

Estudio piloto de la validez convergente de la adaptación española del *Denison Organizational Culture Survey*

A pilot study of the convergent validity of the *Denison Organizational Culture Survey* (Spanish adaptation)

Oleh Zaderey y Tomas Bonavia

Universidad de Valencia, España

Disponible online 30 de abril de 2016

El (DOCS, Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison) es uno de los instrumentos más utilizados en el análisis de la cultura organizacional. El objetivo de este artículo es analizar la validez convergente de la versión en español del DOCS. Para ello hemos empleado otro instrumento de gran relevancia y utilización en el campo de la psicología de las organizaciones, el *Organizational Culture Inventory* (OCI, Inventario de Cultura Organizacional) de Cooke y Lafferty. Hemos evaluado la validez convergente de estos cuestionarios por medio de correlaciones de Pearson, utilizando una muestra de 344 miembros de una universidad española pertenecientes a diferentes equipos de investigación. Los resultados apuntan que el cuestionario de Denison se ajusta de manera muy pobre a una de las dimensiones del segundo instrumento, la Cultura agresiva-defensiva. En cambio, las altas correlaciones entre las dimensiones del DOCS con la dimensión de Cultura constructiva del OCI señalan que es muy probable que el equivalente conceptual y psicométrico entre ambos cuestionarios se encuentre en esta dimensión principalmente, lo que nos conduce a considerar que el DOCS es un instrumento especializado en la evaluación de organizaciones con una cultura constructiva.

Palabras Clave: Psicología organizacional; Cultura Organizativa; Medición; Encuesta; Escala; Validez de Constructo.

The Denison Organizational Culture Survey (DOCS) is one of the most used instruments in the study of organizational culture. The aim of this study was to evaluate the convergent validity of the Spanish version of the DOCS using the Organizational Culture Inventory (OCI) developed by Cooke and Lafferty. This instrument is the most widely-used and researched tool in the field of organizational psychology. The convergent validity of these instruments was evaluated using Pearson's correlation analysis. The sample comprised 344 members from different research groups of a Spanish university. A poor correlation was found between the DOCS and the aggressive-defensive culture dimension of the OCI. However, high correlations were found between the DOCS and the constructive culture dimension of the OCI, suggesting that the latter dimension provides the main conceptual and psychometric equivalence between the two instruments. Thus, the DOCS may be a tool that is specialized in the evaluation of constructive cultures.

Key Words: Organizational Psychology; Organizational Culture; Measurement; Questionnaire; Scale; Construct Validity.

La cultura organizacional es sin ninguna duda uno de los conceptos centrales de la investigación contemporánea en psicología de las organizaciones. Una búsqueda del término “organizational culture” en la base de datos de *PsycArticles* da lugar a 5129 referencias desde 1990 hasta julio del 2013, algo que demuestra la relevancia de este concepto. Sin embargo, al tratarse de un constructo abstracto, el alcance de una definición homogénea y universal se torna difícil. No pretendemos abordar la gran diversidad de aproximaciones conceptuales, por lo que utilizaremos una de las definiciones más referenciadas propuesta por Schein en 2004 (p. 12):

La cultura organizacional es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende conforme resuelve problemas de adaptación externa e integración interna, que funcionan suficientemente bien para ser considerados válidos y, por tanto, ser enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas.

La importancia de la cultura organizacional como variable de estudio surge de su estrecha relación con el ámbito empresarial, en el que siempre se anhelan lograr los mejores resultados posibles (Boada, de Diego, Agulló y Mañas, 2005; Macip i Simó, Boada y de Diego, 2001). No es de extrañar que muchos estudios se centren en buscar concretamente qué cultura organizacional puede ser la más beneficiosa para la organización en su conjunto, con el fin último de mejorar la efectividad organizacional (Denison, Haaland y Goelzer, 2003; Oggbona y Harris, 2000; Xenicou y Simosi, 2006; Zheng, Yang y McLean, 2010). Por otro lado, el alcance de la cultura organizacional se extiende más allá de la propia organización, afectando directamente a los clientes y a su satisfacción (Gillespie, Denison, Haaland, Smerek y Neale, 2008).

Derivado de ello, es lógico que exista una gran variedad de instrumentos a disposición de los profesionales tanto para la investigación como para la evaluación y posterior intervención en una organización. Algunos ejemplos son el *Kilman-Saxton Culture-Gap Survey* (Kilman y Saxton, 1983), *The Corporate Culture Survey* (Glaser, 1983), o el *Organizational Beliefs Questionnaire* (Sashkin, 1984). Muchos más se pueden encontrar en las diferentes revisiones de la literatura como la de Scott, Davies y Marshall (2003).

En este estudio, nos centraremos en uno de los cuestionarios más relevantes en este ámbito, el *Denison Organizational Culture Survey* (Denison y Neale, 1994, 2000) -de ahora en adelante DOCS-. El DOCS se ha utilizado en un número muy amplio de investigaciones y en más de 700 organizaciones (Denison *et al.*, 2003; Gillespie *et al.*, 2008; Jaskyte, 2004; Oggbona y Harris, 2000; Zheng *et al.*, 2010). Es un cuestionario cuya validez y fiabilidad han sido demostradas como apropiadas (Denison, Janovics y Young, 2005; Denison y Neale, 2000). Por lo que respecta a su fiabilidad, los Alfa de Cronbach oscilaron entre .70 y .92 para todas las subescalas y dimensiones. Asimismo, los autores de este instrumento encontraron relación

entre las puntuaciones obtenidas en el DOCS y diferentes medidas de efectividad organizacional, como el crecimiento en las ventas y la satisfacción de los consumidores.

