

# Escalas de medida de la cultura social y organizacional

Grueso Hinestroza, Merlin Patricia\*

Recibido: 05/03/2009 • Revisado: 08/04/2009  
Aceptado: 15/05/2009

## Resumen >>

El artículo aporta la revisión de un grupo de escalas de medida de la cultura social y organizacional teniendo en cuenta su nivel de difusión en el ámbito académico, sus propiedades psicométricas y su utilidad de cara al estudio de valores, creencias y patrones de comportamiento en las sociedades y las organizaciones. La revisión realizada deja claro que pese a la cercanía conceptual entre la cultura social y organizacional, el desarrollo de escalas de medida de la cultura social responde a modelos teóricos más rigurosamente sustentados, lo que no ocurre con el desarrollo de escalas de medida de la cultura organizacional; así mismo se plantea que el estudio de los valores a nivel social ha avanzado en la determinación de tipologías comunes a nivel transcultural en contraposición a las escalas de medida de cultura organizacional que en su mayoría han sido desarrolladas para entornos específicos.

## Abstract >>

### Measures of social and organizational culture

*The article contributes to the review of a group of measurements scales from social and organizational culture, based on the dissemination level in the academic context, its psychometric properties and its utility according to values, beliefs and behavioral patterns studies in the societies and organizations. The review made it clear that despite of the conceptual closeness, the development of measurement scales from social culture responds to theoretical models more rigorously supported, which is not the case with the development of measurement scales from organizational values; also, the article suggests that the study of social values has advanced in the common typologies detection at transcultural level in contrast to measurement scales at organizational culture of which its majority has been developed for specific environments.*

\* (Ph.D) , Profesora Asociada de Carrera. Facultad de Administración. Universidad del Rosario, Colombia, e-mail:merlin.grueso@urosario.edu.co

## 1. Introducción

Cultura social y organizacional pueden entenderse como conceptos derivados de un único fenómeno analizado en dos contextos: la sociedad y las organizaciones; evidencia de ello es la noción de cultura organizacional defendida por Andrew Pettigrew (1979) quien retoma los fundamentos de la cultura como son los símbolos, el lenguaje, la ideología, las creencias, los rituales y los mitos, ampliamente usados en sociología y antropología para explicarlos en el contexto de las organizaciones.

Entre las aproximaciones al concepto de cultura social más renombradas se encuentran las defendidas por Inkeles y Levinson (1954, citado en Hofstede, 1991), Hofstede (1991), Kroeber y Kluckhohn (1952) y Rousseau (1990). Kroeber y Kluckhohn (1952) al definir la cultura señalan que esta “se compone de patrones explícitos e implícitos y por un comportamiento adquirido y transmitido por símbolos, que constituyen el desempeño distintivo de los grupos humanos, incluida su encarnación en artefactos” (p. 181). En su disertación en torno al concepto, estos autores señalan además que: “el núcleo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales y especialmente sus valores adjuntos; los sistemas culturales pueden por un lado ser considerados como productos de la acción y por otro lado como elementos condicionantes de futuras acciones” (p. 181).

Indistintamente del contexto en el cual se analice la cultura, existe unidad de opinión en torno a su efecto en el comportamiento de las personas, su carácter social, su fundamento en ideas y cogniciones y su desarrollo como resultado de procesos de aprendizaje; así mismo las dos aproximaciones a la cultura (social y organizacional) coinciden en la identificación de

sus elementos constitutivos: patrones, símbolos, artefactos y valores, con base en los cuales se ha desarrollado una amplia variedad de escalas de medida.

## 2. Escalas de medida de la cultura social

Existe una línea de estudios de la cultura orientada al análisis de los valores sociales; como característica común, estos estudios con sus escalas de medida, han pretendido validar la existencia de una tipología de valores equiparable a todas las sociedades.

El *Rokeach Value Survey* (RSV) desarrollado por Rokeach (1973), es un instrumento de carácter proyectivo que permite identificar dos tipos de valores: instrumentales y terminales. Para efectos de su investigación Rokeach (op. cit.) propone 18 valores de cada modalidad mediante un listado de estímulos, frente a los que el sujeto debe asignar valores en cada uno de los casos.

Si bien el RVS se constituye en el primer instrumento de medida que pretende aproximarse de manera válida al concepto de valor cultural, son muchas las críticas que ha recibido en tanto que se considera una escala de carácter etnocentrista y fundamentada en los valores de los norteamericanos. Su validación posterior con muestras australianas, pone de manifiesto que el instrumento combina valores personales con valores sociales, lo cual lleva a pensar que tanto al instrumento como al modelo que lo explica les subyace un error de constructo.

