



LA CULTURA CORPORATIVA COMO UN FACTOR CLAVE EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

José Pérez Villamar¹

Docente a tiempo completo

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil

jose.perez05@cu.ucsg.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

José Pérez Villamar (2016): "La cultura corporativa como un factor clave en el desempeño organizacional", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/08/cultura.html>

Resumen

El propósito del presente artículo es contribuir a mejorar la comprensión de la relación entre la cultura corporativa y el desempeño de las organizaciones, mediante una revisión crítica de las metodologías y los resultados de investigadores de las últimas décadas que relacionan la cultura corporativa y el desempeño organizacional, para lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura corporativa y el desempeño organizacional?. La mayoría de los estudios que buscan explicar los factores determinantes del desempeño organizacional se concentran principalmente en el entorno de la organización, las relaciones entre las empresas y otros factores a nivel de empresa, pero en muchos casos pasan por alto el papel de la cultura organizacional y algunos que lo hacen muestran datos inconsistentes (Cao, Huo, Li, & Zhao, 2015). Se presenta los conceptos de (a) cultura corporativa, (b) desempeño organizacional y (c) la relación entre la cultura corporativa y el desempeño organizacional. Este estudio utiliza un enfoque cualitativo, no experimental a partir de la literatura de las investigaciones recientes. Los resultados de la investigación de la literatura indican que si se cambia el modo en que los empleados ven a la organización por medio de las políticas, prácticas, habilidades y procedimientos se puede influenciar en el cambio de la cultura corporativa. Este estudio ofrece lineamientos a los gerentes para evaluar y ajustar la cultura organizacional como una variable importante y necesaria para mejorar el desempeño organizacional. Este estudio realiza aportaciones teóricas mediante la integración de diversos resultados y hallazgos de varios autores que han relacionado la cultura organizacional y el desarrollo de las empresas en las últimas décadas desde diferentes perspectivas de la cultura organizacional. Esta revisión amplia de la literatura profundiza la comprensión de la relación entre la cultura y el desempeño organizacional.

Palabras claves

Cultura corporativa - cultura organizacional - desempeño organizacional –rendimiento organizacional

¹ Ingeniero Industrial
Magister en Sistemas de Producción y Productividad
Cursando doctorado en Administración de Empresas

Abstract

The purpose of this paper is to improve understanding of the relationship between corporate culture and performance of organizations through a critical review of the methodologies and results of research in recent decades linking corporate culture and organizational performance, for which it raises the following research question: what is the relationship between corporate culture and organizational performance?. Most studies that seek to explain the determinants of organizational performance are mainly concentrated in the environment of the organization, relations between business and other factors at company level, but often overlook the role of organizational culture and some who do show inconsistent data (Cao, Huo, Li, & Zhao, 2015). The concepts of (a) corporate culture, (b) organizational performance and (c) the relationship between corporate culture and organizational performance is presented. This study uses a qualitative approach, not from the experimental literature of recent research. The results of the research literature indicate that if the mode is changed when employees see the organization through policies, practices, skills and procedures can influence the change of corporate culture. This study provides guidelines to managers to evaluate and adjust the organizational culture as an important and necessary variable to improve organizational performance. This study provides theoretical contributions by integrating various results and findings of several authors who have linked organizational culture and business development in recent decades from different perspectives of organizational culture. This comprehensive review of the literature deepens the understanding of the relationship between culture and organizational performance.

Key Words

Corporate culture - organizational culture - organizational performance

1. Introducción

En las últimas décadas varios investigadores han estudiado el desempeño organizacional (Asree, Zain, & Rizal Razalli, 2010; Germain, Dröge, & Christensen, 2001; Gordon & DiTomaso, 1992; Kim Jean Lee & Yu, 2004; Murphy, Cooke, & Lopez, 2013; Pennington, 2003) y de acuerdo a la revisión de la literatura existen dos áreas de interés clasificadas por los factores internos y externos de las empresas. Mientras algunos autores hacen referencia a los factores externos del mercado, tales como la posición competitiva de la empresa, sin embargo la perspectiva organizativa se basa en paradigmas conductuales y sociológicos y su ajuste con el medio ambiente, por su parte Montgomery (2011) sugiere que ambos factores organizativos y económicos son determinantes del desempeño de la empresa.

En cuanto al problema, la mayoría de los estudios que buscan explicar los factores determinantes del desempeño organizacional se concentran principalmente en el entorno de la organización, las relaciones entre las empresas y otros factores a nivel de empresa, pero en muchos casos pasan por alto el papel de la cultura organizacional y algunos que lo hacen muestran datos inconsistentes (Cao, Huo, Li, & Zhao, 2015), es por esto que se hace necesario explorar más sobre la relación que existe entre la cultura organizacional y el desempeño de las empresas.

