

CULTURA ORGANIZATIVA PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD: UN ESTUDIO EMPÍRICO

Juan Antonio Giménez Espín

Micaela Martínez Costa

Resumen

La cultura organizativa de la empresa es uno de los elementos intangibles que permiten diferenciarse de la competencia y que ayudan a que la empresa sea competitiva (Barney, 1986).

Por otro lado, la Gestión de Calidad Total (GCT) se configura como una filosofía que engloba a toda la empresa y que busca la mejora de la calidad en todos los procesos organizativos de la organización. La GCT ha demostrado en numerosas ocasiones ser un sistema de gestión que proporciona a las empresas una ventaja competitiva. Entre sus dimensiones, la cultura organizativa es fundamental.

El objetivo del presente estudio será qué tipo de cultura es la que mejor se adapta a un sistema de GCT basándonos en un estudio empírico para demostrarlo. De los cuatro tipos de cultura organizativa definidos por Cameron y Quinn (1999), es la cultura de adhocracia la que ha mostrado un impacto positivo superior sobre la gestión de la calidad en la empresa. Las empresas con altos niveles de cultura de adhocracia se caracterizan por ser dinámicas y emprendedoras y por tener un personal dispuesto a asumir riesgos y a apostar por sus ideas. Entre sus valores se encuentran el compromiso por la innovación y el cambio continuo. Valores, normas y costumbres potenciados por la presencia de una dirección que es ejemplo de emprendedor nato e innovador.

Las culturas jerárquicas y las de mercado han mostrado un carácter negativo frente a la gestión de la calidad. Sin duda el excesivo enfoque en el control impide la exigencia de la gestión de calidad total de darle mayor libertad y responsabilidad a los trabajadores, para que se impliquen, busquen la mejora continua y la reducción de errores.

Por último la cultura de clan, que dispone de una orientación a la flexibilidad no ha mostrado una relación positiva con la GCT. Esto puede venir explicado por la falta de orientación externa, pese a que presenta rasgos necesarios para la gestión de la calidad como el trabajo en equipo.

Es por este último motivo, que se ha planteado la creación de una cultura mixta que recoge una doble orientación interna y externa, a la vez que se persigue la flexibilidad, esto es, rasgos culturales de las culturas adhocracia y de clan. Los resultados confirman estas hipótesis, siendo este tipo de cultura la que apoya en mayor medida una orientación hacia la calidad en la empresa.

Abstract

Organizational culture is one of the intangible elements that allow companies to differentiate from competitors and help them to be competitive (Barney, 1986).

On the other hand, Total Quality Management (TQM) is a management philosophy that affect the whole organization. It pursues continual improvement in all processes in the organization. TQM has shown in the past to be a source of competitive advantage for companies. Among its dimensions, organizational culture is key.

The objective of this research is to find the organizational culture that better fits a TQM system based in an empirical study.

Based on the classification by Cameron y Quinn (1999), the adhocratic culture is the one that obtained a higher impact on a TQM system. Companies with high levels in this type of culture are dynamic and entrepreneur. Workers in these companies are willing to take risks and bet on their ideas. Among its values are compromise with innovation and continual change. Leaders potentiate values, norms and customs and are an example of entrepreneurs and innovators.

Hierarchical and market cultures show a negative relationship with TQM. Undoubtedly its excessive focus in control hinder the empowerment that is so necessary in a TQM system in order to pursue the continual improvement.

Finally, the Clan culture, more oriented to flexibility, did not show a positive relation with a TQM system. A possible explanation is its lack of external orientation, despite some values such as teamwork.

This is the reason why we propose an alternative type of culture: the mixed culture, that would be “in the middle of adhocratic and clan cultures. It would have a double orientation external and internal and would pursue flexibility. Our results confirm that this sort of culture is the most adequate for a TQM system.

Keywords: Cultura organizativa, gestión de calidad, encuesta postal.

1. Introducción

A lo largo de las últimas décadas, la Gestión de Calidad Total (GCT) ha demostrado, tal y como se muestra en numerosas publicaciones (Shetty, 1993; Elmuti and AlDiab, 1995; Mohrman et al., 1995; Powell, 1995; Forker et al., 1997; Choi and Eboch, 1998; Easton and Jarrell, 1998; Adams *et al.*, 1999; Dow et al., 1999; Terziovski and Samson, 1999 and 2000; Hendricks and Singhal, 1996, 2001a and 2001b) ser un método de gestión que proporciona a las empresas una ventaja competitiva y les permite generar mayores beneficios.

La literatura ha definido el concepto y dimensiones de la GCT y ha separado los aspectos más técnicos de la misma de la parte intangible, como la cultura requerida para que el sistema funcione. Precisamente, la cultura organizacional es una de las variables más importantes en el éxito o fracaso de la implantación de TQM (Deming, 1986; Juran, 1988-1989; Hackman y Wageman, 1995; Kujala y Lillrank, 2004; De Cock, 1998; Katz et al., 1998; Nasserowski y Coleman, 1997; Tata y Prasad, 1998; Dean y Bowen, 1994; Powell, 1995; Metri, 2005). Además, tal como señalan Jasmine Tata y Sameer Prasad (1998) la cultura organizacional y los factores estructurales son los determinantes más significativos del éxito de TQM, de hecho, la literatura sugiere que sólo la tercera parte de los programas de TQM implantados tienen éxito, siendo su fracaso principalmente causado por la no adecuación a estas dos variables, cultura y factores estructurales, (Burdett, 1994; Garvin, 1986; Grant et al., 1994).

La cultura organizativa ha sido también un tema importante de investigación y de ésta se derivan numerosas clasificaciones y definiciones. De entre ellas destaca la tipología de Cameron y Quinn (1999), Estos autores se apoyan en el “Competing Values Framework” propuesto por Quinn (1988), para crear lo que

denominan “Instrumento para la valoración de la cultura organizacional”, el cual distingue cuatro tipos de culturas: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Estas cuatro culturas quedan definidas a partir de dos dimensiones. Una de ellas refleja en qué medida la organización tiene una orientación hacia el control, la estabilidad y el orden. Esta dimensión varía desde aquellas organizaciones o unidades mecánicas que enfatizan la estabilidad, lo predecible y el orden hasta aquellas otras que son orgánicas con altos niveles de flexibilidad, cambio y capacidad de adaptación. La segunda dimensión manifiesta la propensión hacia el interior (integración de sus unidades) o el exterior de la empresa (potenciando la diferenciación y rivalidad).

El objetivo del presente estudio será precisamente analizar qué tipo de cultura es la que mejor se adapta a un sistema de GCT basándonos en un estudio empírico para demostrarlo. Para ello, en primer lugar expondremos la literatura más relevante en los campos de GCT y cultura organizativa para encontrar el tipo de cultura que pueda favorecer, según los distintos estudios hasta el momento, el éxito de un sistema de GCT. Nos basaremos en el modelo de Cameron y Quinn y propondremos una alternativa mejorada. A continuación expondremos la metodología utilizada para realizar el estudio empírico. En la tercera parte analizaremos los resultados obtenidos para, finalmente llegar a las conclusiones, limitaciones y líneas de investigación futuras.