No son de extrañar los anteriores resultados, porque el modelo teórico de este instrumento fue construido tras una extensa investigación de la influencia de la cultura sobre la efectividad organizacional (Denison, 1990; Rousseau, 1990). Se trata de un modelo teórico de corte conductual que otorga gran importancia a los beneficios obtenidos por la organización, algo comprensible considerando que fue diseñado en un marco empresarial. Las cuatro dimensiones se sitúan en 2 ejes -interno vs. externo y flexibilidad vs. estabilidad-, dando lugar así a cuatro cuadrantes que representan a cada dimensión. En base a las puntuaciones y al lugar en el que se sitúa la organización en cada cuadrante se ofrecen distintas soluciones para mejorar la efectividad organizacional y los beneficios derivados. Su objetivo principal es determinar las fortalezas y debilidades de una organización, específicamente los valores que potencian o disminuyen su efectividad, y actuar sobre ellas mejorando su rendimiento (con semejante propósito, la propia página web www.denisonconsulting.com, ofrece planes de acción en base a los resultados obtenidos, llamados “Denison Solutions”, que proponen mejoras concretas para cada organización). Esta ventaja se ve potenciada por la fácil aplicación de este instrumento debido a que se responde en menos de 15 minutos y es muy sencillo extraer las puntuaciones tanto de las subescalas como las dimensiones ya que están agrupadas de manera secuencial. También es importante mencionar el hecho de que sea de libre acceso para la comunidad científica, puesto que se permite su uso sin fines comerciales con el permiso del autor. Está compuesto de 60 ítems codificados en una escala Likert que oscila del 1 (completamente en desacuerdo) al 5 (completamente de acuerdo). Los ítems se distribuyen en 12 subescalas, a 5 ítems cada una, que a su vez se agrupan en 4 dimensiones culturales:

Implicación

Las organizaciones efectivas otorgan poder a sus miembros, que se organizan en equipos y se desarrollan tanto a nivel laboral como humano. Estos miembros participan en las decisiones que puedan afectarles independientemente de su nivel jerárquico, se muestran comprometidos y se consideran a sí mismos una parte relevante de la organización. Esta dimensión se compone de las siguientes subescalas:

Empowerment. Los miembros tienen autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su propio trabajo, sintiéndose por ello responsables y pertenecientes a la organización.

Trabajo en equipo. El trabajo cooperativo hacia objetivos comunes es un valor importante de la organización, que hace sentir a todos los empleados responsables de su consecución.

Desarrollo de capacidades. La organización invierte recursos de manera continua en el desarrollo y mejora profesional de sus trabajadores para mantener su competitividad y aprovechar nuevas oportunidades.

Consistencia

La efectividad de la organización depende en gran parte de la coherencia de los valores transmitidos a sus empleados, lo que crea unos valores comunes entre todos los miembros que facilitan que se alcancen acuerdos. De ello deriva una cultura organizacional fuerte y distintiva que influye considerablemente en los trabajadores. Los componentes de esta dimensión son:

Valores centrales. Los miembros de la organización comparten una serie de valores que dan lugar a unas expectativas claras y a un fuerte sentimiento de identidad.

Acuerdo. Los empleados pueden alcanzar acuerdos en temas esenciales lo cual implica, por un lado, que existe un cierto nivel de acuerdo tácito, y por otro, que cuentan con la capacidad de solventar las diferencias.

Coordinación e integración. Los miembros de la organización que pertenecen a distintos departamentos y unidades son capaces de trabajar de forma conjunta con el fin alcanzar objetivos comunes.

Adaptabilidad

Las organizaciones adaptativas toman a sus clientes como guía. Asumen riesgos, aprenden de sus errores y continuamente están introduciendo cambios que mejoran su capacidad de ser valiosas para sus clientes. Esta dimensión se compone de los siguientes elementos:

Orientación al cambio. La organización es capaz de buscar, detectar, interpretar y anticipar cambios en su entorno y reaccionar a estos adecuadamente.

Orientación al cliente. La organización está guiada y preocupada por la satisfacción y anticipación de las necesidades de sus clientes.

Aprendizaje organizacional. La organización recibe, analiza y utiliza las señales de su entorno con el fin de favorecer la innovación, el desarrollo y su conocimiento.

Misión

Las organizaciones con éxito tienen una dirección y un propósito definido así como una clara visión de su futuro. La construcción de todos estos elementos requiere de un fuerte liderazgo que desarrolle una visión y una cultura como sostén. Las subescalas que forman esta dimensión son:

Dirección y propósitos estratégicos. Disponer de un plan estratégico claro determina el propósito de una organización, mostrando a todos sus miembros cómo pueden contribuir al desarrollo de la misma.

Metas y objetivos. Una serie de metas y objetivos vinculados a la misión, estrategia y visión de la organización ayudan a todos sus miembros a conocer la dirección que debe seguir su trabajo.

Visión. La organización tiene una imagen compartida de sí misma que refleja el modo en como desearía ser percibida en el futuro.

Concretamente, trabajaremos con la adaptación española que del DOCS realizaron Bonavia, Prado y Barberá (2009).

Esta adaptación alcanzó una alta fiabilidad con unos buenos índices de consistencia interna: correlaciones entre las dimensiones superiores a .70, Alfa de Cronbach del cuestionario en su conjunto de .97 y valores individuales mayores de .70 en todas las dimensiones y subescalas (menos una, valores centrales, con un Alfa de .68). El objetivo del presente trabajo será la comprobación de la validez convergente de la adaptación española de dicho instrumento.

El cuestionario a través del cual vamos a establecer las medidas de validez convergente del DOCS es otro de los más utilizados en la actualidad, el *Organizational Culture Inventory* (Cooke y Lafferty, 1989), al que de ahora en adelante denominaremos OCI. La validez y fiabilidad de este instrumento también han sido demostradas satisfactoriamente (Cooke y Szumal, 1993). Este instrumento así como el modelo teórico en que se sustenta han sido usados en diversas investigaciones (Ghinea y Brătianu, 2012; Gundry y Rousseau, 1994; Keenan, Cooke y Hillis, 1998; Pool, 2000; Xenicou y Simosi, 2006) y aplicado a más de 2 millones de individuos a nivel mundial (www.human-synergistics.com). Su modelo teórico, al igual que el DOCS, se centra en el rendimiento de las organizaciones midiendo los patrones de comportamiento presentes en los miembros de una organización, así como las conductas que son recompensadas y castigadas por sus superiores. Sus subescalas permiten dibujar un perfil cultural completo dividido en cuatro secciones: necesidades de satisfacción (culturas de logro, autorrealización y humanista), orientación hacia las personas (culturas de afiliación, aprobación y convencional), necesidades de seguridad (culturas de dependencia, evitación y oposición) y orientación hacia la tarea (culturas de poder, competitiva y perfeccionista). En base al análisis de estas subescalas se determina el estilo cultural predominante de una organización.