El propósito de este artículo es contribuir a mejorar la comprensión de la relación entre la cultura corporativa y el desempeño de las organizaciones, mediante una revisión crítica de las metodologías y los resultados de investigadores de las últimas décadas que relacionan la cultura corporativa y el desempeño organizacional, para lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la cultura corporativa y el desempeño organizacional?

2. Marco Teórico

En esta sección se presentarán los conceptos de (a) cultura corporativa, (b) desempeño organizacional y (c) la relación entre la cultura corporativa y el desempeño organizacional. De acuerdo a la literatura la cultura corporativa es un constructo difícil de definir, considerando que sus fundamentos conceptuales están fuera del área de los negocios y se derivan de una larga tradición de investigación antropológica (Murphy, Cooke, & Lopez, 2013). Sin embargo según

Pennington (2003) la cultura corporativa es el intangible que proporciona una ventaja competitiva sostenible, es una herramienta que conecta a los empleados, clientes, comunidades y a la organización, convirtiéndose en un factor clave para el éxito financiero. El cambio de cultura es impulsado por un cambio en el rendimiento, la cultura corporativa no puede ser instalada, pero sí puede ser guiada e influenciada por la implementación de políticas, prácticas, habilidades y procedimientos. Los supuestos, creencias y valores declarados o no por la empresa influyen en todos los aspectos de su vida organizacional y de esto depende la manera en que las empresas tratan a sus clientes y proveedores e influyen en la toma de decisiones. Este criterio es compartido por Denison (1990) quien definió a la cultura organizacional como un sistema de significados usuales dentro de la empresa que afecta en el actuar de los empleados.

Uno de los estudios más conocidos de la cultura organizacional es el que realizó Hofstede (1980), quien utilizó datos de los empleados de IBM de más de 40 países, desarrolló cuatro dimensiones para diferenciar entre las nacionalidades (a) distancia de poder, (b) control de la incertidumbre, (c) individualismo y colectivismo y (d) masculinidad y feminidad. Sin embargo algunos investigadores como Lewis (1998) afirmaron que las organizaciones están integradas por subculturas lo cual hace más complicado el estudio de la cultura organizacional. Entre los científicos interculturales Hofstede (2001) definió la cultura organizacional como la programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de una organización de los de otra. A nivel nacional, las diferencias culturales residirían, sobre todo, en los valores, mientras que, a nivel de organización residirían, principalmente, en las prácticas. Por lo tanto, los sistemas de organización pueden ser descritos en términos de los valores y las prácticas de sus miembros (O'Reilly & Chatman, 1996).

Además el hecho de que los valores son compartidos por los miembros de la organización conlleva a un efecto directo en el rendimiento organizacional. Para varios autores la cultura organizacional es considerada como un conjunto de prácticas, valores compartidos, creencias y supuestos subyacentes que los miembros de la organización comparten sobre el comportamiento adecuado (Denison D., 1990; Gordon & DiTomaso, 1992; Kotter & Heskett, 1992; O'Reilly & Chatman, 1996; Schein, 1992; Schwartz & Davis, 1981; Wilson, 2001).

Schein (1984) resumió este concepto en tres niveles básicos determinantes de la vida de la empresa (a) los supuestos que determinan cómo los miembros del grupo perciben, piensan y sienten, (b) valores y las creencias que utilizan para justificar sus acciones y evaluar los resultados y (c) los artefactos visibles desde el diseño de oficinas, los códigos de vestimenta hasta los libros vinculados con la historia de la empresa. Estos tres niveles de la cultura organizacional se incorporan intuitivamente en el actuar de los altos ejecutivos y son utilizados para administrar al personal y planificar estrategias para mejorar el desempeño de la organización.

Por su parte Goffe y Jones (1998) clasificaron la cultura organizacional en cuatro tipos principales basados en dos dimensiones: (a) la sociabilidad y (b) la solidaridad. Definiendo la sociabilidad como la relación de amistad entre los miembros de la organización la cual se valora por sí misma y es independiente de su impacto en el rendimiento de la organización y la solidaridad considerada como la capacidad de las personas para conseguir eficientemente los objetivos comunes en beneficio de la organización.

Sin embargo Brown (1992) afirmó que el liderazgo efectivo y los programas de diseño y desarrollo de las empresas deben considerar y comprender la cultura organizacional. Los líderes no solo deben conocer las suposiciones básicas de la organización, sino que también deben saber cómo tomar medidas para moldearlas y refinarlas.