La escala de valores en el trabajo de Trompenaars (1985) se compone de siete

dimensiones previamente hipotetizadas así: cinco dimensiones clásicas de variabilidad cultural de Parsons (1951), una dimensión propuesta por Rotter (1966) y otra dimensión más propuesta por Cottle (1968). En su modelo de valores culturales Trompenaars (1985) denomina las siete dimensiones como sigue: universalismo vs particularismo; individualismo vs colectivismo; neutral vs emocional; específico vs difuso; desempeño vs adscripción; secuencial vs sincrónico y control interno vs control externo. En torno a la difusión y uso de esta escala, Arciniega (2001) señala que se limita a los trabajos en los que el autor participa, ya que en gran medida se usa para fines de consultoría de la firma que representa.

El cuestionario de Valores de Schwartz-VS (1992), es un instrumento basado en el modelo propuesto por Schwartz y Bilsky (1987). El SVS, desarrollado a partir del *Rokeach Value Survey* (Rokeach, 1973), el *Chinese Values Survey CVS (The Chinese Project, 1987)*, el instrumento de valores culturales de Hofstede (1979) y otros cuestionarios más, emplea una escala tipo Likert con 9 anclajes de respuesta, que contiene 56 valores desarrollados a partir de una tipología de 10 dimensiones en el nivel individual y 7 dimensiones en el nivel cultural. A pesar de sus ventajas, el SVS es considerado por Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess, Harris y Owens (2001) como un instrumento complejo que requiere un alto nivel de trabajo cognitivo, debido a que contiene información abstracta, lo que limita su uso a poblaciones con elevados niveles académicos.

El *Portrait Values Questionnaire-PVQ* (Schwartz et ál., 2001) es una adaptación del SVS (Schwartz, 1992). La característica fundamental de este instrumento consiste en que requiere un reducido nivel de trabajo cognitivo del sujeto,

situación que permite superar las dificultades encontradas con el SVS en muestras provenientes de países subdesarrollados. El PVQ (Schwartz et ál., 2001) es un instrumento de medida que se basa en las 10 tipologías de valores representativas del modelo, emplea una escala con 6 anclajes no numéricos que al momento de la captura de los datos se transforma a una escala numérica. El PVQ a pesar de su reciente desarrollo, ha demostrado ser un instrumento de alta confiabilidad en la medida de los valores. Tanto el PVQ (Schwartz et ál., 2001) como el SVS (Schwartz, 1992) han sido probados con grandes muestras en un número importante de países alrededor del mundo.

Hofstede (1979) desarrolla una escala de dimensiones de la cultura; a partir de su experiencia con una compañía multinacional, para lo cual realiza una depuración de datos obtenidos en dos momentos diferentes con muestras provenientes de más de 50 países; con base en la estabilidad y consistencia de 60 ítems valorados de manera preliminar, seleccionó 32. Los análisis factoriales inicialmente arrojaron una estructura de tres factores subyacentes que respondían a los grandes problemas de la sociedad que habían sido planteados por Inkeles y Levinson (1954, citados por Hofstede, 1991), los que Hofstede (1979) denominó distancia al poder, colectivismo-individualismo y evitación de la incertidumbre. Los análisis factoriales también mostraron que existía un grupo de ítems que puntuaban diferente entre hombres y mujeres, en consecuencia, a este grupo de ítems los denominó "masculinidad-feminidad". Si bien son varias las aportaciones del trabajo de este autor, su propuesta también ha sido criticada por cuanto se argumenta que su desarrollo se dio fundamentalmente con muestras de una sola empresa.