Se trata de un instrumento algo más costoso de administrar, puesto que requiere más tiempo para ser completado y la extracción de las puntuaciones puede resultar algo más compleja, especialmente si se realiza de forma manual, debido a que los ítems pertenecientes a las distintas subescalas están distribuidos a lo largo de todo el instrumento. Proporciona de una manera similar al DOCS, resultados visuales en forma de un perfil organizacional y propone soluciones fijando las áreas y los valores culturales de la organización sobre los que hay que actuar. Como se puede observar, ambos instrumentos tienen como objetivo la mejora de la efectividad de la organización por medio de su cultura. La elección del OCI se ve justificada aún más por sus robustas cualidades psicométricas. Xenicou y Furnham (1996) lo señalaron como el más fiable en su análisis factorial de cuatro cuestionarios distintos de cultura organizacional. Del mismo modo, Cooke y Szumal (1993) realizaron pruebas de fiabilidad interna, inter-jueces, test-retest, de constructo y de criterio con una muestra de 4890 participantes, demostrando así su excelente fiabilidad (con unos valores Alfa de Cronbach que variaron entre .75 y .92). Se compone de 120 ítems codificados en una escala Likert de 5 niveles, similar a la

del DOCS. Tiene un total de 12 escalas, con 10 ítems correspondientes a cada una de ellas. Estas se distribuyen en 3 estilos culturales, compuestos de 4 subescalas cada uno:

Cultura constructiva

Este tipo de cultura facilita que se alcancen objetivos ambiciosos pero realistas que estimulan el crecimiento personal de sus miembros por medio de la promoción de la participación y las relaciones interpersonales positivas. Las subescalas que componen este tipo de cultura organizacional son:

Cultura de logro. Centrada en la idea de reafirmar el trabajo bien hecho. Estas culturas refuerzan y valoran a los empleados que plantean y logran sus propios objetivos. Los miembros y la organización se establecen metas que suponen un desafío, si bien realista y alcanzable, esforzándose todos en lograrlas con entusiasmo.

Cultura de autorrealización. Caracteriza a aquellas organizaciones que tienen en cuenta la creatividad, la excelencia y la satisfacción personal. Son culturas que hacen pensar por ellos mismos a sus miembros, convirtiéndolos en una pieza clave para el desarrollo de la organización a través de su propio desarrollo, mediante la realización de actividades nuevas e interesantes.

Cultura humanista. Se trata de organizaciones que trabajan de manera participativa y que se orientan hacia el individuo. Centradas en el desarrollo de las personas, donde sus miembros se ayudan y apoyan entre sí.

Cultura de afiliación. Dan prioridad a las relaciones interpersonales positivas. La organización espera de sus miembros que sean amistosos, sinceros y sensibles a las necesidades de sus compañeros/as.

Cultura pasivo-defensiva

Los miembros de las organizaciones con este estilo cultural evitan el conflicto a toda costa y acatan las órdenes sin cuestionarlas en ningún momento. Este tipo de organización promueve las relaciones basadas en reglas y normativas, a la vez que se castigan los errores pero no se reconocen los éxitos. Los componentes de este tipo de cultura organizativa son:

Cultura de aprobación. Gira en torno a la evitación de conflictos como medio para que perdure un buen ambiente de trabajo. Las relaciones entre los miembros son aparentemente buenas, y ante las discrepancias, es preferible evitar una situación de confrontación para conseguir la aprobación y aceptación de los demás.

Cultura convencional. Se corresponde con organizaciones conservadoras y tradicionales, en donde la normativa y las reglas se imponen como los elementos más importantes para el buen funcionamiento de la organización. Se espera que sus miembros sean conformistas, sigan las reglas y causen una buena impresión.

Cultura de la dependencia. Basada en la aceptación de los criterios y decisiones impuestas por una minoría de poder. Estructuras jerárquicas, muy poco participativas, en donde los miembros hacen sólo lo que se les dice.

Cultura de evitación. En estas culturas no se reconocen los éxitos y las cosas bien hechas, pero se castigan los errores y fallos. Lo cual conduce a que sus miembros tengan miedo de los posibles errores, se vuelvan extremadamente cautos a riesgo de perder eficiencia, pasen a otros sus responsabilidades y eviten cualquier posibilidad de ser culpados por un error.

Cultura agresivo-defensiva

En este estilo cultural se favorece la crítica poco constructiva, muchas veces prestando atención a los detalles más insignificantes, y se facilitan las relaciones “ganar/perder”. Los miembros de este tipo de organizaciones establecen relaciones políticas entre ellos, puesto que hay una fuerte influencia del principio de autoridad. Este estilo cultural se compone de las siguientes subescalas:

Cultura de oposición. Valora el espíritu crítico poco constructivo, prevalecen las confrontaciones y la oposición a la mayoría de las propuestas. Los miembros del grupo ganan estatus e influencia a medida que critican y encuentran errores, tomando decisiones seguras aunque resulten ineficaces.

Cultura de poder. Sus miembros son recompensados por controlar a sus subordinados y por responder a las exigencias de sus superiores. Son organizaciones no participativas, estructuradas en torno a la figura de autoridad.

Cultura competitiva. Se valora el triunfo y se recompensa a los miembros que obtienen mejores resultados que el compañero. No se fomenta la colaboración entre los empleados/as. Se opera en un marco de “ganar/perder”, evitando mostrarse como perdedor.

Cultura perfeccionista. Valora la tenacidad, el trabajo arduo y el perfeccionismo. Sus miembros conceden una gran importancia a los detalles más insignificantes, lo cual puede provocar que pierdan la perspectiva y no sean prácticos.

