. y SANDERS, G. [1990]: «Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases», *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, págs. 286-316.
- HOLMES, S. y MARSDEN, S. [1996]: «An exploration of the espoused organizational cultures of public accounting firms», *Accounting Horizons*, vol. 10, n.º 3, págs. 26-53.
- JENNINGS, D.F. y SEAMAN, S.L. [1994]: «High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance», *Strategic Management Journal*, vol. 15, págs. 459-475.
- KABANOFF, B. [1994]: «An exploration of exposed culture in Australian organizations», *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 31, n.º 1, págs. 1-29.
- KANTER, R.M. [1983]: *The change masters: Innovations for productivity in the American corporation*. Simon and Schuster. Nueva York.

- KILMANN, R.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. (Eds). [1985]: *Gaining control of corporate culture*. Jossey-Bass. San Francisco.
- KLEIN, A.S.; BIGLEY, G.A. y ROBERTS, K.H. [1995]: «Organizational culture in high reliability organizations: An extension», *Human Relations*, vol. 48, n.º 7, págs. 771-793.
- KLEIN, A.S.; MASI, R.J. y WEIDNER II, C.K. [1995]: «Organization culture, distribution and amount of control, and perceptions of quality», *Group & Organization Management*, vol. 20, n.º 2, June, págs. 122-148.
- KOTTER, J.P. y HESKETT, J.L. [1992]: *Corporate culture and performance*. Free Press. Nueva York.
- LAWLER, E.E.; MORHMAN, S.A. y LEDFORD, G.E. [1995]: *Creating high performance organizations: Practices and results of employee involvement and total quality management in Fortune 1000 companies*. Jossey-Bass. San Francisco.
- LEATZ, C. y STOLAR, M. [1993]: *Career success/Personal success*. McGraw-Hill. Nueva York.
- LITWINENKO, A. y COOPER, C.L. [1994] «The impact of trust on corporate culture», *Journal of Management in Medicine*, vol. 8, n.º 4, págs. 8-17.
- MACDUFFIE, J.P. [1995]: «Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry», *Industry and Labor Relations Review*, vol. 48, págs. 171-221.
- MARTIN, J. [1992]: *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. Oxford University Press, Nueva York.
- MILES, R. y SNOW, C.C. [1978]: *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill. Nueva York.
- MILLER, D. y DROGE, C. [1986]: «Psychological and traditional determinants of structure», *Administrative Science Quarterly*, vol. 31, December, págs. 539-560.
- MILLER, D.; DROGE, C. y TOULOUSE, J.M. [1988]: «Strategic process and the content as mediators between organizational context and structure», *Academy of Management Journal*, vol. 31, págs. 544-569.
- MILLER, G.A. [1987]: «Meta-analysis and the culture-free hypothesis», *Organization Studies*, vol. 8, n.º 4, págs. 309-326.
- MITROFF, I. y KILMANN R.H. [1975]: «Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving», *Management Review*, págs. 18-28.
- MORAND, D.A. [1995]: «The role of behavioral formality and informality in the enactment of bureaucratic versus organic organizations», *Academy of Management Review*, vol. 20, n.º 4, págs. 831-872.
- OSTERMAN, P. [1995]: «Work/family programs and the employment relationship», *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, págs. 683-698.
- OTT, J.E. [1989]: *The organizational culture perspective*. The Dorsey Press. Chicago.
- OUCHI, W.G. y PRICE, R.L. [1978]: «Hierarchies, Clans and Theory Z: A new Perspective on Organizational Development». En HACKMAN, J.R. y otros (eds.). *Perspectives on Behavior in Organizations*. McGraw-Hill, New York, págs. 564-577.

- OUCHI, W.G. [1981]: *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison Wesley. Reading, MA.
- OWENS, R.G. [1987]: «Organizational theory». En: *Organizational behaviour in education*. (3.ª Ed.). Prentice-Hal, Englewood Cliffs, N J, págs. 37-52.
- PASCALÉ, R. [1985]: «The paradox of corporate culture: Reconciling ourselves to socialization», *California Management Review*, vol. XXVII, n.º 2, winter, págs. 26-41.
- PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. [1982]: *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. Harper & Row. Nueva York.
- PUGH, D.S.; HICKSON, D.J. y HININGS, C.R. [1969]: «An empirical taxonomy of structures of work organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 14, págs. 115-126.
- QUINN, R.E. y McGRATH, M.A [1982]: «Moving beyond the single-solution perspective: The competing values approach as a diagnostic tool», *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, págs. 463-482.
- ROUSSEAU, D.M. [1995]: *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage. Thousand Oaks, CA.
- SAFFOLD, G.S. III [1988]: «Culture traits, strength and organizational performance: Moving beyond "strong" culture», *Academy of Management Review*, vol. 13, n.º 4, págs. 546-558.
- SASHKIN, M. y FULLMER, R. [1985]: Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire. *Paper presentado al congreso del Academy of Management*. San Diego, CA.
- SCHEIN, E.H. [1985]: *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass. San Francisco, págs. 1-22.
- [1990]: *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- SIEHL, C. y MARTIN, J. [1981]: «Learning organizational culture». *Working Paper*. Stanford University.
- [1990] «Organizational culture: A key to financial performance? En SCHNEIDER, B. (Ed.). *Organizational climate and culture*. Jossey-Bass, San Francisco.
- STEVENSON, W.B. y BARTUNEK, J.M. [1996]: «Power, interaction, position and the generation of cultural agreement in organizations», *Human Relations*, vol. 49, n.º 1, págs. 75-104.
- STEVENSON, H., y GUMPERT, D. [1985]: «The Heart of Entrepreneurship», *Harvard Business Review*, March-April, págs. 85-94.
- UTTAL, B. [1983]: «The corporate culture vultures», *Fortune Magazine*, Oct. 17.
- VAILL, P.B. [1984]: The purposing of high-performing systems. En SERGIOVANNI, T.J. y CORBALLY, J.E. (Eds.). *Leadership and organizational culture*, 85-104. University of Illinois Press, Urbana.
- WEBER, M. [1947]: *Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization*. Traducido por A.M. HENDERSON & TALCOTT PARSONS. The Free Press, NY.

- WEICK, K.E. [1987]: «Organizational Culture as a source of high reliability», *California Management Review*, vol. 29, n.º 2, winter, págs. 112-127.
- [1985]: «Sources of Order in Underorganized Systems: Themes in Recent Organizational Theory». En LINCOLN, Y.S. (Ed). *Organizational Theory and Inquiry. The paradigm revolution*. Sage, London, págs. 106-135.
- WILKINS, A.L. [1984]: «The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems», *Human Resource Management*, vol. 23, n.º 1, págs. 41-60.
- WILKINS, A.L. y OUCHI, W.G. [1983]: «Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance», *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, págs. 468-481.
- XENIKOU, A. y FURNHAM, A. [1996]: «A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture», *Human Relations*, vol. 49, n.º 3, págs. 349-371.