

Fecha de presentación: julio, 2021, Fecha de Aceptación: agosto, 2021, Fecha de publicación: septiembre, 2021

19

CULTURA ORGANIZACIONAL Y HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN: UNA APROXIMACIÓN TEÓRICA

ORGANIZATIONAL CULTURE AND MEASUREMENT TOOLS: A THEORETICAL APPROACH

Luis Alberto Saavedra Carrasco¹

E-mail: scarrascol@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7706-0189>

José Gerardo Saavedra Carrasco¹

E-mail: jgsaavedrac@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4098-2566>

Juan Miguel Saavedra Carrasco¹

E-mail: scarrascoj@ucvvirtual.edu.pe

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6739-6888>

¹ Universidad César Vallejo. Chiclayo. Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Saavedra Carrasco, L. A., Saavedra Carrasco, J. G., & Saavedra Carrasco, J. M. (2021). Cultura organizacional y herramientas de medición: una aproximación teórica. *Revista Conrado*, 17(82), 171-177.

RESUMEN

La revisión de literatura, fue realizada a artículos publicados entre los años 2000 y 2020, sobre el tema cultura organizacional, en diferentes países, organizaciones y universidades, evidencia el interés y reconocimiento a su valor y consideración en el quehacer de las organizaciones de toda índole, no siendo exenta las organizaciones con fines educativos. En ese sentido, conforma un aporte al campo del conocimiento que se construye desde la revisión de las definiciones y los aportes de los distintos investigadores, tanto de la cultura organizacional como instrumento para medir la cultura utilizado mundialmente. Al culminar, se define la cultura organizacional con una visión más amplia y trascendental y su medición.

Palabras clave:

Cultura organizacional, OCAI, cultura.

ABSTRACT

The literature review was carried out on articles published between the years 2000 and 2020, on the subject of organizational culture, in different countries, organizations and universities, it shows the interest and recognition of its value and consideration in the work of organizations of all kinds. Organizations with educational purposes are not exempt. In this sense, it constitutes a contribution to the field of knowledge that is built from the revision of the definitions and the contributions of the different researchers, both of the organizational culture and an instrument to measure the culture used worldwide. Upon completion, the organizational culture is defined with a broader and more transcendental vision and its measurement.

Keywords:

Organizational culture, OCAI, culture.

INTRODUCCIÓN

Una de las razones más frecuentes por lo que las organizaciones fracasan es debido al descuido de la cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006; Schein, 2010; Neagu & Nicula, 2012), por lo que se evidencia la importancia de este concepto. Los años 80 representó una época de grandes cambios y dentro de esos cambios se comienza a hablar de cultura organizacional. Dentro de estos cambios se encuentra desde el comienzo de las economías lo que impulsó a las industrias a enfocarse y orientarse a ser competitivos, con este nuevo conocimiento el concepto de cultura organizacional fue asimilado rápidamente, es a partir de este momento que este concepto comenzó a estudiarse como una variable importante para la adecuada dirección y administración de las organizaciones, lo cual permitió que pudiera ser relacionada con la calidad, productividad, efectividad (Dávila, Martínez & Mansilla, 1999).

En este contexto se debe enfatizar que la cultura organizacional está influenciada tanto a nivel macro (región o país) y a nivel meso (ciudad o estado). A nivel macro, House, et al. (2004), tomando como base las respuestas de 17,000 gerentes alrededor del mundo determinaron que la dimensión geográfica impacta en la creación de una cultura organizacional, coincidiendo en el desempeño de la sociedad a través de la industria; es así como las sociedades de alto rendimiento están conformadas por organizaciones de alto rendimiento.

A nivel medio, Morris & Schindehutte (2005), indican que las compañías pertenecientes a una identificada región, con colaboradores con un determinado origen étnico racial, tienen diferencias culturales en cada uno de ellas, por lo que resulta importante que las empresas puedan identificar las particularidades de su cultura, puesto que esto le proporciona información más confiable para dirigir eficientemente y seleccionar ventajas competitivas dentro de cada organización (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001). Es por ello que Schein (2010), remarcó la importancia que se obtiene al identificar las fortalezas que caracterizan a la cultura, sosteniendo que debemos entender su correcto funcionamiento que ejerce dentro de una organización y poder aprovecharlo de manera positiva para el buen desenvolvimiento de una determinada organización.