Asimismo, cabe mencionar que este instrumento ya fue traducido al castellano (Quiroga, 1993; Quiroga y Quijano, 1998), algo necesario si queremos tener la seguridad de que los resultados de nuestro estudio se ajustarán a la población española. La consistencia interna de esta adaptación del OCI mostró unos niveles aceptables para todas las subescalas excepto para la cultura de oposición (Alfa de Cronbach igual a .57). El análisis de los ítems así como el análisis factorial exploratorio demostraron, en líneas generales, un grado de convergencia próximo al modelo teórico subyacente.

La Tabla 1 refleja los nombres de las dimensiones y subescalas de ambos instrumentos. En base a su definición se puede avanzar que las dimensiones Cultura Constructiva e Implicación son muy similares puesto que se centran en el desarrollo y el crecimiento personal de los miembros de la organización. Del mismo modo, la dimensión Cultura Agresivo-defensiva se opone a ambas, ya que no se busca el fomento de las relaciones positivas sino la oposición y el conflicto. También se opone a la dimensión Adaptabilidad, centrándose esta en el cambio, el aprendizaje y el riesgo, mientras que la Cultura Agresivo-defensiva favorece el perfeccionismo y la evitación de riesgos,

impidiendo de este modo el aprendizaje. También se opone a la Adaptabilidad la dimensión Cultura Pasivo-defensiva por su mantenimiento de lo establecido y el seguimiento rígido de las normas. Sin embargo, la existencia de unos valores, normativas y objetivos preestablecidos y fuertes hace la Cultura Pasivo-defensiva muy similar a las dimensiones Consistencia y Misión, al estar estas también basadas en el mantenimiento de unos objetivos, normas y una visión compartida entre todos los miembros de una organización. En base a todo ello, consideramos que las dimensiones subyacentes de ambos instrumentos, aunque diferentes, son comparables y, en consecuencia, convierten al OCI en un instrumento muy oportuno para poner a prueba la validez del DOCS.

La justificación para realizar este estudio se encuentra, en primer lugar, en la necesidad de contrastar la validez de la adaptación española del DOCS comparándola con un cuestionario con sólidas cualidades psicométricas como es el OCI, puesto que no ha habido estudios previos al respecto, al menos, con población española. No debemos olvidar, por otro lado, que la validez no es tanto un resultado como un proceso, ya que nuevas muestras y nuevas aplicaciones suponen la necesidad de volver a comprobar la validez de un cuestionario (Abad, Olea, Ponsoda y García, 2011). Nos centraremos en la validez convergente, siguiendo un método clásico de comparación entre dos instrumentos de medida distintos pero que, en teoría, evalúan dimensiones similares. Pero esta comparación no solamente se debe a la similitud entre las dimensiones. Como hemos señalado anteriormente, ambos modelos teóricos parten de la base de mejorar la efectividad de una organización introduciendo cambios en su cultura. Es su finalidad última y, los mismos fundamentos teóricos en el que se sustentan ambos instrumentos, muy utilizados por otra parte en el estudio de la cultura organizacional, son los que justifican la pertinencia de este análisis comparativo.

Método

Participantes

La muestra se compone de 344 miembros de una Universidad española, pertenecientes a diferentes equipos de investigación de campos muy diversos (energía, medio ambiente, alimentación, ganadería, informática, arquitectura, ingeniería eléctrica, química, industrial...), la inmensa mayoría de los cuales no se conocían entre sí, que se corresponden a las siguientes categorías profesionales: el 50.3% se trata de “Personal docente e investigador (PDI)”, un 25.3% de Becarios y un 24.4% de “Personal de Administración y Servicios (PAS)”. Para la elección de los participantes se recurrió a la información contenida en la base de datos de esta Universidad, un sistema informático para la gestión de la actividad investigadora que se integra con otros servicios de información personalizada. La participación en este estudio fue voluntaria y en todo momento se garantizó el anonimato de los participantes y la confidencialidad de los resultados individuales.

Instrumentos

Como ya se ha indicado, se ha utilizado el OCI para la comprobación de la validez convergente del DOCS. Pasamos a continuación a revisar las dimensiones y subescalas de ambos instrumentos.

En primer lugar, el DOCS, cuyas subescalas tienen unos valores Alfa de Cronbach, en su adaptación española (todos los Alfa que se indicarán ahora se corresponden con esta adaptación), entre .68 y .93 (Bonavia, Prado y García-Hernández, 2010):

Implicación (alfa = .90). Empowerment (alfa = .79): Ítems del 1 al 5. Ej. ítem 1.-*La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.* Trabajo en equipo (alfa = .80): Ítems del 6 al 10. Ej. ítem 7.-*Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.* Desarrollo de capa-

Tabla 1

Denominación de las dimensiones y subescalas del *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) y del *Organizational Culture Inventory* (OCI).

	DOCS		OCI
Dimensiones	Subescalas	Dimensiones	Subescalas
<i>Implicación</i>	Empowerment	<i>Cultura Constructiva</i>	Logro
	Trabajo en equipo		Autorrealización
	Desarrollo de capacidades		Humanista
<i>Consistencia</i>	Valores centrales	<i>Cultura Pasivo-defensiva</i>	Afiliación
	Acuerdo		Aprobación
	Coordinación e integración		Convencional
<i>Adaptabilidad</i>	Orientación al cambio	<i>Cultura Agresivo-defensiva</i>	Dependencia
	Orientación al cliente		Evitación
	Aprendizaje organizacional		Oposición
<i>Misión</i>	Dirección y propósitos estratégicos	<i>Cultura Agresivo-defensiva</i>	Poder
	Metas y objetivos		Competitiva
	Visión		Perfeccionista

ciudades (alfa = .72): Ítems del 11 al 15. Ej. ítem 13.-*Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.*

Consistencia (alfa = .87). Valores centrales (alfa = .68): Ítems del 16 al 20. Ej. ítem 18.-*Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.* Acuerdo (alfa = .80): Ítems del 21 al 25. Ej. ítem 21.-*Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.* Coordinación e integración (alfa = .70): Ítems del 26 al 30. Ej. ítem 27.-*Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.*