Otro instrumento clave en la medida de los valores es el Cuestionario de Valores Chinos (CVS), desarrollado en el marco del proyecto “*The Chinese Connection*” (1987). Este cuestionario se desarrolló con el propósito de identificar los valores sociales propios de la sociedad oriental y verificar si estos respondían a patrones culturales más generales o eran exclusivos de dicha región; con el diseño del CVS se pretendía identificar la existencia o ausencia de dimensiones comunes entre las sociedades orientales y occidentales, a propósito de los estudios desarrollados por Hofstede (1979). Para ello el equipo conducido por Bond diseñó una escala tipo Likert con 9 anclajes de respuesta que mide 10 valores sociales mediante 40 ítems. Los hallazgos obtenidos permitieron concluir que existían asociaciones significativas entre cuatro de las cinco dimensiones propuestas por Bond y su equipo comparadas con las de Hofstede (1979), pero que existía una dimensión que no correlacionaba con las otras. Esta quinta dimensión, asociada con la ética laboral del confucianismo se denominó “confucianismo dinámico” y en esencia mide la orientación de vida hacia el corto o largo plazo. Una de las mayores aportaciones del trabajo conducido por Bond y el equipo de científicos en el marco del proyecto *The Chinese Connection* (1987) es que su investigación se constituyó en referente para que posteriormente Hofstede en 1988, incorporara la dimensión orientación de corto plazo-largo plazo a su modelo de valores de la cultura, quedando finalmente constituido por cinco dimensiones.

### 3. Escalas de medida de la cultura organizacional

Pese a que el estudio de la cultura organizacional se ha constituido en un tópico de interés en el ámbito académico y empresarial

desde finales de la década del 70, no existe un acuerdo en relación con las mejores formas de medirla (Ashkanasy, Broadfoot y Falkus, 2000). Sobre este particular por ejemplo Schein (1985) plantea que la cultura, al ser una construcción social de la realidad, presenta inconvenientes para ser medida a través de cuestionarios y por tanto sugiere que la mejor forma de abordarla es mediante el desarrollo de estudios etnográficos; no obstante, otros autores consideran que la cultura es susceptible de ser medida a través de escalas numéricas (Rousseau, 1990). En función de lo anterior se han desarrollado instrumentos de medida con dimensiones o factores que oscilan entre 4 y 20; lo representativo de estas escalas es la variabilidad de las dimensiones evaluadas, el formato o el estilo empleado en su diseño. Frente a tal diversidad en las escalas de medida Ashkanasy, Broadfoot y Falkus (2000) señalan que a pesar de estas condiciones, pueden ser clasificadas en dos grandes categorías: escalas de medida de patrones de comportamiento y escalas de medida de valores y creencias.

#### 3.1. Escalas de medida de patrones de comportamiento

Entre las medidas de la cultura organizacional que evalúan patrones de comportamiento se encuentran varias que son consideradas como representativas. El *Norm Diagnostic Index* de Allen y Dyer (1980) es una escala tipo Likert con 5 anclajes de respuesta y una sexta alternativa denominada “No sé”. Se compone de siete escalas denominadas facilitación del desempeño, entrenamiento, interacción líder-subordinado, normas y procedimientos, confrontación y clima de soporte. Los coeficientes de fiabilidad así como la validez de constructo de esta escala no fueron informados por sus autores en el reporte de investigación (Rousseau, 1990).

El *Culture Gap Survey* (CGS) de Kilman y Saxton (1983), es una medida de normas

comportamentales que se compone de cuatro escalas: soporte de tarea, innovación de tarea, relaciones sociales y libertad personal. Si bien los coeficientes de fiabilidad de las escalas en la primera prueba fueron relativamente bajos, una prueba posterior permitió obtener coeficientes de fiabilidad satisfactorios que oscilaban entre 0.83 y 0.94 (Xenikou y Furnham, 1996). Pese a dichos coeficientes de fiabilidad, Rousseau (1990) advierte que los análisis factoriales realizados para el CGS indican que las escalas pueden ser multidimensionales.

El *Organizational Culture Inventory* (OCI) de Cooky y Lafferti (1986) es una escala tipo Likert con 5 anclajes de respuesta, que mediante 12 escalas y 120 ítems valora normas comportamentales. Las escalas del OCI se denominan amabilidad, afiliación, aprobación, convencionalidad, dependencia, evitación, oposición, poder, competitivo, perfeccionismo, desempeño y autoactualización. Los coeficientes de fiabilidad reportados del OCI se encuentran entre 0.67 y 0.92 (Xenikou y Furnham, 1996) no obstante existe alguna duda en torno a la multidimensionalidad de las escalas (Rousseau, 1990).

El *Organizational Culture Profile* (OCP) de Broadfoot y Ashkanasy (1994) es un cuestionario de tipo descriptivo-cuantitativo que evalúa patrones de comportamiento. Para determinar las dimensiones a ser consideradas, los autores listaron todas las dimensiones valoradas mediante los cuestionarios de cultura ya diseñados, lo cual derivó en 15 temas que finalmente quedaron reducidos en 10 dimensiones preliminares y 50 ítems los cuales permitían evaluar aspectos relacionados con el liderazgo, la estructura, la innovación, el desempeño del trabajo, la planeación, la comunicación, el entorno, el lugar de trabajo humano, el desarrollo del individuo y la socialización a la entrada.