2. Revisión de la literatura

Como paso previo al estudio de la relación entre la cultura organizativa y la gestión de calidad total es necesario exponer primero brevemente la literatura referente a cada uno de estos conceptos para, por último llegar al estado del arte en la investigación que analiza concretamente su relación.

2.1 Gestión de calidad total.

De acuerdo con Moreno-Luzón et al. (2001) la gestión de la calidad ha atravesado etapas similares a las que atravesó el concepto de calidad. Así, se ha pasado de la inspección masiva al control de calidad, que utiliza métodos estadísticos y desde ahí, en un salto más importante al aseguramiento de la calidad y la gestión de calidad total, enfoques en los que la mayor importancia la obtiene la prevención de errores y la mejora de procesos para evitar defectos.

Durante el periodo 1953-1979 América pierde cuota de mercado debido fundamentalmente a la introducción en el mercado de productos japoneses de mejor calidad. La cultura japonesa en cuanto a los sistemas de gestión de calidad empieza a imponerse en EEUU. Aparece entonces el sistema de GCT y los grandes gurús de la calidad comienzan a ver aplicados sus postulados (Ebrahimpour, 1985; Cole, 1999).

Hasta 1989 no existe en la literatura un modelo de dimensiones de calidad adecuadamente testado en lo que se refiere a su validez y fiabilidad. Saraph et al. (1989) cubren este hueco y posteriormente Flynn et al. (1994) desarrollan unas dimensiones de calidad con la diferencia de que se basan para su desarrollo en literatura empírica. De esta manera, estos autores establecieron un marco de referencia y un modelo para futuras investigaciones en lo que a calidad se refiere.

Flynn parte de una definición de gestión de calidad como: *“Un esfuerzo integrado para alcanzar y mantener productos de gran calidad, basado en el mantenimiento de la mejora continua de procesos y prevención de errores a todos los niveles y en todas las funciones de la organización, con el objetivo de alcanzar e incluso exceder las expectativas de los consumidores”*.

Como estos y otros muchos autores ponen de manifiesto (Ahire et al., 1996; Anderson et al., 1994; Black and Porter, 1996) la GCT es un concepto multidimensional. Dentro de las dimensiones que lo componen, los investigadores destacan dos tipos. El primero es la parte más técnica de la gestión de calidad y el segundo es la parte intangible. En la primera categoría se encontrarían por ejemplo las técnicas de control estadístico del proceso o las herramientas de resolución de problemas de Ishikawa. Los elementos intangibles, por otro lado incluyen el liderazgo, la cultura empresarial, el compromiso de la dirección, la organización “abierta”, el trabajo en equipo y el empowerment. Estas dos categorías han sido denominadas comúnmente como “hard” (las técnicas) y “soft” (las intangibles) (Fotopoulos and Psomas, 2009).

La mayor parte de los trabajos que han analizado el efecto de la aplicación de un sistema de GCT en los resultados empresariales han concluido que las empresas que la aplican suelen obtener mejores resultados (Shetty, 1993; Elmuti and AlDiab, 1995; Mohrman et al., 1995; Powell, 1995; Forker et al., 1997; Choi and Eboch, 1998; Easton and Jarrell, 1998; Adams *et al.*, 1999; Dow et al., 1999; Terziovski and Samson, 1999 and 2000; Hendricks and Singhal, 1996, 2001a and 2001b)

Una parte de la investigación relativa al efecto de la GCT en los resultados empresariales analiza qué dimensiones de ésta afectan en mayor medida a dichos resultados (Mohrman et al., 1995, Powell, 1995, Forza and Filippini, 1998, Anderson and Sohal, 1999, Dow et al., 1999, Samson and Terziovski, 1999, Curkovic et al., 2000, Martinez-Lorente et al., 2000). La conclusión general a la que llegan estos trabajos es que las dimensiones más influyentes son las que Powell (1995) denominó como intangibles: liderazgo, habilidades organizativas y cultura, compromiso de la dirección, organización abierta y empowerment.

2.2 Cultura Organizativa.

El concepto de cultura organizativa podría definirse de manera genérica como “el conjunto de normas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización” (Peters y Waterman, 1984; Schwartz y Davis, 1981; Tunstall, 1983; Ouchi, 1982; Sethia y Von Glinow, 1985; Cameron y Quinn, 1999; Detert et al., 2000; De Long y Fahey, 2000; Stock et al., 2007; Yu, 2007).

Numerosos investigadores han dedicado sus esfuerzos a estudiar este concepto. La tabla 1 presenta un resumen de las definiciones de cultura organizativa encontradas en la literatura según diferentes autores.

Tabla 1: Definiciones de cultura organizativa

AUTORES	DEFINICIÓN
Marwin Bower (1966)	La forma en que hacemos las cosas aquí.
Peters y Waterman (1982)	Representación de los valores compartidos por los miembros de una organización.
Ouchi (1981)	Símbolos, ceremonias y mitos que comunican valores y creencias de la organización y sus empleados.
Schwartz y Davis (1981)	Modelo de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización.
Schein (1983)	Suma de conocimientos colectivos o compartidos por un grupo.
Tunstall (1983)	Constelación de creencias, costumbres, sistemas de valores, normas y formas de hacer los negocios que es única para cada corporación.
Sethia y Von Glinow (1985)	Modelo compartido y duradero de valores básicos, creencias y asunciones en una organización.
Schein (1988)	Presunciones básicas y creencias aprendidas y compartidas por los miembros de la organización.
Cremer (1993)	Parte del conocimiento compartido por los trabajadores.
Spender (1996)	Evidencias tácticas en su práctica.
Schein (1996)	Asunciones tácticas de cómo debería ser el grupo de personas para compartir y fijar sus percepciones, pensamientos, etc.
Cameron y Quinn (1999)	Los valores principales, las presunciones subyacentes, las expectativas y la memoria colectiva de la organización.
Hofstede (1999)	Programación mental colectiva que permite distinguir a los miembros de una organización de los de otra.
Lazear (1999)	Expectativas compartidas.

Detert et al. (2000)	Combinación de símbolos, prácticas, normas, valores y comportamientos compartidos.
Lee (2005)	Acciones asumidas por los empleados, valores, creencias, actitudes y comportamientos.
Yu (2007)	Normas, comportamientos y valores.
Stock et al. (2007)	Ideas y valores.
Cronqvist et al. (2007)	Normas, creencias y valores.

Fuente: Elaboración propia

De Long y Fahey (2000) establecen tres niveles dentro de este concepto:

1. Primer nivel: los valores. Según Shein (1992) son la esencia de la cultura, las creencias básicas que determinar el comportamiento de los miembros de la organización. Constituyen los aspectos más difíciles de aprender y cambiar.
2. Segundo nivel: las normas. Su origen está en los valores pero son más fáciles de percibir y determinan el correcto comportamiento en la empresa, Shein (1992).
3. Tercer nivel: las prácticas. Son los aspectos más visibles y más fáciles de modificar de la cultura. Aparecen en el comportamiento habitual de los individuos.