Adaptabilidad (alfa = .87). Orientación al cambio (alfa = .78): Ítems del 31 al 35. Ej. ítem 31.-*La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.* Orientación al cliente (alfa = .78): Ítems del 36 al 40. Ej. ítem 36.-*Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.* Aprendizaje organizacional (alfa = .70): Ítems del 41 al 45. Ej. ítem 42.-*Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.*

Misión (alfa = .93). Dirección y propósitos estratégicos (alfa = .88): Ítems del 46 al 50. Ej. ítem 49.-*Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.* Metas y objetivos (alfa = .86): Ítems del 51 al 55. Ej. ítem 53.-*La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.* Visión (alfa = .76): Ítems del 56 al 60. Ej. ítem 59.-*Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.*

Pasamos a continuación a indicar los ítems que componen cada una de las dimensiones que evalúa el OCI de Cooke y Lafferty (1989), los Alfa de Cronbach para cada una de las subescalas (pues no se calcularon para cada estilo cultural) de la adaptación española realizada por Quiroga (1993), y un ejemplo de ítem de cada caso (todos se responden bajo este enunciado: “En qué medida se espera que las personas de esta organización...”):

Cultura constructiva. Cultura de logro (alfa = .87): Ítems 14, 15, 16, 34, 35, 36, 37, 55, 56 y 57. Ej. ítem 15.-*Asuman tareas que impliquen un desafío.* Cultura de autorrealización (alfa = .84): Ítems 77, 78, 79, 80, 98, 99, 100, 118, 119 y 120. Ej. ítem 78.-*Se preocupen por su propio desarrollo profesional.* Cultura humanista (alfa = .89): Ítems 4, 5, 6, 24, 25, 26, 27, 45, 46 y 47. Ej. ítem 4.-*Se muestren preocupadas por las necesidades ajenas.* Cultura de afiliación (alfa = .90): Ítems 61, 62, 63, 81, 82, 83, 101, 102, 103 y 104. Ej. ítem 61.-*Cooperen con los demás.*

Cultura pasivo-defensiva. Cultura de aprobación (alfa = .73): Ítems 7, 8, 9, 10, 28, 29, 30, 48, 49 y 50. Ej. ítem 9.-*Estén de acuerdo con todo el mundo.* Cultura convencional (alfa = .82): Ítems 71, 72, 73, 91, 92, 93, 111, 112, 113 y 114. Ej. ítem 92.-*Consideren que las normas son más importantes que las ideas.* Cultura de la dependencia (alfa = .65): Ítems 17, 18, 19, 20, 38, 39, 40, 58, 59 y 60. Ej. ítem 20.-*Cumplan las órdenes aun cuando estén equivocadas.* Cultura de evitación (alfa = .73): Ítems 74, 75, 76, 94, 95, 96, 97, 115, 116 y 117. Ej. ítem 75.-*Se arriesguen poco.*

Cultura agresivo-defensiva. Cultura de oposición (alfa = .57): Ítems 1, 2, 3, 21, 22, 23, 41, 42, 43 y 44. Ej. ítem 2.-*Se opongan a las ideas nuevas.* Cultura de poder (alfa = .66): Ítems 64, 65, 66, 84, 85, 86, 87, 105, 106 y 107. Ej. ítem 65.-*Hagan valer la autoridad de su posición.* Cultura competitiva (alfa = .86): Ítems 11, 12, 13, 31, 32, 33, 51, 52, 53 y 54. Ej. ítem 13.-*Superen a sus compañeros.* Cultura perfeccionista (alfa = .76): Ítems 67, 68, 69, 70, 88, 89, 90, 108, 109 y 110. Ej. ítem 68.-*Nunca cometan errores.*

Procedimiento

Como aparece descrito en Prado-Gascó (2013), una vez identificados los grupos de investigación –de tamaño variable, con un promedio de 11 miembros por grupo– y de contactar con sus responsables, se les remitieron los cuestionarios en unos sobres y una urna donde depositarlos. Pasadas dos semanas aproximadamente se retiraba la urna. Con el fin de asegurar la confidencialidad y el anonimato de los participantes (muchos de los grupos de I+D estudiados son de tamaño relativamente pequeño), no se incluyeron aspectos socio-demográficos como su edad o sexo.

Antes de comenzar con los análisis estadísticos, y con el fin de simplificar tanto la obtención como la interpretación de los resultados, se han combinado los ítems para crear las subescalas y dimensiones de cada uno de los cuestionarios. Para ello, en primer lugar, se han recodificado las puntuaciones de los ítems invertidos del DOCS, concretamente los ítems 15, 24, 29, 34, 39, 43, 50 y 58. Tras recodificar los ítems inversos se procedió a calcular el promedio para cada variable y dimensiones. Posteriormente se empleo la correlación de Pearson bidireccional entre las dimensiones y subescalas de ambos instrumentos. Para estos análisis hemos utilizado el paquete estadístico SPSS en su versión 17.

Resultados

Como se puede observar en la Tabla 3 (en la Tabla 2 aparecen los descriptivos para estas variables), todas las correlaciones son significativas. Las correlaciones entre las dimensiones del DOCS con la dimensión Cultura constructiva del OCI son positivas y considerablemente altas (por encima de .5). En la Cultura pasivo-defensiva aparecen correlaciones por encima de .2 pero por debajo de .4 y la Cultura agresiva-defensiva del OCI presenta valores que no superan el .25. Todas las correlaciones con estas dos últimas dimensiones son de signo negativo.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de las dimensiones del *Organizational Culture Inventory* y del *Denison Organizational Culture Survey*.

	N	Mínimo	Máximo	M	DT
Implicación	343	1.47	5.00	3.57	.635
Consistencia	344	1.53	4.93	3.37	.581
Adaptabilidad	342	1.47	4.87	3.36	.542
Misión	342	1.20	4.67	3.36	.709
Cultura Constructiva	320	1.63	4.95	3.68	.594
Cultura Pasivo-defensiva	320	1.40	4.48	2.73	.568
Cultura Agresivo-defensiva	320	1.18	4.03	2.47	.488

Tabla 3

Correlaciones de Pearson entre las dimensiones del *Organizational Culture Inventory* (OCI) y del *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS).