En este escenario, el presente artículo es un aporte al estudio de la cultura organizacional que se construye a partir de la bibliografía consultada. Esta revisión de bibliográfica tiene implicaciones prácticas y teóricas en el contexto de estudio de la cultura organizacional. En cuanto a las implicaciones teóricas, se recogen diferentes conceptos y definiciones de la cultura organizacional y en

este sentido dichos hallazgos pueden aportar en futuros debates referidos a este tema. Por otro lado, en cuanto a las implicaciones prácticas, este documento puede servir para futuras investigaciones que tengan como tema de estudio la cultura en las organizaciones.

En acuerdo con lo descrito anteriormente, el objetivo del presente artículo científico de revisión bibliográfica es analizar las aproximaciones conceptuales de la cultura organizacional y determinar el uso del Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) como herramienta de identificación de la cultura en las diversas empresas u organizaciones.

A partir de lo descrito anteriormente, las preguntas que guían la presente revisión teórica son ¿cuáles son las aproximaciones conceptuales de “cultura organizacional” identificadas en investigaciones científicas?, ¿cuál de esas aproximaciones es la más usada a nivel mundial? y ¿es el OCAI una herramienta de identificación de la cultura, más usada en las diversas empresas?

El presente artículo está conformado por cuatro apartados. El primero de ellos no ubica con una introducción sobre la importancia de la cultura organizacional; el segundo plantea el método utilizado para identificar y seleccionar los artículos científicos citados en este documento; el tercero expone los resultados de la revisión de literatura; y el último corresponde a las conclusiones.

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología aplicada es la de investigación bibliográfica con técnicas de análisis documental.

Para la selección de los artículos que se usaron en la presente revisión de literatura, se realizó una exhaustiva búsqueda en las diferentes bases de datos que encontramos hoy en día, como Web of Science y SCOPUS. En este proceso de búsqueda se utilizaron los siguientes términos de búsqueda: “Organizational Culture”, “Organizational Culture Assessment Instrument”, “OCAI”. Para la selección de los artículos se establecieron los siguientes criterios: a) que sean estudios de revistas científicas indexadas a Web of Science y SCOPUS; b) que dieran cuenta de aplicación del OCAI; c) que se hayan publicado entre 2000 y 2020. Se determinó este período por el aumento significativo de investigaciones científicas en torno a la “cultura organizacional”

Después de aplicar los criterios de búsqueda, se revisaron títulos, resúmenes y resultados de cincuenta (50) artículos científicos referentes a la cultura organizacional. De estos 50 artículos se seleccionaron veinticinco (25) artículos, que representan el 50% de todos los artículos encontrados. Durante la revisión de los 25 artículos, se

identificaron aspectos relevantes de los resultados, discusiones y conclusiones de cada investigación. Luego estos aspectos relevantes se organizaron de tal manera de poder establecer un orden y secuencia con patrones previamente establecidos. Entre los aspectos reiterativos se encontraron diversas definiciones de cultura organizacional y diversas aplicaciones del OCAI a nivel mundial, lo que llevó a plantear dos categorías: 1) aproximaciones conceptuales y 2) aplicaciones del OCAI.

DESARROLLO

En el marco teórico un aspecto importante a tomar en cuenta es desarrollar en primer lugar cuales son las definiciones más resaltantes de la cultura organizacional, para después determinar el resultado que genera este concepto en el desenvolvimiento de las organizaciones, estableciendo la medición y la descripción del OCAI como instrumento.

En cuanto a las definiciones más típicas de cultura organizacional se tomaron cinco definiciones, que se relación en la forma común de actuar de una empresa en cuanto a la cultura organizacional. El pionero en hablar de cultura organizacional fue Pettigrew (1979), el cual la define como la interacción de significados que son aceptados de manera colectiva y publica de una determinada agrupación de personas en un tiempo determinado. Luego de la definición antes descrita se produjeron mayor número de investigaciones, así como literatura con relación al tema estudiado.

Otro de los conceptos de cultura organizacional es que se ubica como supuestos recurrentes que son adquiridos y compartidos por sus colaboradores dentro de una organización, donde resuelven los diferentes problemas dentro de ella, como son la integración y adaptación, teniendo la consideración de ser lo suficientemente válidos, permitiéndoles a la organización en poder enseñar dicha cultura a los nuevos colaboradores ingresando para que tengan una manera correcta de pensar, sentir y percibir la relación con dichos problemas (Schein, 2010).