En un estudio reciente Fortado y Fadil (2012) indicaron que con el tiempo el significado de la cultura ha cambiado. Además afirmaron que las culturas pueden ser moldeadas de forma rápida y fácil dentro de cualquier organización que lo necesite. Por otro lado indicaron que los métodos para la investigación organizacional de hoy son mucho más superficial ya que las encuestas están reemplazando a las entrevistas a profundidad y las observaciones a largo plazo.

Aunque existen muchas definiciones de cultura, varios investigadores a nivel mundial concuerdan que la cultura es algo que está ampliamente compartida por sus miembros y esta

característica hace que sea antropológica, histórica, construida socialmente, holística y nublosa (Hofstede, 2001; Rousseau, 1990).

Con respecto a la definición del desempeño organizacional McGivern y Tvorik (1997) indicaron que las empresas son un repositorio de habilidades y capacidades que presentan recursos alineados y estilos de liderazgo que movilizan a la empresa a través de la creación de una visión compartida. La literatura indica la posibilidad de que existan problemas derivados de la deficiente elección de indicadores de rendimiento organizacional (Eccles, 1991; Gomes, 1983; Kaplan, 1982; Solomons, 1976) los cuales pueden ser causados por (a) falta de correlación entre los indicadores seleccionados y las dimensiones que se desean medir, (b) la falta de correspondencia entre las prácticas de gestión y los resultados medidos por los indicadores elegidos y (c) el grado de subjetividad de los indicadores seleccionados. Por su parte Kim Jean Lee y Yu (2004) en un estudio realizado en las empresas de Singapur utilizaron argumentos más críticos a la industria, utilizaron indicadores financieros de las empresas manufactureras como el volumen de ventas, la rentabilidad de los activos y la rentabilidad. Para las compañías de seguro se comparó la tasa de crecimiento de la empresa para las pólizas de vida y las primas anuales, los ingresos netos de las inversiones y las tasas de persistencia. Los hospitales fueron un desafío especial, porque no eran empresas comerciales y no aplicaba la comparación de ratios, pero se comparó la mejora interna de las tasas de ocupación de las camas y la reducción de la duración media de la estancia de los pacientes en las salas, además de la tasa de rotación de personal. La medición de desempeño en las organizaciones de bienes y servicios es fundamental, existen dos formas de medir el rendimiento (a) utilizando medidas objetivas y (b) utilizando medidas subjetivas. Los medidores objetivos utilizan cifras reales de las empresas, mientras que los medidores subjetivos utilizan las percepciones de los encuestados (Johannessen, Olaisen, & Olsen, 1999; Pizam, Shapoval, & Ellis, 2016). Por otro lado la medida de percepción es una medida más coherente de rendimiento y no varía en términos generales de las medidas objetivas en términos de precisión ya que si se pregunta a los encuestados medidas financieras específicas puede generar ansiedad en ellos sobre la confidencialidad de la información proporcionarían (Asree, Zain, & Rizal Razalli, 2010).

Según Germain, Drøge y Christensen (2001) el control de desempeño puede ser de dos maneras (a) desempeño interno, relacionado con los costos, calidad de productos y niveles de beneficios y (b) el desempeño de referencias relacionado con los costes que comparan la calidad, la satisfacción del cliente y las operaciones desde un punto de referencia de la industria o de sus líderes. Sin embargo Maltz, Shenhar y Reilly (2003) propusieron cinco indicadores para medir el desempeño organizacional (a) rendimiento financiero, (b) mercado/clientes, (c) procesos, (d) desarrollo de personas y (e) el futuro. Otros investigadores como Jones, Cline y Ryan (2006) indicaron que el papel de la cultura organizacional está fuertemente asociado con el desempeño organizacional. Indicaron que los líderes deben ser conscientes que el rendimiento proviene de un comportamiento interdependiente como la cooperación, el intercambio de conocimientos y la asistencia mutua.

Con respecto a la relación entre la cultura corporativa y el desempeño organizacional para Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009) los mercados emergentes son los motores de crecimiento de la economía mundial e indicaron que hay evidencia creciente de que la incompatibilidad cultural es la principal causa de la falta de rendimiento proyectado, la salida de los principales ejecutivos y los conflictos que requieren mucho tiempo en la consolidación de los negocios. Además Gordon (1991) indicó que diferentes industrias han desarrollado diferentes modelos culturales y las recompensas financieras pueden diferir dado el objetivo de hacer hincapié en el rendimiento a corto o largo plazo. La forma en que una empresa está organizada y cómo las personas operan dentro de la estructura está fuertemente condicionada por su cultura. Por lo tanto, concluyó que la cultura es una variable clave que afecta al rendimiento.