Peiró (1989) también considera la existencia de estos tres niveles, pero los denomina nivel profundo, nivel apreciativo y nivel superficial, respectivamente. Según Alvesson (1992) habría que distinguir entre la cultura del entorno en el que opera, la cultura de la empresa tomada como entidad y la subcultura de la empresa. Es decir, cuando se hable de cultura de una organización se debe precisar si realmente se está hablando de la cultura de la misma o de la cultura del medio en el que opera o, en su caso, si, se está hablando específicamente de la cultura de algún subgrupo que existe en la organización.

Son muchos los tipos de cultura organizativa que se han establecido desde que este concepto apareció en la literatura. (Hofstede, 1993; O'Reilly et al., 1991; Schein, 1996; Forman, 1998; Goffee y Jones, 1998).

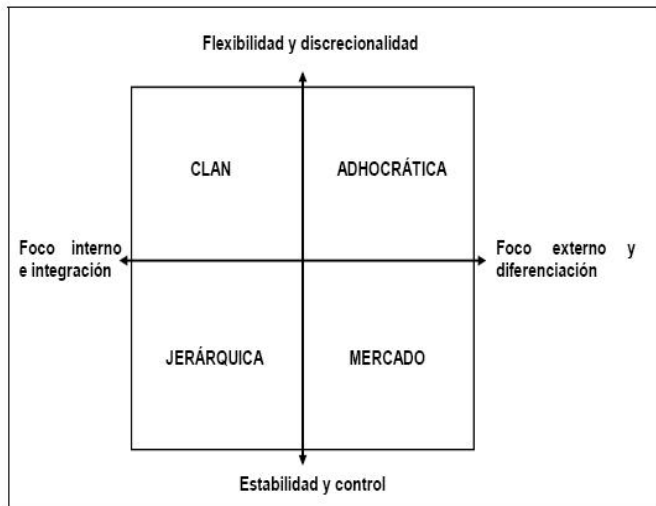
Así pues, dada la necesidad de utilizar un modelo que permita clasificar los tipos de cultura y conocer su efecto sobre la gestión de calidad total, hemos decidido hacer uso del Modelo de Valores en Competencia (Competing Values Model) de Cameron y Quinn (1999).

Este modelo define una tipología de cultura organizacional muy aceptada, que cuenta con numerosas referencias y además ha sido utilizada en muchas investigaciones empíricas, ya sea en su forma original o con alguna modificación (Desphandé et al, 1993; Moorman, 1995; Obenchain, 2002; Obenchain y Johnson, 2004; Lay y Ngo, 2004; Igo y Skitmore, 2005; Stock et al, 2007).

La definición de cultura en este modelo se realiza mediante dos dimensiones extraídas de los 39 indicadores de eficacia desarrollados por Campbell et al. (1974). La primera dimensión considera la orientación de la empresa hacia la estabilidad versus flexibilidad, según la importancia que ésta conceda al control y orden (estabilidad) o a la innovación y dinamismo (flexibilidad) para adaptarse a los cambios en el entorno. La segunda dimensión hace referencia a la orientación de la empresa, que puede ser externa, cuando se preocupa principalmente por los clientes, los competidores, el entorno, etc, o interna, en la que el centro de atención son los trabajadores, productos, procesos, etc.

Mediante la combinación de estas dos dimensiones o valores en competencia, Cameron y Quinn (1999) proponen cuatro tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado tal como muestra la figura 1.

Figura 1: Tipos de cultura según Cameron y Quinn (1999)



Fuente: Cameron y Quinn (1999)

Los cuatro tipos de cultura propuestos pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizacionales:

1. El liderazgo organizacional, o sea el estilo de liderazgo.
2. Las características dominantes de la organización, es decir cómo es la organización en su conjunto.
3. El vínculo organizacional, aquellos factores o mecanismos que ayudan a que la organización permanezca unida.
4. La gestión de personal o recursos humanos, incluye el ambiente en el trabajo, el trato a los trabajadores, etc.
5. El criterio de éxito, incluye la definición que la organización da de éste, el establecimiento de los objetivos, recompensas, etc.
6. El énfasis estratégico, que recoge las áreas de la empresa que determinan su estrategia.

En función de estos factores podemos definir los cuatro tipos de culturas de la siguiente forma:

Cultura de clan: Considera importante la flexibilidad y la orientación interna. En ella la organización es como una familia donde se fomenta el trabajo en equipo, el compromiso y la implicación.

Cultura adhocrática: También se valora más la flexibilidad pero su orientación es externa. Suele encontrarse en empresas que buscan ser líderes en el mercado y cuyo entorno es muy dinámico e inestable. Entre sus objetivos destacan la creatividad, la asunción de riesgos, la individualidad, la iniciativa, etc.

Cultura de mercado: Busca una perspectiva externa con la que diferenciarse pero utiliza la estabilidad y el control para lograr sus objetivos de competitividad externa e interna y de productividad. Además, en este tipo de cultura también se intenta ser líder del mercado y para ello son muy importantes los costes de transacción (proveedores, clientes, contratos, etc).

Cultura jerárquica: Está basada en la estabilidad y el control junto con una orientación interna. Se caracteriza por presentar gran cantidad de normas con los objetivos de conseguir la eficiencia, la normalización de procesos, la estandarización de productos, etc.

2.3 Cultura Organizativa y GCT

Cameron y Quinn (1999) señalan aquellos valores competitivos que podrían ayudar a la organización a implementar un sistema de GCT. Estos valores se presentan en la tabla 2:

Tabla 2: Valores culturales que facilitan la implantación de un sistema de GCT

Tipo de Cultura	Dimensión de TQM
Clan	Autonomía de los trabajadores. Trabajo en equipo. Participación de los empleados. Desarrollo de RRHH. Comunicación abierta.
Adhocracia	Crear nuevos estándar, productos, etc. Mejora continua. Anticiparse a las necesidades (orientación al cliente). Encontrar soluciones creativas.
Jerárquica	Detección de error. Procesos de control. Solución de problemas de forma sistemática. Aplicar herramientas de calidad (gráfico de Pareto, gráfico de afinidad, etc). Medición.
Mercado	Medir las preferencias de los consumidores. Aumentos de productividad. Involucrar a clientes y proveedores. Aumentar la competitividad. Crear colaboradores.

Fuente: Elaboración Propia.

Otros autores han estudiado qué factores culturales son los que más se adaptan a la implantación por parte de la empresa de un sistema de GCT. Entre ellos, Irani et al. (2002), Anderson et al. (1994) y Deret et al. (2000) consideran que las organizaciones en las que se potencian los factores que presenta la cultura clan, pueden implantar con éxito un programa de GCT. Análogamente, Page y Curry (2000) y Lakhe y Mohanty (1994) enfatizan que para implantar GCT correctamente la cultura organizacional debe cambiar y caracterizarse por su orientación al cliente, el apoyo de la alta dirección, el compromiso de los empleados y la orientación interna, variables que como podemos apreciar están presentes en éste tipo de cultura (Schneider et al., 1996-1996). También Buch y Rivers (2001) y Waldman (1993) señalaron que estas variables favorecen los programas de TQM. Por otra parte, la cultura Clan tiene una orientación interna e investigaciones como las de Cartwright (1993), Webley y Cartwright (1996) encontraron que esta orientación favorece la GCT.