OCI/DOCS	Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
Cultura Constructiva	.633**	.577**	.600**	.504**
Cultura Pasivo-defensiva	-.339**	-.266**	-.238**	-.222**
Cultura Agresivo-defensiva	-.242**	-.163**	-.114*	-.133*

** $p < .01$; * $p < .05$

En la Tabla 5 (en la Tabla 4 aparecen los descriptivos para estas variables), en la que aparecen las dimensiones del DOCS y las subescalas del OCI, se puede observar un efecto similar al anterior, es decir, las correlaciones con las subescalas pertenecientes a la dimensión de Cultura constructiva tienen los valores más altos, situándose entre el .42 y .62. Por lo que hace referencia a la Cultura pasivo-defensiva encontramos valores más bajos, con una dimensión en que no aparecen correlaciones significativas (cultura de aprobación). En cuanto a la Cultura agresivo-defensiva, las correlaciones cuando son significativas siempre lo son con valores muy bajos, llegando incluso a no ser significativas en los casos de cultura de oposición y perfeccionista (salvo una excepción). Es de destacar el signo de las

Tabla 4

Estadísticos descriptivos de las subescalas del *Organizational Culture Inventory*.

	N	Mínimo	Máximo	M	DT
Logro	320	1.00	5.00	3.67	.639
Autorrealización	318	1.50	5.00	3.61	.623
Humanista	320	1.30	5.00	3.76	.716
Afiliación	318	1.20	5.00	3.67	.703
Aprobación	320	1.30	4.70	2.97	.623
Convencional	318	1.10	4.90	2.89	.676
Dependencia	320	1.10	5.00	3.09	.738
Evitación	317	1.00	4.50	1.95	.627
Oposición	320	1.30	4.00	2.51	.488
Poder	317	1.00	4.20	2.45	.604
Competitiva	320	1.00	4.20	2.16	.718
Perfeccionista	318	1.10	4.60	2.74	.638

Tabla 5

Correlaciones de Pearson entre las dimensiones del *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) y las subescalas del *Organizational Culture Inventory* (OCI).

OCI/DOCS	Implicación	Consistencia	Adaptabilidad	Misión
Logro	.525**	.487**	.529**	.478**
Autorrealización	.552**	.498**	.502**	.428**
Humanista	.623**	.549**	.585	.457**
Afiliación	.543**	.511**	.505**	.423**
Aprobación	-.069	-.001	.035	.018
Convencional	-.262**	-.213**	-.192**	-.168**
Dependencia	-.353**	-.277**	-.283**	-.239**
Evitación	-.443**	-.385**	-.334**	-.335**
Oposición	-.081	-.045	-.030	-.002
Poder	-.264**	-.193	-.137*	-.167**
Competitiva	-.294**	-.210**	.029	-.189
Perfeccionista	-.080	-.021	-.189**	-.019

** $p < .01$; * $p < .05$

correlaciones que es siempre positivo entre las dimensiones de la Cultura constructiva y las subescalas del DOCS, y negativo para todas las demás correlaciones estadísticamente significativas.

Al comparar los tres estilos culturales del OCI con las subescalas del DOCS en la Tabla 7 (en la Tabla 6 aparecen los descriptivos para estas variables), se confirma el mismo patrón de resultados que el obtenido en las tablas anteriores. Concretamente una alta correlación positiva entre la Cultura constructiva y todas las subescalas del DOCS, unas correlaciones significativas (a excepción de orientación al cliente) con valores más bajos y negativas con la Cultura pasivo-defensiva, y bajas e incluso no significativas en bastantes dimensiones de la Cultura agresivo-defensiva (y de signo negativo como en los anteriores casos).

Tabla 6

Estadísticos descriptivos de las subescalas del *Denison Organizational Culture Survey*.

	N	Mínimo	Máximo	M	DT
Empowerment	343	1.60	5.00	3.76	.691
Trabajo en equipo	343	1.00	5.00	3.42	.777
Desarrollo de capacidades	343	1.40	5.00	3.52	.707
Valores centrales	343	1.40	5.00	3.42	.666
Acuerdo	343	1.20	5.00	3.48	.713
Coordinación e integración	344	1.20	4.80	3.20	.671
Orientación al cambio	342	1.00	4.80	3.32	.668
Orientación al cliente	341	.75	5.00	3.33	.653
Aprendizaje organizacional	342	1.00	5.00	3.43	.652
Dirección y propósitos estratégicos	342	1.00	5.00	3.39	.888
Metas y objetivos	342	1.00	5.00	3.45	.775
Visión	342	1.00	4.80	3.25	.678

Tabla 7

Correlaciones de Pearson entre las dimensiones del *Organizational Culture Inventory* (OCI) y las subescalas del *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS).

DOCS/OCI	Cultura constructiva	Cultura pasiva-defensiva	Cultura agresivo-defensiva
Empowerment	.597**	-.281**	-.200**
Trabajo en equipo	.513**	-.198**	-.161**
Desarrollo de capacidades	.543**	-.408**	-.271**
Valores centrales	.482**	-.149*	-.098
Acuerdo	.535**	-.286**	-.181**
Coordinación e integración	.442**	-.236**	-.136*
Orientación al cambio	.501**	-.168**	-.076
Orientación al cliente	.360**	-.077	.000
Aprendizaje organizacional	.609**	-.339**	-.200**
Dirección y propósitos estratégicos	.406**	-.202**	-.139*
Metas y objetivos	.479**	-.169**	-.089
Visión	.495**	-.235**	-.130*

** $p < .01$; * $p < .05$

Finalmente, en la Tabla 8, que recoge las correlaciones entre las subescalas de ambos instrumentos, se mantiene idéntica la tendencia en los resultados que han sido descritos con anterioridad. Más en concreto, se puede observar que las dimensiones de aprobación, oposición y perfeccionista solamente presentan

Tabla 8Correlaciones de Pearson entre las subescalas del *Denison Organizational Culture Survey* (DOCS) y del *Organizational Culture Inventory* (OCI).