En diversos estudios relacionados con la cultura y el rendimiento organizacional realizados en diferentes tipos de organizaciones, las medidas de rendimiento que se utilizaron tienden a ser diferentes, pero esto no es una sorpresa, dado que las medidas de rendimiento generalmente se relacionan en el grado en que cada organización logra sus objetivos propuestos (Lim, 1995).

3. Metodología

Al considerar la cultura corporativa dentro del marco teórico como un factor importante para los resultados de la organización, este artículo establece una revisión conceptual para

comprender mejor la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de las empresas. Este estudio utiliza un enfoque cualitativo, no experimental a partir de la literatura de las investigaciones recientes. Por su parte Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009) utilizaron un diseño de investigación que combinó la investigación cuantitativa con un procedimiento cualitativo exploratorio para verificar si los indicadores de rendimiento (llevados a cabo por la sociedad absorbente en una empresa de energía estatal de Brasil durante la fase posterior a la adquisición) eran compatibles con la cultura organizacional. Según la percepción de los gerentes y la mayoría de los empleados los resultados indicaron diferencias sustanciales de cultura organizacional. Por otra parte los resultados también sugirieron la necesidad de mejorar la coherencia entre los indicadores de rendimiento y las dimensiones de la cultura organizacional.

Lewis (1994), empleó el método de triangulación en un estudio sistemático en el que examinó la cultura y el rendimiento en relación con el cambio de estado de una institución educativa de Australia que pasó de ser un centro de enseñanza superior a una universidad. Con el método de triangulación, la recogida de datos se realizó durante un período de cuatro años, incluyendo información tanto cualitativa como cuantitativa que se utilizó como indicadores de resultados y se compararon con la información obtenida de las entrevistas etnográficas y se centraron grupos focales que fueron analizados. Luego del análisis estadístico los resultados indicaron que el personal habría sufrido una significativa disminución en los valores relacionados con el trabajo, pero los indicadores de desempeño mostraron resultados positivos, lo cual sugiere un efecto negativo de la relación entre la cultura y el rendimiento, contrario al hallazgo de otros investigadores.

4. Resultados de varios autores

Denison (1984) realizó uno de los primeros estudios cuantitativos para examinar la relación entre la cultura y el rendimiento organizacional, el estudio se realizó durante cinco años en 34 empresas de los Estados Unidos. Cada año las respuestas de la encuesta respecto de la percepción de la organización del trabajo y la participación en la toma de decisiones resultaron correlacionadas con los datos recogidos al año siguiente de la rentabilidad de la inversión y las ventas. Las empresas que tienen una alta percepción de la organización del trabajo fueron consistentemente mejor en el desempeño en comparación con las empresas de percepción más baja. Cuando estas empresas se compararon con el resto de la industria los resultados fueron similares.

Uno de los estudios más amplios que ha relacionado la cultura con el desempeño organizacional fue el de Kotter y Heskett (1992), quienes durante cinco años estudiaron 207 organizaciones para examinar la relación entre las culturas denominadas fuertes (valores claramente identificables y coherentes con la forma de hacer las cosas) y el rendimiento a largo plazo. Los resultados sólo mostraron una correlación moderada entre los indicadores de cultura fuerte y el rendimiento a largo plazo.

Lee y Yu (2004) realizaron un estudio en las empresas de Singapur para evaluar cómo la cultura influye en el rendimiento organizacional y encontraron que la cultura impacta varios procesos de la organización, sin embargo obtuvieron resultados contradictorios, la fuerza de los valores culturales en pocos casos se correlacionaron con el rendimiento de la organización, por ejemplo se correlacionó con los activos en las empresas manufactureras y el crecimiento de las primas anuales. No se encontró correlaciones significativas en los hospitales. Por lo tanto, mientras existe un cierto grado de relación entre la cultura organizacional y el desempeño organizacional esta relación no es lo suficientemente fuerte para proponer un modelo que sea aplicable a una muestra más grande.

Sin embargo tres estudios que relacionaron la cultura con el rendimiento organizacional reportaron datos con resultados exitosos, pero ninguno encontró una relación firme entre la cultura y el rendimiento organizacional (Frame, Nielsen, & Pate, 1989); (Lewis D. S., 1994).

Cao et al (2015) en un estudio realizado a 317 empresas de diez diferentes países indicó que tanto el desarrollo y la cultura de grupo se relacionan positivamente con tres dimensiones de la integración de la cadena de suministros, sin embargo la cultura racional solo se relacionó positivamente con la integración interna y la cultura jerárquica está negativamente relacionada con la integración interna y el cliente. Además identificó cuatro perfiles de cultura organizacional (a) el jerárquico, (b) el flexible, (c) planos y (d) perfiles en todos los ámbitos. El

perfil plano mostró los más altos niveles de desarrollo e integración interna, con los clientes y con los proveedores.