Neal et al. (2005) señalan que el clima organizacional favorece la formación y la motivación, variables que forman parte de la cultura Clan y Adhocrática. Esto permitirá según Yeo y Neal (2004), Arthur (1994), Delery y Doty (1996) y Osterman (1994) el éxito de un sistema de GCT. .

En el caso de la cultura adhocrática además de las características anteriores, la anticipación a las necesidades del cliente, las continuas innovaciones que guardan una relación positiva con la disponibilidad de información (Aiken y Hage, 1971; Damanpour y Evan, 1984, Damanpour, 1987 y 1991; Kanji y Asher, 1993-96) y su flexibilidad, podrían hacer posible el éxito de TQM.

En este sentido, Douglas y Judge (2001) encontraron evidencia empírica de que una gran exploración (orientación externa), propia de la cultura adhocrática, guarda una relación positiva con la implantación y éxito de la GCT.

Además, la gran motivación de los trabajadores en las organizaciones que poseen estos tipos de cultura permite la integración de la GCT (Pool, 2000; Lo, 2002). Así es puesto también de manifiesto por algunos estudios que indican que las organizaciones con cultura Adhocrática que utilizan sistemas de calidad obtienen buenos resultados (Lagrosen y Lagrosen, 2003).

Otros estudios han mostrado que la orientación al cliente y la mejora continua, dos de las variables presentes en estas dos culturas y de las que carecen la cultura de Mercado y Jerárquica, son las que tienen un mayor efecto en el éxito de la GCT (Jabnoun y Sedrani, 2005).

Un resumen de investigaciones que apoyan estas dos culturas (clan y adhocrática) como facilitadoras de un sistema de GCT puede encontrarse en la tabla 3.

Tabla 3: Las culturas clan y adhocrática como facilitadoras de la GCT

Tipo de Cultura	Dimensión de TQM	Revisión de la literatura.
Clan	Compromiso de los empleados y de la alta dirección. Orientación al consumidor. Se busca la mejora continua. Motivación y formación de los trabajadores.	Rohit Deshpandé et al. (1993) Entrekin y Pearson (1995). Ahire et al. (1996). Anderson et al. (1994). Black y Porter (1996). Dean y Bowen (1994). Crosby (1979); Deming (1986). Juran (1989); Ton van der Wiele y Alan Brown (2002).
Adhocracia	Se realizan continuamente innovaciones. Los trabajadores están muy formados, con gran autonomía y motivación. Disponibilidad de información útil.	Steven W. Pool (2000). Tommy Y Lo (2002). Flynn et al. (1994); Burdett (1994). Judge et al. (1997); O'Rielly(1989).

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, dado que de las distintas dimensiones de la GCT (Saraph et al., 1989; Flynn et al., 1994; Mehra et al., 2001) la cultura clan y la adhocrática contienen la mayoría de ellas se establecen las hipótesis primera y segunda como siguen:

H1: La cultura Clan tiene una relación positiva con la GCT.

H2: La cultura Adhocrática tiene una relación positiva con la GCT.

Por otra parte, Mohammed (2006) encontró que las culturas burocráticas en las que el control es importante, caso de la jerárquica y la de mercado, se caracterizaban por tener programas de GCT con poco éxito.

Del mismo modo, hay evidencia empírica que relaciona negativamente la formalización y la jerarquía con la innovación (Thompson, 1965; Aiken y Hage, 1971; Pierce y Delbecq, 1977; Aiken et al., 1980; Hull y Hage, 1982; Damanpour, 1991). Por tanto, al ser la innovación una variable necesaria para conseguir una orientación al consumidor y dado que ésta última es fundamental en GCT, podríamos esperar una relación negativa entre estas culturas, en las que el control y la formalización son importantes, y GCT.

Asimismo, existen estudios que muestran que el estatus jerárquico no conduce a la implantación de GCT (Sinha, 1995; Tata y Prasad, 1998; Chin y Pun, 2002; Walumbwa y Lawber, 2003) y que las culturas con elevada burocracia no fomentan la GCT por la escasa orientación al consumidor (Stefan Lagrosen y Yvonne Lagrosen, 2003).

Sin embargo, como la cultura Jerárquica hace énfasis en la normalización de procesos y estandarización de productos, podríamos considerar que esta cultura potencia la calidad, pero estos factores están más vinculados a la aplicación de normas ISO que a la implantación de un programa de GCT.

A este respecto, Powell (1995) considera que las herramientas y técnicas de GCT no conducen a su éxito, pues éste se debe a las variables imperfectamente imitables como la cultura abierta, la autonomía de los trabajadores, el compromiso de la dirección, etc, y éstas están presentes sobre todo en las culturas Clan y Adhocrática, como indicamos anteriormente. Además de estas razones cabría añadir a todos los aspectos señalados con anterioridad que en la cultura de Mercado la orientación a los objetivos y la búsqueda de los menores costes de transacción posibles, respecto a proveedores, clientes y contratos de trabajo, pueden influir negativamente en la implantación con éxito de la GCT.

Por todo ello se plantean las hipótesis tercera y cuarta como siguen:

H3: *La cultura de mercado tiene una relación negativa con GCT.*

H4: *La cultura Jerárquica tiene una relación negativa con GCT.*

Una vez planteado lo anterior queda de manifiesto que en apariencia las culturas que más se adaptan a un sistema de GCT son la cultura clan y la adhocrática. No obstante plantearemos una nueva hipótesis con la finalidad de considerar una cultura Mixta que estuviera situada “a la mitad” de esas dos culturas. Esta cultura sería una combinación de la Clan y la Adhocrática. Por ello la quinta hipótesis que proponemos sería la siguiente:

H5: *La cultura Mixta tiene una relación positiva con GCT.*

Respecto a esta hipótesis podemos señalar que tal como indicamos en los epígrafes anteriores, el concepto de cultura es un término abierto (O'Reilly et al., 1991; Hofstede, 1993; Schein, 1996; Forman, 1998; Goffee y Jones, 1998), incluso la tipología de culturas definidas por Cameron y Quinn (1999) han sido modificadas por algunos autores, lo que permitiría considerar una “cultura intermedia” que compartiría las variables que constituyen a la cultura Clan y Adhocrática (Desphandé et al, 1993; Moorman, 1995; Obenchain, 2002; Obenchain y Johnson, 2004; Lay y Ngo, 2004; Igo y Skitmore, 2005; Stock et al, 2007).

3. Cultura Organizativa y GCT

3.1 Recogida de datos

La información utilizada para el contraste de las hipótesis planteadas se ha obtenido de un proyecto de investigación más amplio financiado con fondos FEDER -5820 (8/099-701). La población seleccionada está formada por empresas de la Región de Murcia con 15 ó más trabajadores de acuerdo con la base de datos SABI. La población total del estudio está constituida por 1600 empresas.

La recogida de la información se ha llevado a cabo mediante la realización de una entrevista personal al gerente de las empresas que componen la población, mediante un cuestionario previamente estructurado con preguntas cerradas.

El número total de cuestionarios válidos obtenidos es de 451, lo cual supone un 25.2% del total de la población. De estas respuestas 251 corresponden a empresas industriales (55.6%) y 200 a empresas de servicios (44.3%). Se comprobó que la muestra era representativa de la población tanto por su composición por sectores como por el tamaño de las empresas y sus resultados.