En el estudio piloto, realizado con una muestra australiana, los resultados obtenidos señalan que de las diez dimensiones del OCP, solo cuatro reportaban niveles de fiabilidad por encima de 0,80, tres por encima de 0,70 y tres por debajo de 0,70. En el análisis factorial, el OCP saturó en tres factores de los cuales dos contaban con propiedades psicométricas satisfactorias. Con una muestra de 14 organizaciones australianas y 297 sujetos, se administró nuevamente el OCP. Los resultados obtenidos soportaron una solución factorial de 2 factores, los que fueron denominados Instrumental y Expresivo. En este caso, la versión de dos factores producía un buen ajuste y permitió demostrar que la estructura del OCP respondía a dos factores y no a diez como inicialmente se había propuesto (Ashkanasy et ál., 2000).

En el grupo de escalas que valoran patrones de comportamiento, también se encuentra el *First Organizational Culture Unified Search-FOCUS*, diseñado por Van Muijen et ál. (1999). El FOCUS basado en el modelo de Quinn (1988), es una escala de carácter descriptivo-evaluativo que se compone de 75 afirmaciones 40 que describen el clima organizacional y 35 que evalúan la cultura. El cuestionario FOCUS mide el grado en que los individuos consideran que determinadas características están presentes en sus organizaciones y fundamentalmente permite identificar cuatro tipos de cultura: de apoyo, de innovación, cultura de reglas o cultura de objetivos. Este cuestionario, validado en 12 países europeos ha mostrado tener propiedades psicométricas satisfactorias (Ashkanasy et ál., 2000).

### 3.2. Escalas de medida de valores y creencias

El segundo grupo de escalas, está constituido por aquellas que miden valores y creencias.

Dado el amplio número de escalas existente, la elección de un grupo para ser analizadas en este documento se fundamenta en que han sido consideradas como las más representativas por autoridades en la materia como Rousseau (1990) y Ashkanasy et ál. (2000).

El *Corporate Culture Survey* de Glaser (1983) es un instrumento de medida de la cultura desarrollado a partir de la tipología cultural de Deal y Kennedy (1982). Mediante una escala tipo Likert compuesta de 20 ítems y cinco anclajes de respuesta, la escala analiza cuatro aspectos: valores, héroes/heroínas, tradiciones/rituales y red cultural. Los coeficientes de fiabilidad, así como su validez de constructo y consensual, no ha sido reportada (Xenikou y Furnham, 1996).

En esta categoría de escalas, también se encuentra el cuestionario *Organizational Beliefs Questionnaire* (OBQ) de Sashkin (1984). El OBQ es una escala tipo Likert con 5 anclajes de respuesta que permite identificar 10 valores compartidos por los miembros de una organización: disfrute del trabajo, ser el mejor, innovación, atención a los detalles, valorar a las personas, calidad, comunicación, crecimiento en producción, gerencia de “aprender haciendo”, creer en una filosofía organizacional de compartir. En torno a las propiedades psicométricas de esta escala Rousseau (1990) señala que los coeficientes de fiabilidad y de validez de constructo no han sido reportados por sus autores.

La *Organizational Value Congruence Scale* de Enz (1986) es una escala tipo Likert que evalúa valores y creencias a través de 22 dimensiones con 4 anclajes de respuesta. En diferentes muestras los coeficientes de fiabilidad reportados están entre 0.87 y 0.95 (Rousseau, 1990).

Con el propósito de valorar la cultura en las organizaciones, Hofstede, Neuijen, Ohavy y Sanders (1990) diseñaron el cuestionario de Dimensiones de la Cultura Organizacional. El cuestionario, validado inicialmente con una muestra de 1295 sujetos de 10 organizaciones de Dinamarca y Países Bajos, recoge información relacionada con la percepción y valoración de los símbolos, héroes, rituales y valores de la compañía. Los aspectos relacionados con los tres primeros conceptos, Hofstede et ál. (op. cit.) los agrupan en una gran categoría de 54 ítems denominada “Prácticas”; los “Valores” son descritos mediante 50 preguntas, 22 orientadas a valorar los objetivos del trabajo y 28 a valorar las creencias generales en el trabajo. Con base en los análisis factoriales realizados, Hofstede et ál. (1990) identifican una estructura de seis factores; cada uno de ellos, se constituyó en una dimensión bipolar denominada: Culturas orientadas a procesos versus culturas orientadas a resultados; culturas orientadas hacia el trabajo versus culturas orientadas hacia el empleado; culturas profesionales versus culturas poco elaboradas; culturas de sistemas abiertos versus culturas de sistemas cerrados; culturas estrechamente controladas versus culturas poco controladas y culturas pragmáticas versus culturas normativas. Si bien se ha reportado la estructura factorial que subyace a este cuestionario de cultura, los análisis de fiabilidad de las escalas no se encuentran disponibles en el reporte de investigación.