Por otro lado, Cameron & Quinn (2006), indicaron los supuestos valores básicos que definen a la cultura, así como las exégesis y las diferentes perspectivas que identifican a una determinada empresa. Así mismo, Alvesson & Sveningsson (2008), consideran a la cultura como un conjunto sistematizado de símbolos y significados, que ayudan a la interacción que tiene la sociedad de un determinado lugar, donde desarrollan valores, costumbres y algunas normas de convivencia dentro de ellas. Finalizando, Lunenburg (2011), indicó que, al hablar de cultura tiene una relación con la agrupación de los

distintos valores, normas y creencias que comparten las personas de una determinada sociedad, así como en los colaboradores de una determinada empresa, donde la cultura ayuda a que los integrantes de una organización piensen, sientan y se comporten. Para la creación de la cultura se debe tener en cuenta los valores, rituales y ritos, héroes y redes de comunicación

Con respecto al impacto que genera la cultura organizacional para el efectivo y eficiente trabajo para mejorar el desempeño de las organizaciones; la cultura organizacional repercute en los procesos, resultados y relaciones dentro de una empresa (Neagu & Nicula, 2012); las organizaciones inteligentes giran alrededor de su cultura organizacional; analizar la cultura organizacional de los trabajadores genera una gran cantidad de aportaciones en lo material como en el servicio, con el propósito de ayudar a resolver principalmente las necesidades humanas (Patlan, 2013); indicó que dentro de sus funciones de la cultura organizacional debe generar compromiso, sentido de identidad, estabilidad y una adecuada guía del comportamiento de los colaboradores, permitiéndole obtener el rendimiento que se desea dentro una organización (Cheung, et al., 2012).

Las organizaciones deben administrar su cultura estratégicamente, implementando adecuadas normas que sean correctamente adaptables, constructivas y flexibles, muy independiente de la estrategia que se desea implementar (Klein, 2011). Santana & Cabrera (2007), determinaron tres características que ayudan para el mejor desenvolvimiento de la cultura organizacional y son: es única en cada organización, es persistente por los significados y creencias compartidas por los colaboradores dentro de una organización; y no es sencilla de cambiar.

Para tener una adecuada medición de la cultura organizacional se presentan tres perspectivas: cuantitativo, cualitativo y mixto que es una mezcla de lo cuantitativo y lo cualitativo. En el cuantitativo se aplican herramientas para obtener la validez de las pruebas psicométricas, dando a conocer los aspectos que no se lograron observar como las creencias, actitudes, valores, etc., de manera objetiva. En el cualitativo, se tiene en cuenta los aspectos que no se pueden tocar y profundos de la cultura organizacional, como lo son las percepciones, sentimientos, valores, supuestos que sean de manera subjetiva de la cultura. En el enfoque mixto, la cultura organizacional se tiene en cuenta la mezcla de los enfoques mencionados (Bellot, 2011).

Dado que este artículo de revisión se focaliza detalladamente en la medición de la cultura organizacional bajo el enfoque cuantitativo, describiremos algunas

investigaciones representativas. Taras, et al. (2009), investigaron y analizaron 121 instrumentos cuantitativos que miden la cultura y que fueron aplicados en varios estudios, donde se buscaba la fiabilidad y validez de los mismos, como resultado mencionaron que es difícil crear un modelo eficiente para la medición de la cultura siendo cada modelo diferente en cada aplicación.

Por otro lado, House, et al. (2004), encuestaron a 17000 gerentes a nivel mundial, donde se determinó que las regiones geográficas intervienen en la construcción de la cultura. Propusieron nueve atributos para la cultura: (a) orientación en el desempeño; (b) evasión de la perplejidad; (c) guía a futuro; (d) colectivismo institucional; (e) colectivismo grupal; (f) igualdad de género; (g) asertividad; (h) orientación humana; e (i) distancia del poder.

En este mismo sentido, Bellot (2011), en su investigación reviso bibliografía de definiciones de cultura organizacional en sociología, psicología y negocios, donde indicaron que las culturas si existen, los atributos de la cultura son difusos, la construcción de la cultura depende de la sociedad, son intangibles, únicas y flexibles, con el desarrollo de subculturas.