OCI/ DOCS	Emp.	Eq.	Cap.	Val.	Ac.	Coord.	Cam.	Cli.	Apr.	Dir.	Met.	Vis.
Log.	.497**	.405**	.473**	.413**	.450**	.368**	.450**	.321**	.536**	.390**	.467**	.447**
Auto.	.530**	.420**	.494**	.415**	.443**	.406**	.411**	.272**	.546**	.340**	.412**	.419**
Hum.	.572**	.525**	.529**	.440**	.532**	.411**	.501**	.362**	.569**	.373**	.427**	.451**
Afil.	.516**	.467**	.433**	.443**	.464**	.387**	.410**	.321**	.508**	.332**	.392**	.437**
Aprob.	-.026	.009	-.165**	.043	-.037	-.012	.081	.081	-.076	-.007	.053	.003
Conv.	-.212**	-.131*	-.345**	-.087	-.249**	-.196**	-.161**	-.043	-.267**	-.136*	-.130*	-.197**
Depen.	-.289**	-.218**	-.416**	-.168**	-.297**	-.233**	-.206**	-.103*	-.382**	-.204**	-.199**	-.252**
Evit.	-.403**	-.326**	-.428**	-.293**	-.356**	-.326**	-.260**	-.174**	-.384**	-.327**	-.265**	-.316**
Opos.	-.041	-.036	-.134*	.047	-.094	-.068	-.018	.026	-.081	-.015	.017	-.004
Poder	-.254**	-.153*	-.286**	-.146*	-.210**	-.134*	-.116*	-.015	-.201**	-.170**	-.130*	-.149*
Comp.	-.256**	-.236**	-.275**	-.171**	-.196**	-.176**	-.161**	-.052	-.246**	-.198**	-.140*	-.173**
Perf.	-.036	-.042	-.128*	.009	-.049	-.006	.075	.059	-.063	-.018	.008	-.044

** $p < .01$; * $p < .05$

Nota. Log: Logro, Emp: Empowerment, Auto: Autorrealización, Eq: Trabajo en equipo, Hum: Humanista, Cap: Desarrollo de capacidades, Afil: Afiliación, Val: Valores centrales, Aprob: Aprobación, Ac: Acuerdo, Con: Convencional, Coord: Coordinación e integración, Depen: Dependencia, Cam: Orientación al cambio, Evit: Evitación, Cli: Orientación al cliente, Opos: Oposición, Apr: Aprendizaje organizacional, Poder: Poder, Dir: Dirección y propósitos estratégicos, Comp: Competitiva, Met: Metas y objetivos, Perf: Perfeccionista, Vis: Visión.

valores significativos con la subescala de Desarrollo de capacidades del DOCS pero con ninguna más, lo que podría significar que no son equivalentes al DOCS ni a nivel conceptual ni psicométrico.

Discusión

El objetivo de este artículo es analizar la validez convergente del DOCS por medio del OCI. Los resultados indican que esta convergencia varía según las dimensiones consideradas. En una primera aproximación, se puede afirmar que las dimensiones del DOCS presentan correlaciones altas y positivas con la dimensión de Cultura constructiva del OCI. Sin embargo, sucede lo contrario con las Culturas defensivas del OCI -agresivas y pasivas- al ser estas correlaciones significativas pero negativas. Ahora bien, como analizar los datos desde el punto de vista de las dimensiones principales de ambos instrumentos supone solo un primer nivel de estudio, nos centraremos a continuación en un análisis algo más detallado de las relaciones entre las subescalas.

Comenzando por las tres subescalas con menor significación: aprobación, oposición y perfeccionismo, el hecho de que dos de ellas pertenezcan a la Cultura agresivo-defensiva, que ha obtenido los resultados más bajos, puede ser un indicador de que estas subescalas están afectando significativamente los índices de correlación generales entre ambas dimensiones. Esto se debe probablemente a que el DOCS no se ajusta, tanto a nivel conceptual como psicométrico, a este estilo cultural agresivo-defensivo y si lo hace, tan solo lo es para evaluar en sentido negativo la búsqueda del poder y la competitividad interna, lo que se refleja en el DOCS como falta de implicación con la organización en su conjunto y búsqueda exclusivamente del beneficio personal (en base a los resultados de las correlaciones).

Mejor evaluación se puede hacer con el DOCS de las Culturas pasivo-defensivas ya que tres de las cuatro dimensiones han

obtenido correlaciones significativamente negativas aunque moderadas: cultura de la evitación (con las puntuaciones más elevadas en este estilo), de la dependencia y, de las convenciones, las normativas y las reglas. En este caso, es solo la cultura de aprobación la que no obtiene significación, que es, como hemos señalado anteriormente, una de las escalas con menor significación. La explicación podría provenir de la falta de significación de la subescala cultura de oposición, puesto que esta parece a nivel teórico lo contrario de la subescala cultura de aprobación, por lo cual es lógico concluir que el si DOCS no se ajusta a la primera a nivel teórico ni psicométrico, tampoco debería ajustarse a su opuesta.

Atendiendo pues, al tamaño y sentido de las correlaciones, creemos que el DOCS es un cuestionario de gran utilidad a la hora de detectar y analizar culturas constructivas, aspiración cada vez más importante para muchas organizaciones (Gillespie *et al.*, 2008; Keenan, Cooke y Hillis, 1998; Ogbona y Harris, 2000; Zheng, Yang y McLean, 2010). Las correlaciones negativas que se han obtenido en las dimensiones agresivo y pasivo defensivas indican, a nuestro entender, lo que una Cultura constructiva no debe favorecer. Todo lo cual podría estar indicando que ambas dimensiones, Cultura agresiva-defensiva y Cultura pasiva-defensiva, suponen una cultura organizacional menos eficaz cuanto mayores son sus puntuaciones, dado que estas correlacionan negativamente con la efectividad de la organización (Rousseau, 1990). No hay que olvidar que ambos instrumentos se diseñaron con la finalidad de analizar los elementos culturales que mejoran la efectividad de una organización. Por lo tanto, se podría afirmar que las culturas defensivas del OCI se fijan principalmente en aspectos negativos de la organización; por el contrario, el DOCS considera de forma positiva, o al menos neutral, todos los aspectos evaluados, al igual que lo hace la dimensión de Cultura constructiva del OCI.