3.2 Medición de variables

Gestión de la calidad Total: La gestión de la calidad total es un constructo multidimensional (Saraph et al., 1989; Anderson et al., 1994; Dean y Evans, 1994; Flynn et al., 1994; Ahire et al., 1996; Black y Porter, 1996). Es por este motivo que intervengan diferentes dimensiones como el liderazgo, la obtención de información sobre la calidad, el control de procesos, la mejora continua, la formación en herramientas de calidad y trabajo en equipo, el mantenimiento de relaciones con proveedores basadas en calidad o la orientación al cliente.

Basándonos en estas premisas, se ha desarrollado una escala para medir la gestión de calidad compuesta por ocho ítems. Estos ítems utilizan una escala Likert de 5 puntos. Tras comprobar su fiabilidad ($\alpha = 0.90$) se ha procedido a crear una nueva variable como media de los indicadores.

Cultura organizativa. Para medir la cultura de la empresa, en la literatura se han empleado diferentes herramientas. Uno de los instrumentos más utilizados es el trabajo de Cameron y Quinn (1999). Estos autores se apoyan en trabajos previos (Quinn, 1988), para crear un instrumento que valoración de la cultura que distingue cuatro tipos: de clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Por tanto se configura como un instrumento adecuado para su medición y ha sido ampliamente aceptado, y a veces adaptado (p.e. Deshpandé et al., 1993), en la literatura. La medición se ha llevado a cabo utilizando este instrumento. Para ello se analizaron cuatro de los factores o rasgos más importantes señalados en el modelo: características dominantes de la organización, gestión de empleados, vínculo organizacional y criterio de éxito de forma similar a como lo ha realizado la literatura previamente (Deshpandé et al., 1993; Obenchain, 2002, Obenchain y Johnson, 2004; Lau y Ngo, 2004). Para cada una de estas rasgos culturales, el instrumento identifica 4 ítems relacionados con los tipos de cultura señalados previamente. En este caso el gerente debe de repartir 100 puntos entre las cuatro respuestas, es decir, entre los cuatro tipos de cultura. Finalmente, los tipos de cultura se calculan como media de las puntuaciones obtenidas en los ítems de cada rasgo cultural correspondiente a cada tipo de cultura.

Variables de control. Tras la revisión de la literatura se han incluido como variables de control el tamaño de la empresa, la antigüedad y el sector de actividad, estas medidas han sido señaladas en la literatura como relacionadas con la gestión de la calidad total.

La tabla 4 recoge las medias y correlaciones de las variables utilizadas en el estudio.

Tabla 4: Medias y desviaciones de las variables utilizadas

	Media	Desv. típica	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ges. Calidad	3,4	0,848	1								
2. Cul. Clan	34,7	16,232	0,009	1							
3. Cul. Adhocrática	20,8	10,246	0,240***	-0,205***	1						
4. Cul. Mercado	19,2	10,945	-0,114**	-0,590***	-0,037	1					
5. Cul. Burocracia	25,4	14,183	-0,092*	-0,539***	-0,459***	-0,067	1				
6. Cul. Mixta	28,5	12,215	0,250***	0,635***	0,380***	-0,449***	-0,653***	1			
7. Sector	0,6	0,497	0,096**	-0,026	0,056	-0,035	0,013	-0,026	1		
8. Antigüedad	21,9	15,267	0,051	0,007	0,047	-0,116**	0,046	0,002	0,082*	1	
9. Tamaño	70,7	180,471	0,106**	-0,115**	0,054	0,121***	-0,001	-0,038	0,017	0,105**	1

Nota: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01.

3.4 Análisis estadístico

Se ha utilizado el análisis de regresión lineal para el contraste de las hipótesis debido a la naturaleza cuantitativa de las variables dependientes e independientes y al objetivo del contraste, predecir los cambios en la variable dependiente ante cambios en las independientes (Hair et al., 1999). Dentro de esta técnica se optó por el método jerárquico que permite introducir las variables independientes en distintos bloques de forma que, en primer lugar, se introducen las variables de control y, seguidamente, las variables independientes (el tipo de cultura empresarial correspondiente).

Para conocer si las hipótesis se cumplen se examinó el cambio en la varianza explicada al pasar del modelo que contiene sólo las variables de control al modelo completo, es decir, cambios significativos en el R² proporcionarán apoyo a las hipótesis planteadas. Así mismo, se estudia el signo y coeficiente de la variable independiente en los resultados de la regresión para conocer si queda contrastada la hipótesis.

Para finalizar señalar que se comprobó el cumplimiento de los supuestos requeridos para la correcta aplicación de análisis de regresión (linealidad del fenómeno medido, varianza constante del término de error, independencia de los términos de error y normalidad de la distribución de los términos de error (Hair et al., 1998).

4. Resultados

A continuación se van a presentar los resultados obtenidos en el contraste de cada una de las hipótesis planteadas anteriormente. En la tabla 5 se presentan los resultados obtenidos en los análisis de regresión realizados para su contraste. En este caso, además del modelo 0 que recoge únicamente el efecto de las variables control sobre la gestión de la calidad, se incluyen 5 modelos correspondientes a las 5 hipótesis planteadas.

Tabla 5: Análisis de regresión.

VARIABLES	MODELO 0	MODELO 1	MODELO 2	MODELO 3	MODELO 4	MODELO 5
Sector	0.099**	0.099**	0.083*	0.095**	0.099**	0.101**
Antigüedad	0.031	0.031	0.022	0.016	0.035	0.029
Tamaño	0.092*	0.093*	0.081*	0.110***	0.093*	0.108**
<i>Cultura Clan</i>		0.005				
<i>Cultura Adhocrática</i>			0.242***			
<i>Cultura de Mercado</i>				-0.118**		
<i>Cultura Jerárquica</i>					-0.087*	
<i>Cultura Mixta</i>						0.255***
F	3.074**	2.303*	9.196***	3.834***	3.155	10.049***
R ²	0.014	0.012	0.070	0.025	0.019	0.077
ΔR^2		0.000	0.058***	0.013**	0.008*	0.065***

Nota: *p<0.1; **p<0.05; ***p<0.01.

Los resultados ponen de manifiesto, a diferencia de lo esperado, que la cultura de clan (modelo 1) no tiene un efecto significativo sobre la gestión de la calidad total, no pudiéndose aceptar dicha hipótesis. En cambio, sí se ha encontrado evidencia empírica sobre el impacto de la cultura de adhocracia sobre la calidad. En efecto, la orientación hacia la flexibilidad y al exterior se relacionan de forma positiva con la calidad.

Asimismo, se ha encontrado el efecto esperado en las culturas orientadas al control. En este caso, tanto la cultura de mercado (hipótesis 3) y la cultura jerárquica (hipótesis 4) tienen un efecto negativo sobre dicha orientación hacia la calidad.

Finalmente, los resultados apoyan la tesis de que una cultura mixta, procedente de las culturas clan y adhocracia tiene un mayor efecto sobre la gestión de la calidad. En este caso, se puede observar que el coeficiente de regresión de la cultura mixta y la explicación del modelo es superior (modelo 5). En consecuencia se acepta la hipótesis quinta de este estudio.