Asimismo, Zafer (2012), menciona cuatro aspectos importantes que debe tener toda cultura, a través de niveles visibles y menos visibles, es compartido, cada integrante que ingresa aprende la actual cultura que tiene la organización, y por último la cultura cambia lentamente en el tiempo. El concepto de cultura es muy complejo, debido a eso existen diferentes métodos que permiten describirla y evaluarla.

Diversos profesionales de la sociología indican que los métodos cruciales son los cualitativos, en tanto los profesionales en psicología dicen que al hablar de cultura es hablar de lo que tiene una empresa en identificación y diferencias del resto y por lo tanto puede ser medida cuantitativamente.

Del mismo modo, por la gran cantidad de dimensiones en los trabajos investigados, se indica que no todos los modelos son únicos para capturar las diferentes características de la cultura, incluso de manera conjunta. Afirmando que las bases de datos y los instrumentos a base de cuestionarios permiten tener el eje y coordenadas del atlas de la cultura, sin embargo, el conocimiento no es de manera completa. En este artículo de revisión se ahondará más en un enfoque cuantitativo aplicando el instrumento del Marco de Valores que Compiten (M.C.V.) elaborado y desarrollado por Cameron & Quinn (2006).

La aplicación de este instrumento para estudiar la cultura se ha realizado en diferentes países, los cuales

mencionamos a continuación: (a) Turquía (Demir, et al., 2011); (b) Canadá y Corea del Sur (Dastmalchian, et al., 2000); (c) Qatar (Al-Khalifa & Aspinwall, 2001); así como otros. De manera representativa, Seok & Seo (2010), investigaron a la aplicación del instrumento llamado OCAI en empresas deportivas ubicadas en Korea indicando que el instrumento determina las diferentes dimensiones que tiene la cultura dentro de una organización, teniendo en cuenta seis características: (a) el liderazgo dentro de la organización, (b) los atributos dominantes de la organización, (c) los estilos de gestión y supervisión, (d) el cohesionador común, (e) el énfasis estratégico, y (f) el criterio para el éxito.

Los investigadores Cameron & Quinn (2006), tienen un propósito al crear y emplear su modelo, el cual es determinar la cultura organizacional, indicando cuatro categorías de cultura dominantes: (a) la jerarquía, (b) el mercado, (c) el clan, y (d) la adhocracia; es por ello que debemos destacar que cada uno de estas clases forman parte de la cultura organizacional. El instrumento propuesto permite obtener flexibilidad en los cambios del entorno haciendo frente a los mismos. A partir de lo mencionado y propuesto por Cameron & Quinn (2006), se definen cada uno de los componentes de la cultura:

Cultura adhocracia. Caracterizada por tener un liderazgo y ambiente laboral creativo, activo e innovador, donde los trabajadores se encuentran dispuestos y capaces de asumir riesgos; permitiéndole a la organización permanecer unida en todo momento, siempre teniendo en cuenta los nuevos conocimientos, servicios y productos.

Es de suma importancia indicar que la cultura adhocrática se encuentra siempre preparada ante algún cambio que pueda existir y sobre todo para algún nuevo desafío, siempre teniendo en cuenta la visión a largo plazo con el fin de tener un rápido crecimiento y la obtención de nuevos recursos (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura clan. tiene similitud con una empresa tipo familiar, donde destaca la integración de los colaboradores, el trabajo en equipo, así como el compromiso. Permiéndole a este tipo de empresa poder premiar a sus colaboradores. Los líderes que pertenecen a este tipo de empresas son considerados mentores y son leales a las tradiciones con un compromiso elevado. La empresa da mucho énfasis a los beneficios que se obtienen a largo plazo, para tener un óptimo desarrollo de sus colaboradores y brinda la debida importancia a la moral dentro de la institución u empresa, donde el éxito se basa en términos de la consideración de las personas y la satisfacción del cliente (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura jerarquía. Se caracteriza por tener una adecuada estructura y formalidad para trabajar. Los líderes son buenos organizadores y coordinadores, dentro de sus problemas que tienen esta cultura es preocuparse por la adecuada eficiencia, estabilidad y previsibilidad en la organización a largo plazo. Así mismo sus claves del éxito con las excelentes tomas de decisiones, procedimientos y reglas, para controlar (Cameron & Quinn, 2006).