El cuestionario del *Global Research Program GLOBE'S* (House et ál., 1999) es una escala inspirada en el trabajo de Hofstede (1979) y Hofstede y Bond (1988) sobre las dimensiones de la cultura social. El cuestionario se compone de 9 dimensiones a saber: distancia al poder, evitación de la incertidumbre, orientación humana, asertividad, equidad de género,

orientación hacia el futuro, orientación hacia el desempeño, individualismo-colectivismo y colectivismo organizacional. El instrumento se caracteriza por facilitar la medición de los valores tanto a nivel social, como a nivel organizacional, ha sido administrado en 64 culturas en más de 800 organizaciones y 20.000 sujetos y ha demostrado tener propiedades psicométricas satisfactorias. La contribución de *GLOBE'S* radica en la operacionalización de los ítems de cultura a nivel de prácticas y valores por cuanto plantea que tanto la cultura social como organizacional, pueden ser descritas usando las mismas dimensiones aunque a diferentes niveles.

La *Organizational Culture Assessment* (Reigle, 2001) es una escala de medida de la cultura organizacional que mediante 45 ítems permite realizar un diagnóstico de cinco elementos de la cultura: lenguaje, artefactos y símbolos, patrones de comportamiento, valores y creencias. El cuestionario fue administrado a una muestra de 275 sujetos en 30 organizaciones y los análisis estadísticos llevaron a concluir que existen dos dimensiones de la cultura: Dimensión Orgánica y Dimensión Mecanicista. La autora de la escala reportó coeficientes de fiabilidad entre 0.70 y 0.87 en sus subescalas y un coeficiente de fiabilidad global de 0.95. (Reigle, op. cit.)

#### 4. Consideraciones finales

En la revisión de la literatura sobre cultura social y organizacional se evidencia un amplio número de escalas de medida que han sido desarrolladas en función de sus elementos constitutivos: valores, creencias, patrones de comportamiento; en menor medida se han desarrollado escalas de cultura organizacional que incorporan la medición de componentes como el lenguaje, los símbolos y los artefactos.

Entre las escalas de medida de la cultura social se destacan especialmente por su carácter transcultural las desarrolladas por Schwartz (1992), Schwartz et ál. (2001) y Hofstede (1979). La aportación de las escalas de Schwartz (1992) y Schwartz et ál. (2001) se centra en la generalidad del constructo, y la validez de los instrumentos desarrollados dado que han sido probados en diversas muestras en todo el mundo. Así mismo la contribución de Hofstede (1979) radica en la comprensión de los fenómenos sociales que son comunes a todas las culturas. Y si bien Hofstede (1991) ha señalado que el modelo de valores de la cultura y sus cinco dimensiones son útiles en el análisis de valores en contextos sociales, su modelo y/o alguna de sus dimensiones ha sido empleado para analizar valores en contextos organizacionales (Baumanis, 2002; House et ál., 1999; Grueso, 2007; Papalexandris y Panayotopoulou, 2004).

En general, el desarrollo de escalas de medida de la cultura social ha sido más afortunado en tanto se observa que el desarrollo de modelos teóricos ha sido sistemático y riguroso y existe cierto nivel de acuerdo en relación con las dimensiones que pueden considerarse válidas en su aproximación; no ha sido este el caso en el desarrollo de escalas de medida de la cultura organizacional, dado que la revisión de la literatura arroja un sinnúmero de dimensiones que han sido consideradas para su construcción y el desarrollo de aproximaciones teóricas no ha sido del todo consistente.

Finalmente, los estudios en torno a cultura social han adoptado una perspectiva transcultural, en contraste, son escasos los estudios de cultura organizacional en los que se aborda esta perspectiva.