5. Conclusiones

La cultura organizativa de la empresa es uno de los elementos intangibles que permiten diferenciarse de la competencia y que ayudan a que la empresa sea competitiva (Barney, 1986). Se trata de un elemento clave para la empresa y elemento facilitador para la adopción de estrategias empresariales.

La gestión de la calidad total se configura como una filosofía que engloba a toda la empresa y que busca la mejora de la calidad en todos los procesos organizativos de la empresa. Es por esto que la cultura de la empresa está muy relacionada con la gestión de la calidad.

De los cuatro tipos de cultura organizativa definidos por Cameron y Quinn (1999), es la cultura de adhocracia la que ha mostrado un impacto positivo superior sobre la gestión de la calidad en la empresa. Las empresas con altos niveles de cultura de adhocracia se caracterizan por ser dinámicas y emprendedoras y por tener un personal dispuesto a asumir riesgos y a apostar por sus ideas. Entre sus valores se encuentran el compromiso por la innovación y el cambio continuo. Valores, normas y costumbres potenciados por la presencia de una dirección que es ejemplo de emprendedor nato e innovador.

Las culturas jerárquicas y las de mercado han mostrado un carácter negativo frente a la gestión de la calidad. Sin duda el excesivo enfoque en el control impide la exigencia de la gestión de calidad total de darle mayor libertad y responsabilidad a los trabajadores, para que se impliquen y busque la mejora continua y la reducción de errores.

Por último la cultura de clan, que dispone de una orientación a la flexibilidad no ha mostrado los resultados esperados. Esto puede venir explicado por la falta de orientación externa, pese a que presenta rasgos necesarios para la gestión de la calidad como el trabajo en equipo.

Es por este último motivo, que se ha planteado la creación de una cultura mixta que recoge una doble orientación interna y externa, a la vez que se persigue la flexibilidad, esto es, rasgos culturales de las culturas adhocracia y de clan. Los resultados confirman estas hipótesis, siendo este tipo de cultura la que apoya en mayor medida una orientación hacia la calidad en la empresa.

Nuestros resultados apoyan las conclusiones de otros autores como Dellana y Hauser (1999), aunque hemos incorporado la cultura mixta.

Estos resultados obtenidos tienen implicaciones en la práctica empresarial. Los directivos han de conocer las normas, valores y costumbres realmente existentes en su organización y aquellos que son más coherentes con la gestión de la calidad. En el caso de aquellas empresas con una orientación hacia la calidad deberían promover valores y creencias propios de la cultura de clan y adhocracia. Esa consolidación de valores y creencias deberán ser apoyados por un conjunto de prácticas organizativas, entre las que destaca la gestión de RRHH. Sin duda, los cambios en la cultura organizativa pueden ser difíciles y prologados en el tiempo, sobre todo si existe una fuerte resistencia al cambio en la empresa.

El estudio no está exento de limitaciones. En primer lugar, la encuesta está dirigida al gerente de la empresa. Aunque este directivo tiene una visión integral de toda la empresa, se pueden presentar sesgos desde el

punto de vista de que existe una única fuente de información. Por otro lado, puede tener una visión diferente a la sentida por los trabajadores de la empresa. En segundo lugar, el instrumento utilizado para medir la cultura organizativa parte de la base de que existe una única cultura en toda la empresa. Sin embargo, comúnmente diferentes departamentos o secciones en las empresas mantienen una cultura interna distinta al del resto de la empresa. Esto llevaría a que pudiesen coexistir diferentes tipos de cultura dentro de una misma empresa. Finalmente, la muestra utilizada es de corte transversal, mientras que la gestión de la calidad total lleva implícito un amplio proceso de implantación, a la vez que los cambios en la cultura organizativa son lentos y difíciles.

Es por este motivo que se proponen las siguientes líneas para su investigación en el futuro. En primer lugar, se propone la realización de estudios de carácter longitudinal con el objeto de analizar los cambios en la cultura organizativa de la empresa en el tiempo para ayudar a la implantación de la gestión de la calidad en la empresa. En segundo lugar, sería adecuado enviar el cuestionario a distintas fuentes dentro de la misma empresa, esto es empleados y directivos. Finalmente, sería conveniente incluir diferentes variables que ayuden a entender cómo la gestión de la calidad ayuda a la implantación de la gestión de la calidad, como son las prácticas de recursos humanos.

Los datos utilizados para esta investigación corresponden al cuestionario completado por el gerente. El contrastarlo con respuestas aportadas por los trabajadores enriquecería el conocimiento de los valores, normas y costumbres realmente existentes. Esto se ha realizado para 10 de las empresas a través de un estudio cualitativo.

La muestra utilizada incluye empresas de sectores muy variados. El estudio por sectores completaría el análisis realizado.

REFERENCIAS

- Adams, G., McQueen, G., Seawright, K. (1999): "Revisiting the price impact of quality awards", *Omega*, vol. 27, pp. 595-604.
- Ahire, S.L., Golhar, D.Y., Waller, M.A. (1996): "Development and validation of TQM implementation constructs", *Decision Sciences*, vol. 27, n. 1, pp. 23-56.
- Aiken, M. et al. (1980): Organizational structure, work process, and proposal making in administrative bureaucracies. *Academy of Management Journal*, vol. 23, pp. 631-652.
- Aiken, M. y Hage, J. (1971): The organic organization and innovation. *Sociology*, vol. 53, pp. 63-82.
- Ali Mohammad M. Rad (2006): The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management, *The TQM Magazine*, vol. 18, n° 6, pp. 606-25.
- Alvesson, Mats y Per Olof Berg (1992) Corporate culture and organizational symbolism, de Gruyter, Berlin.
- Anderson, J.C., Rungtusanatham, M., Schroeder, R.G. (1994): "A theory of quality management underlying the Deming management method", *Academy of Management Review*, vol. 19, n. 3, pp. 472-509.
- Anderson, M., Sohal, A. (1999): "A study of the relationship between quality management practices and performance in small businesses", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, n. 9, pp. 859-877.
- Andrew Neal et al. (2005): Do Organizational Climate and Competitive Strategy Moderate the Relationship Between Human Resource Management and Productivity?, *Journal of Management*, vol. 31, n° 4, pp. 492-512.