Cultura mercado. Se caracteriza por orientarse a la obtención de resultados. Los líderes son fuertes competidores y productores, además son demandantes con una gran fortaleza. Lo que mantiene unida a la empresa es ganar debido al ingreso y participación del mercado. Las ganas de ganar es lo que permite mantener la unión dentro de la organización. Dentro de sus debilidades esta la orientación a ser competitiva, plantearse metas con el objetivo de obtener buen rendimiento. Principalmente está orientada hacia el cliente e ingresos de activos. Algunas suposiciones de esta cultura son de que tiene un ambiente hostil externo, así mismo tiene consumidores que son selectos y que se interesan en servicios y productos con valor (Cameron & Quinn, 2006).

En el presente apartado presentamos diversos estudios correspondientes a cultura organizacional, seleccionando aquellos más representativos en la propia indagación de información. Asimismo, se revisa por parte geográfica, agrupados por sectores industriales y para culminar se detalla los instrumentos usados por cada una de las investigaciones.

Al relacionar con la *parte geográfica*, en Hawái, los investigadores Morris & Schindehutte (2005), tomaron como muestras a empresarios de seis grupos étnicos diferentes. Su objetivo fue evaluar los valores de los empresarios tomados en la muestra, de esa manera comparar dichos valores que se encuentran relacionados con la cultura y la manifestación de estas, permitiéndoles desarrollar un cuestionario estructurado con características que se relacionan con los valores, la decisión de continuar con la iniciativa empresarial, la adecuada práctica en el negocio, las descripciones de carácter personal, los planes de futuro y las creencias. Posteriormente fue aplicado a diez organizaciones que no se encontraban tomadas dentro de la muestra y fue evaluado en trabajadores de organizaciones de los países asiáticos y hawaianos. En los resultados arrojaron que las empresas ubicadas en Hawái tienen diferencias culturales; evidenciando la existencia de la interrelación de la cultura y los tipos de etnias.

Asimismo, en China, Cheung, et al. (2012), implementaron y aplicaron un modelo que les permitió precisar la relación entre el rendimiento y la cultura de las

organizaciones correspondientes al rubro de la construcción. El instrumento utilizado fue un cuestionario que se aplicó de manera virtual por email a diferentes colaboradores; donde tuvieron como resultado la existencia de una interrelación positiva entre el rendimiento y la cultura de las organizaciones.

En los diferentes *sectores industriales*, podemos encontrar investigaciones sobre cultura organizacional, en este contexto Dastmalchian, et al. (2000), midieron la cultura organizacional de diferentes empresas ubicadas en Corea del sur y Canadá; la medición lo hicieron mediante el enfoque MCV. Como resultado indican que solo algunos aspectos de la cultura organizacional están relacionados con las diferentes culturas nacionales dentro de la industria y también con las variables contextuales.

Asimismo, Al-Khalifa & Aspinwall (2001), realizaron una investigación en Qatar, cuyo objetivo fue el tener un perfil adecuado sobre cultura para poder implementar la gestión de la calidad. Se aplicó cuestionarios teniendo en cuenta el MCV lo cual les permitió valorar la cultura actual con la deseada, para poder implementar una adecuada gestión de calidad. Teniendo como resultado que las empresas ubicadas en Qatar encontrarán problemas para implementar la gestión de la calidad porque se encuentran sometidos por una cultura con jerarquía predominante, y además por la existencia de diversidad cultural en cada organización.

En Japón, Hirofumi (2005), elaboró un análisis a través de la técnica observación dentro del Banco de Tokyo-Mitsubishi, teniendo en cuenta características de cultura desarrollados por Schein (2010). Tuvo como resultado un mal funcionamiento de la cultura, encontrándose deteriorada debido a los diferentes cambios de ambiente, pudiendo tener una recaída en la rentabilidad de la entidad bancaria.