En conclusión, el DOCS no aparenta ser muy efectivo para evaluar los estilos culturales agresivo-defensivos y pasivo-defensivos del OCI, aunque se necesitarían estudios con muestras más extensas y variadas para confirmar esta hipótesis. El DOCS nos permite realizar un análisis en profundidad de las culturas constructivas pero no de otros estilos culturales, lo cual nos permite concluir que la validez convergente entre ambos cuestionarios no presenta unos niveles aceptables.

Una de las limitaciones de este estudio es la muestra reducida y específica con la que se ha trabajado, algo que se puede subsanar en futuras investigaciones. De hecho, se han encontrado evidencias que en los grupos de I+D universitarios prevalece una cultura constructiva (Prado-Gascó, 2013), lo que puede estar condicionando los resultados obtenidos en este estudio. También hemos de mencionar que la adaptación al español de ambos instrumentos, pero especialmente del DOCS es muy reciente, careciendo hasta la fecha de investigaciones sobre su validez. Precisamente este estudio pretende ser un primer paso en la solución de este problema.

De todos modos, no debemos olvidar que se trata de un estudio piloto, pero de lo que podemos estar razonablemente seguros es de que hemos encontrado una importante capacidad y utilidad en el DOCS para el estudio y análisis de las culturas constructivas del OCI. Por este motivo, podría ser interesante desarrollar nuevas investigaciones, no solo en busca del establecimiento del DOCS como una herramienta de aplicación especializada en analizar culturas constructivas sino, además, con la finalidad de ampliar sus usos como instrumento de intervención profesional. Desde un punto de vista aplicado, cabría la posibilidad de plantear la administración de ambos cuestionarios en fases sucesivas: primero el OCI para, en el caso de encontrar el perfil claro de una cultura constructiva en una organización, entrar más a fondo en su estudio mediante el DOCS. Actuar de este modo permitiría un análisis más profundo y mejor orientado de la cultura de una organización.

Referencias

1. Abad, F. J., Olea, J., Ponsoda, V. y García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Síntesis.
2. Boada J., de Diego, R. Agulló, E. y Mañas, M. A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17, 212-218.
3. Bonavia, T., Prado, V. y Barberá, D. (2009). Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey. *Psicothema*, 21, 633-638.
4. Bonavia, T., Prado, V. y García-Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7, 15-32.
5. Cooke, R. A. y Lafferty, J. C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergetics.
6. Cooke, R. A. y Szumal, J. L. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, 72, 1299-1330. <http://dx.doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3c.1299>
7. Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
8. Denison, D. R. y Neale, W. (1994). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Aviat.
9. Denison, D. R. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Ann Arbor: Denison Consulting.
10. Denison, D. R., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227. [http://dx.doi.org/10.1016/S1535-1203\(02\)03011-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1535-1203(02)03011-3)
11. Denison, D. R., Janovics, J. y Young, J. (2005). *Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method*. Documento de trabajo. Denison Consulting Group. Recuperado de http://astadipangarso.staff.telkomuniversity.ac.id/wp-content/uploads/sites/59/2014/05/denison-2006-validity_0.pdf
12. Gillespie, M., Denison, D., Haaland, S., Smerek, R. y Neale, W. (2008). Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 112-132. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701560820>
13. Ghinea, V. M. y Brătianu, C. (2012). Organizational culture modelling. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 7, 257-276.
14. Glaser, R. (1983). *The Corporate Culture Survey*. Bryn Mawr, PA: Organizational Design and Development.
15. Gundry, L. K. y Rousseau, D. M. (1994). Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, 47, 1063-1088. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679404700903>
16. Keenan, G. M., Cooke, R. y Hillis, S. L. (1998). Norms and nurse management of conflicts: Keys to understanding nurse-physician collaboration. *Research in Nursing & Health*, 21, 59-72. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1098-240X\(199802\)21:1<59::AID-NUR7>3.0.CO;2-S](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199802)21:1<59::AID-NUR7>3.0.CO;2-S)
17. Kilman, R. H. y Saxton, M. J. (1983). *The Kilman-Saxton Culture-Gap Survey*. Pittsburg, PA: Organizational Design Consultants.
18. Macip i Simó, S., Boada J. y de Diego, R. (2001). Cultura organizacional y formación continua: Incidencia en la prevención de riesgos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17, 91-107.
19. Ogbbona, E. y Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 11, 766-788. <http://dx.doi.org/10.1080/09585190050075114>
20. Pool, S. W. (2000). Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among

- business executives. *Journal of Management Development*, 19, 32-49. <http://dx.doi.org/10.1108/02621710010308144>
21. Prado-Gascó, V. J. (2013). Cultura y gestión del conocimiento: Un estudio empírico en grupos I+D universitarios. *Revista de Investigación en Psicología Social*, 1, 5-23.
 22. Quiroga, R. (1993). *Análisis y medición de la cultura organizacional*. Tesis doctoral. Universidad de Barcelona.
 23. Quiroga, R. y Quijano, S. D. (1998). Adaptación para España del "Organizational Culture Inventory" (OCI) de R. Cooke y J. D. Lafferty. Trabajo presentado al IV congreso de Congreso Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Junio, Valladolid.
 24. Rousseau, D. M. (1990). Normative beliefs in fundraising organizations. Linking culture to organizational performance and individual responses. *Group and Organization Studies*, 15, 448-460. <http://dx.doi.org/10.1177/105960119001500408>
 25. Sashkin, M. (1984). *Pillars of Excellence: Organizational Beliefs Questionnaire*. Bryn Mawr, PA: Organizational Design and Development.
 26. Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3ª Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
 27. Scott, T., Mannion, R., Davies, H. y Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38, 923-945. <http://dx.doi.org/10.1111/1475-6773.00154>
 28. Xenicou, A. y Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49, 349-371. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679604900305>
 29. Xenicou, A. y Simosi, M. (2006). Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 566-579. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610684409>
 30. Zheng, W., Yang, B. y McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>

Fecha de recepción: 21 de enero, 2015

Fecha de recepción de la versión modificada: 2 de julio, 2015

Fecha de aceptación: 23 de julio, 2015