## Bibliografía >>

- Allen, F. y Dyer, J. (1980). Norms Diagnostic Index: A Tool for Tapping the Organizational Unconscious. *Personnel Journal*, 223, 192-198.
- Arciniega, L. M. (2001). *Desarrollo y validación de un modelo heurístico sobre valores en el trabajo*. Tesis doctoral no publicada, Departamento de Psicología Social y Antropología, Universidad de Salamanca.
- Ashkanasy, N. M., Broadfoot, L. E. y Falkus, S. (2000). *Questionnaire measures of Organizational Culture*. En N. M. Ashkanasy, C. Wilderom y M. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (131-147) California: Sage Publications.
- Baumanis, L. (2002). *Cultural Values and Organizational Commitment among financial consultants in South Florida*. Tesis doctoral, Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- Broadfoot L. E. y Ashkanasy, N. M. (1994, april). *A Survey of Organizational Culture Measurement Instruments*. Paper presented at the Annual General Meeting of Australian Social Psychologists, Queensland, Australia.
- Cook, R. A. y Lafferty, J. C. (1986). *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cottle, T. J. (1968). The location of experience: a manifest time orientation, *Acta Psychologica*, 28, 129–149
- Enz, Cathy A. (1986). *New Directions for Cross-Cultural Studies: Organizational Cultures and Societal Heterogeneity*. In R. N. Farmer (Ed.), *Advances in International Comparative Management* (173-190). Greenwich, CT: JAI Press.
- Glasser, R. (1983). *The Corporate Culture Survey. Organizational Design and Development*, Bryn Mawr, PA.
- Grueso, M. P. (2007). *Antecedentes y consecuentes de las prácticas de recursos humanos: revisión y análisis desde la perspectiva de género*. Tesis doctoral no publicada, Departamento de Psicología Social, Universidad de Salamanca.
- Hofstede, G. (1979). *Value Systems in Forty Countries: Interpretation, validation and consequences for theory*. In L.H. Eckensburger, (Ed), *Cross-Cultural Contribution to Psychology* (389-407) Germany: Swets and Zeitlinger B.V.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the mind*. England: MacGraw-Hill Book Company Europe.
- Hofstede, G. y Bond, M. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, (4), 4-21.



- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. y Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, S. A., Javidan, P. W. Dickson, M., Gupta, M. W. et al (1999). *Cultural influences in Leadership and Organizations: Project Globe*, En W. Mobley., J. Gessner. and V. Arnold (Eds.) *Advances in Global Leadership*. Stanford: JAI Press.
- Kilman, R. H. y Saxton, M. J. (1983). *The Kilman-Saxton Culture-Gap Survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.
- Kroeber, A. L. y Kluckhohn, C. (1952). *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Cambridge: Harvard University Press.
- Papalexandris, N. y Panayotopoulou, L. (2004). Exploring the mutual interaction of societal culture and human resource management practices: Evidence from 19 countries. *Employee Relations*, 26 (5), 495-509.
- Parsons, T. (1951). *The social system*. Nueva York, NY.: Free Press.
- Pettigrew, A. (1979). *On Studying organizational cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24, (4), 570-581.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reigle, R. F. (2001). Measuring organic and mechanistic culture, *Engineering Management Journal*, 13 (4), 1-8.
- Rockeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized expectancies for internal vs external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80, 609, 1-28.
- Rousseau, D. (1990). *Assessing organizational culture. The case of multiple methods*. In B. Schneider (Ed), *Organizational Climate and Culture* (153-192). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Sashkin, M. (1984). *Pillars of excellence: Organizational Beliefs Questionnaire*; Bryn Mawr, PA: Organization Design and Development.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical test in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schwartz, S. H. y Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (3), 550-562.

- Schwartz, S., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. y Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with a Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32, (5), 519-542.
  - The Chinese Culture Connection (a team of 24 researchers) (1987). Chinese values and the search for culture free dimensions of culture. *Journal of Cross Cultural Psychology*, 18 (2), 143-164.
  - Trompenaars, F. (1985). *The organization of meaning and the meaning of organization: A comparative study on the conceptions of organizational structure in different cultures*. Doctoral Tesis, University of Pennsylvania.
  - Van Muijen, J., Koopman, P., De-Witte, K., De-Cock, G., Susanj, Z, Lemoine, C., Bourantas, D., Papalexandris, N., Branyicski, I., Spaltro, E., Jesuino, J., Gonçalves das Neves, J., Pitariu, H., Konrad, E., Peiró, J., Gonzalez-Roma, V. y Turnipseed, D. (1999). The focus questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (4), 551-568.
  - Xenikou, A. y Furnham, A. (1996). A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49(3), 349-371.
-