En Estados Unidos, los investigadores Helfrich, et al. (2007), evaluaron esas características psicométricas de un determinado instrumento que fue implementado en el MVC, el cual fue aplicado a una gran cantidad de colaboradores de una determinada empresa, ninguno de los colaboradores tenía roles y funciones de supervisión. Como resultado les permitió definir tipos de cultura en dicha empresa, y verificar la importancia que tienen las propiedades psicométricas para la correcta evaluación de la cultura en una organización. Así mismo, Hartnell, et al. (2011), identificaron que para validar las propiedades psicométricas del uso del MVC en un determinado estudio, debe hacerse de manera individual.

Por otro lado, Cheng & Liu (2007), emplearon el MVC en su investigación dentro de compañías constructoras en

Hong Kong, teniendo como resultado la relación entre la cultura clan y el éxito de la organización; permitiéndole a las compañías con dicha cultura aplicar con éxito el Total Quality Management (TQM)

Por último, en Turquía, Aktas, et al. (2012), en su investigación en el sector salud, aplicaron el MVC para comprobar si la eficiencia se deja influenciar por la cultura organizacional, y determinar los efectos de la interrelación de la cultura y la eficiencia en una organización. Se obtuvo como resultado la relación de algunas dimensiones correspondientes a la eficiencia empresarial con los diferentes tipos de cultura que existen en una determinada organización. Debiendo tener en cuenta los valores de los representantes de las organizaciones siendo los moderadores principales en dicha relación.

En resumen, la cultura organizacional se complementa con el comportamiento organizacional, debido a que se tiene en cuenta los valores y diferentes creencias que cada una de ellas y sus integrantes comparten y viven.

CONCLUSIONES

La definición de cultura de una empresa u organización, en la mayoría de los casos indicaron que es la agrupación de creencias y valores que conducen a la empresa u organización para que puedan ser aprendidas y practicadas dentro de ellas.

Dado que el significado de cultura es demasiado extenso, no existe una forma estandarizada de medirla, pudiendo establecerse métodos de medición cualitativos, cuantitativos o mixtos.

La metodología más usada a nivel mundial es el propuesto por Cameron & Queen (2006), a través del OCAI el cual ha sido aplicado y validado en varios sectores y empresas a nivel mundial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aktas, E., Cicek, I., & Kiyak, M. (2012). The effects of organizational culture on organizational efficiency: The moderating role of organizational environment and CEO values. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1560-1573.
- Al-Khalifa, K. N., & Aspinwall, E. M. (2001). Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries. *Total Quality Management*, 12(4), 417-428.
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing organizational culture: cultural change work in progress*. Routledge Taylor & Francis Group.

- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Cheng, C., & Liu, A. (2007). Relation of organizational culture and the implementation of Total Quality Management in construction firms. *Surveying and Built Environment*, 18(1), 7 – 16.
- Dastmalchian, A., Lee, S., & Ng, I. (2000). The interplay between organizational and national cultures: a comparison of organizational practices in Canada and South Korea using the Competing Values Framework. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 388-412.
- Demir, C., Ayyildiz, Unnu, N. A., & Erturk, E. (2011). Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the Competing Values Framework. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 197-217.
- Helfrich, C., Yu-Fang, L., Mohr, D., Meterko, M., & Sales (2007). Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementación Science*, 2(1).
- Hirofumi, H. (2005). *The Corporate Culture in Japanese Bank: Study of Changing Organizational World*. Massachusetts Institute of Technology.
- House, R., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. SAGE Publications.
- Klein, A. (2011). Corporate culture: Its value as a resource for competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 32(2), 21-28.
- Lunenburg, F. (2011). Understanding organizational culture: A key leadership asset. *National Forum of Educational, Administration and Supervision Journal*, 20(4), 1-12.
- Morris, M., & Schindehutte, M. (2005). Entrepreneurial values and the ethnic enterprise: An examination of six subcultures. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 453-479.
- Neagu, E., & Nicula, V. (2012). Influence of organizational culture on company performance. *Revista Academias Fortelor Terestre*, 17(4), 420-424.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

- Seok, Y., & Seo, M. (2010) Validation of the Organizational Culture Assessment Instrument: An application of the Korean version. *Journal of Sport Management*, 24(2), 169 – 189.
- Taras, V., Rowney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: Review of approaches, challenges, and limitations based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15, 357-373.
- Zafer, A. (2012). Organizational culture, Leadership styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry. *Social and Behavioral Sciences*, 58, 217 – 226.