- Arthur, J.B. (1994): Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670-687.
- Black, S.A. y Porter, L.J. (1996): Identification of the critical factors of TQM, *Decisions Sciences*, vol. 27, n° 1, pp. 1-21.
- Burdett, J.O. (1994): TQM and re-engineering: the battle for the organization to tomorrow, *The TQM Magazine*, 6, pp. 7-13.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. [1999], Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework (*Reading, Massachusetts: Addison-Wesley*).
- Campbell, J. P. et al. (1974): The Measurement of Organizational Effectiveness: *A Review of Relevant Research and Opinion*.
- Cartwright, J (1993): Motivation in a Quality Work Environment (Newton Abbot, Quality Dynamics).
- Chin, S.C. y Pun, K.F. (2002): "A proposed framework for implementing TQM in Chinese organizatio", *International Journal of Operations & Reliability Management*, vol. 19, n° 2/3, pp. 272-94.
- Choi, T.Y., Eboch, K. (1998): "The TQM paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction", *Journal of Operations Management*, vol. 17, pp. 59-75.
- Cole, R.E. (1999): *Managing quality fads. How American business learned to play the quality game*. Oxford University Press. New York.
- Cremer, J. (1993): "Corporate culture and shared knowledge", *Industrial and Corporate Change*, vol. 2, n° 3, pp. 351-86.
- Crosby, (1989): Let's Talk Quality: 96 Questions You Always Wanted to Ask phil Crosby, *McGraw-Hill, New York*.
- Curkovic, S. Melnyk, S., Calantone, R., Handfield, R. (2000): "Validating the Malcolm Baldrige National Quality Award framework through structural equation modelling". *International journal of Production Research*, vol. 38, n. 4, pp. 765-791.
- De Cock, C. (1998): "It seems to fill my head ideas: a few thoughts on postmodernism, TQM and BPR", *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, n° 2, pp 144-53.
- Dean, J.W. y Bowen, D.E. (1994): "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development", *Academy of Management Review*, vol.19, pp. 392-418.
- Delery, J.E. y Doty, D.H. (1996): Modes of theorizing in strategic human resources management: Test of universalistic, contingency and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 802-835.
- DeLong, D. W., and Fahey, L. (2000): "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management," *Academy of Management Executive*, vol. 14, n°4, pp. 118-127.
- Deming, W.E. (1986): *Out the Crisis*. Centre for Advanced Engineering Study, Massachusetts. Institute of Technology, Cambridge, MA.
- Desphande, R. et al (1993): Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrate analysis, *journal of Marketing*, vol. 57, n° 1, pp. 23-37.
- Detert, J.R., et al. (2000): "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations", *Academy of Management*, vol. 25, n° 4, pp. 850-63.
- Dow, D.; Samson, D.; Ford, S. (1999): "Exploding the myth: Do all quality management practices contribute to superior quality performance?", *Production and Operations Management*, vol. 8, n. 1, pp. 1-27.

- Easton, G.S., Jarrell, S.L. (1998). "The effects of Total Quality Management on corporate performance: An empirical investigation", *Journal of Business*, vol. 71, n. 2, pp. 253-307.
- Ebrahimpour, M. (1985): "An examination of quality management in Japan: Implications for management in the United States", *Journal of Operations Management*, vol. 5, n. 4, pp. 419-431.
- Elmuti, D., AlDiab, T.F. (1995): "Improving quality and organizational effectiveness go hand in hand through Deming management system", *Journal of Business strategies*, vol. 12, n. 1, pp. 86-98.
- Entrekin, L.V. y Pearson, C.A. (1995): "A comparison of values espoused by quality and other managers", *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 33, n° 3, pp. 130-9.
- Farinborz Damanpour (1987): The adoption of technological, administrative and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, vol. 13, pp. 675-688.
- Farinborz Damanpour (1991): Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 3, pp. 555-590.
- Farinborz Damanpour y Evan, W.M. (1984): Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, vol. 29, pp. 392-409.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. (1994): "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", *Journal of Operations Management*, vol. 11, pp. 339-366.
- Forker, L.B., Mendez, D., Hershauer, J.C. (1997): "Total quality management in the supply chain: What is its impact on performance?", *International Journal of Production Research*, vol. 35, n. 6, pp. 1681-1701.
- Forza, C., Filippini, R. (1998): "TQM impact on quality conformance and customer satisfaction: A causal model", *International journal of Production Economics*, vol. 55, pp. 1-20.
- Fotopoulos, C. B.; Psomas, E. L. (2009) The impact of "soft" and "hard" TQM elements on quality management results. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26, 150-163.
- Frohman, A. (1998): "Building a culture for innovation", *Research Technology Management*, vol. 41, n° 3, pp. 8-18.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (1996): "Quality awards and the market value of the firm: An empirical investigation", *Management Science*, vol. 42, n. 3, pp. 415-436.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (2001a): "Firm characteristics, total quality management and financial performance", *Journal of Operations Management*, vol. 19, pp. 269-285.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R. (2001b): "The long-run stock price performance of firms with effective TQM programs", *Management Science*, vol. 47, n. 3, pp. 359-368.
- Hofstede, G. (1993): "Cultural constraints in management theories", *Academy of Management Executive*, Vol. 7 No. 1, pp. 81-94.
- Hofstede, G. (1999): "Culturas y organizaciones. El software mental". Ed. Alianza, Madrid.
- Homas, J. Douglas y William Q. Judge (2001): Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural and control exploration. *Academy of Management Journal*, vol. 44, n° 1, pp. 158-169.
- Hull, F. y Hage, J. (1982): Organizing for innovation: Beyond Burns and Stalker's organic type. *Sociology*, vol. 16, pp. 564-577.
- Jae-Nam Lee (2005): Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate, *Mis Quarterly*, vol. 29, n° 1, pp. 87-111.

- John, C. Anderson et al. (1994): "Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden", *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pp. 53-6.
- Judge, W.Q. et al. (1997): The new task of R&D management: creating goal directed communities for innovation, *California Management Review*, vol. 39, pp. 72-84.
- Juran, J. (1988): "Managing for Quality", *The Journal of Quality and Participation*, vol. 11, nº 1, pp. 8-12.
- Juran, J. (1989): *Juran on Leadership for Quality*, Free Press, New York.
- Kanji, Gopal K. & Asher, Mike. (1996): *100 Methods for Total Quality Management*, London, Sage Publication.
- Kanji, Gopal K. & Asher, Mike. (1993): *Total quality management process: a systematic approach*. *Advances in Total Quality Management Series*, Abingdon: Carfax Publishing co.
- Kim Buch y Drew Rivers (2001): TQM: The role of leadership and culture, *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 22, nº 7/8, pp. 365-71.
- Kujala y Lillrank, (2004): "Total Quality Management as a cultural phenomenon". *QMJ*, vol. 11, nº4, pp. 43-55.
- Lakhe, R.R. y Mohanty, R.P. (1994): Total Quality Management: concepts, evolution and acceptability in developing economies. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 11, nº 9, pp. 9-33.
- Lau, Ch-M. y Ngo, H-Y. (2004): "The HR System, organizacional culture and product innovtion", *International Business Review*, 13(6), pp. 685-703.
- Lazear, E. (1999): "Culture and language. *The Journal of Political Economy*. December.
- Martínez-Lorente, A.R., Dewhurst, F.W., Gallego-Rodríguez, A. (2000): "Relating TQM, marketing and business performance: An exploratory study, *International Journal of Production Research*, vol. 38, n. 14, pp. 3227-3246.
- Metri, B.A. (2005): "TQM critical success factors for construction firms", *Management*, vol. 1, nº 1, pp. 12-26.
- Milé Terziovski et al. (1996): The Business value of quality Management Systems certification. Evidence from Australia and New Zeland, *Journal of Operations Management*, 15, pp. 1-18, 1997.
- Mohrman, S.A., Tenkasi, R.V., Lawler III, E.E., Ledford Jr., G.E. (1995): "Total quality management: Practice and outcomes in the largest US firms", *Employee Relations*, vol. 17, n. 3, pp. 26-41.
- Moorman, C. (1995): "Organizational market information processes: cultural antecedents and new product outcomes." *Journal of Marketing Research*, August, vol.32.
- Moreno-Luzón, M. D., Peris, F.J., González, T. (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Prentice Hall, Madrid.
- Naceur Jabnoun y Khalefa Sedrani (2005): TQM, Culture, and Performance in UAE Manufacturing Firms, *The Quality Management Journal*, vol. 12, nº 4, pp. 8
- Nasserowski, W. y Coleman, D.F. (1997): "Lessons learned from unsuccessful transfers of managerial techniques: cultural impediments to transfer of TQM practices", *International Journal of Management*, vol. 14, nº 1, pp. 29-37.
- O'Reilly, C. et al. (1991): People and organizacional culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of management journal*, vol. 14, nº 3, pp. 487-516.
- Obencahin, M. (2002): *Organizational culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions higher educations*, PhD Thesis, *Nova Southeastern University*.
- Obenchain, A. y Johnson, W. (2004): Product and process innovation in service organizations: The influence of org. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, vol.9, nº 3, pp. 91-113.

- Osterman, P. (1994): How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 47, pp. 173-188.
- Ouchi, W. G. (1981): Theory Z: How American Business can meet the Japanese challenge, *Boston: Addison-Wesley*.
- Ouchi, W.: “La teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés”. *Edic. Orbis, S.A.*, Barcelona, 1982.
- Page, R. y Curry, A. (2000): TQM-a holistic view. *The International Bi-Monthly for Total Quality Management: The TQM Magazine*, vol. 12, n° 1, pp. 11-17.
- Peiro, J.M. (1989): “La cultura organizativa como concepto global”, *Informació Psicológica*, 40, Dic. 23-25.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence*, *Harper & Row, New York, NY*.
- Pierce, J.L. y Delbecq, A.L. (1977): Organizational structure, individual attitudes, and innovation. *Academy of Management Review*, vol. 2, pp. 26-37.
- Powell, T.C. (1995): “Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study”, *Strategic Management Journal*, vol. 16, pp. 15-37.
- Quinn, R.E. (1988): *Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, San Francisco. *Jossey-Bass*.
- Rob Goffee y Gareth Jones: “El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios” (1998). *Ediciones Granica, S.A.*
- Rohit Deshpandé et al. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japan Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, vol. 57, January, pp. 23-27.
- Samson, D., Terziovski, M. (1999): “The relationship between total quality management practices and operational performance”, *Journal of Operations Management*, vol. 17, pp. 393-409.
- Saraph, J.V., Benson, P.G., Schroeder, R. (1989): “An instrument for measuring the critical factors of quality management”, *Decision Sciences*, vol. 20, n. 4, pp. 810-829.
- Satish Mehra et al. (2001): TQM as a Management strategy for the next millennia. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 21, n° 5/6, pp. 855-876.
- Schein, E.H. (1985): *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. *Barcelona: plaza y Janés*.
- Schein, E.H. (1988), "Organizational socialization and the profession of management", *Sloan Management Review*, Vol. 30 No. 1, pp. 53-65.
- Schein, E.H. (1992): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: *Jossey-Bass*.
- Schein, H.E. (1996): Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41.
- Schneider et al., (1996): Creating a climate and culture for sustainable change, *Organisational Dynamics*, Summer, pp. 7-20.
- Schneider et al., (1996): Creating the climate and culture for success *Organisational Dynamics*, Spring, pp. 17-29.
- Schwartz, H. & Davis, S. (1981): “Matching Corporate Culture and Business Strategy”, *Organizational Dynamics*, pp. 30-48.

- Scott A. Dellana y Richard D. Hauser: Toward defining the quality culture, *Engineering Management Journal*, 1999, vol. 11, n° 2, pp. 11-15.
- Sethia, N. y Von Glinow, M.: "Arriving at Four Cultures by Managing the Reward System". Ed. Kilmann, Saxton, Serpa and Associates. "Gaining Control of the Corporate Culture". *Jossey Bass*, San Francisco, 1985, pp. 400-420.
- Shetty, Y.K. (1993): "The quest for quality excellence: Lessons from the Malcolm Baldrige National Quality Award", *SAM Advanced Management Journal*, vol. 58, n. 42, pp. 34-40.
- Sinha, J.B.P. (1995): *The Cultural Context of Leadership and Power*, Sage Publications, New Dhely.
- Stefan Lagrosen y Yvonne Lagrosen (2003): Quality configurations: A contingency approach to quality management, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 20, n° 6/7, pp. 759
- Steven W. Pool: The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture, *Leadership & Organization Development Journal*. Bradford: 2000. Vol. 21, n° 8, pp. 373-40.
- Stock, G.N.M., K.L.;Gowen, C.R. (2007): "Organizational Culture, Critical Success Factors, and the Reduction of Hospital Errors", *International Journal of Productions Economics*, vol. 106, pp.368-92.
- Tata, J. y Prasad, S. (1998): "Cultural and structural constraints on total quality management implementation", *Total Quality Management and Business Excellence*, vol. 9, n° 8, pp. 703-10.
- Terziovski, M., Samson, D. (1999): "The link between total quality management practice and organizational performance", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 16, n. 3, pp. 226-237.
- Terziovski, M., Samson, D. (2000): "The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organizational performance", *The TQM Magazine*, vol. 12, n. 2, pp. 144-148.
- Thompson, V.A. (1965): Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, vol. 10, pp. 1-20.
- Tommy Y Lo: Quality culture: A product of motivation within organization, *Managerial Auditing Journal*, 2002, vol. 17, n° 5, pp. 272.
- Ton van der Wiele y Alan Brown (2002): Quality management over a decade: A longitudinal study, *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, n° 5, pp. 508-523.
- Tony Igo & Martin Skitmore (2006): Diagnosing the organizational culture of an Australian engineering consultancy using the competing values framework, *Construction Innovation: Information, Process and Management*, vol. 6, n° 2, pp. 121-31.
- Tunstall, W. (1983): "Cultural Transition at A.T.T.", *Solvman Management Review*, vol. 25, n° 1, pp. 15-26. (esta si quieres se quita, está en el primer párrafo del punto 2.2 y en la tabla siguiente en la sexta celda).
- Waldman, D. (1993): "A theoretical consideration of leadership and total quality management", *Leadership Quarterly*, vol. 4, n°1, pp. 65-79.
- Walumbwa, F.O. y Lawber, J.J. (2003): "Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economics", *Human Resources Management*, vol. 14, n° 1, pp. 3-14.
- Webley, P. y Cartwright, J. (1996): The implicit psychology of total quality Management, *Total Quality Management*, vol. 7, pp. 483-492.
- Yeo, G. y Neal, A. (2004): A multilevel analysis of effort, practice and performance: Effects ability, conscientiousness and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, pp. 231-247.
- Yu, L. (2007): "Corporate culture in numbers", *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 3, pp. 4-9.

Z. Irani et al. (2002): Total quality Management and corporate culture: constructs of organisational excellence, *Technovation*, vol. 24, pp. 643-650.