Por su parte Pennington (2003) estableció cinco ideas que pueden contribuir a las empresas para mejorar el rendimiento organizacional al cambiar la cultura corporativa (a) crear un sentido de urgencia relacionado con el negocio, (b) enfoque en el rendimiento, estableciendo metas específicas y medir todo, (c) cambiar los sistemas y estructuras y también mejorar las habilidades, (d) pensar en transiciones para cambiar el estilo de vida en la organización y (e) crear oportunidades para el sentido de pertenencia.

Murphy, Cooke y López (2013) encontraron que una cultura corporativa constructiva eleva los niveles de cooperación entre los miembros de la organización, los niveles de coordinación entre las organizaciones y el rendimiento organizacional. Las empresas con mayor intensidad de cultura pueden mejorar su rendimiento indirectamente por la cooperación, pero directamente por la coordinación.

Tseng (2010) realizó un estudio empírico para investigar la correlación entre la cultura organizacional y la conversión del conocimiento en el desempeño corporativo. Los resultados indicaron que una cultura de adhocracia (lo opuesto a burocracia) permite la conversión de conocimiento y mejora el rendimiento corporativo de mejor manera que una cultura de clan.

5. Conclusiones

Los resultados de la investigación de la literatura indican que si se cambia el modo en que los empleados ven a la organización por medio de las políticas, prácticas, habilidades y procedimientos se puede influenciar en el cambio de la cultura corporativa.

Los gerentes deben dar mayor importancia a la cultura corporativa si desean mejorar el rendimiento organizacional.

Los gerentes deben promover la cultura corporativa para mejorar los resultados de cooperación y coordinación dentro de la organización, ya que estas influyen en el rendimiento organizacional (Murphy, Cooke, & Lopez, 2013).

Los líderes de las organizaciones deben conocer y considerar seriamente la cultura de la organización a la hora de establecer los programas de desarrollo organizacional y potencializarlos reorientando de ser necesario los supuestos, símbolos y valores en la dirección estratégica de la empresa.

Uno de los obstáculos más relevantes en las investigaciones que relacionan la cultura y el rendimiento organizacional parece estar desde la misma interpretación del término cultura organizacional, seguido de la decisión de cómo medir esta variable. Algunos autores recomiendan la triangulación de métodos de recolección de datos para los indicadores de cultura organizacional, para mejorar la validez convergente sobre los fenómenos investigados (Glaser, Zamanou, & Hacker, 1987; Lewis D. S., 1994)

Bajo ciertas condiciones, la cultura organizacional puede ser considerada una ventaja competitiva. Si las organizaciones alimentan una cultura de adhocracia, sería más fácil de crear un ambiente donde los trabajadores pueden aprender, sentirse cómodos y ser más creativos e innovadores, mejorando el rendimiento de la organización (Tseng, 2010).

6. Limitaciones

En términos conceptuales, esta investigación no resuelve algunas contradicciones en la relación entre la cultura organizacional y el desempeño empresarial, esta revisión de literatura no puede proporcionar explicaciones causales, pero sí resumir los hallazgos amplios y generales que contribuyen a comprender mejor estas relaciones. Este estudio ofrece lineamientos a los gerentes para evaluar y ajustar la cultura organizacional como una variable importante y necesaria para mejorar el desempeño organizacional.

7. Originalidad/valor

Este estudio realiza aportaciones teóricas mediante la integración de diversos resultados y hallazgos de varios autores que han relacionado la cultura organizacional y el desarrollo de las empresas en las últimas décadas desde diferentes perspectivas de la cultura organizacional.

Esta revisión amplia de la literatura profundiza la comprensión de la relación entre la cultura y el desempeño organizacional.

Referencias

- Asree, S., Zain, M., & Rizal Razalli, M. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516.
- Brown, A. (1992). Organizational culture: the key to effective leadership and organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(2), 3-6.
- Cao, Z., Huo, B., Li, Y., & Zhao, X. (2015). The impact of organizational culture on supply chain integration: a contingency and configuration approach. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(1), 24-41.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York, NY: John Wiley.
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational dynamics*, 13(2), 5-22.
- Eccles, R. (1991). "The performance measures manifesto" (Vol. 69). Harvard Business Review.
- Fortado, B., & Fadil, P. (2012). The four faces of organizational culture. *Competitiveness Review: an international business journal*, 22(4), 283-298.
- Frame, R. M., Nielsen, W. R., & Pate, L. E. (1989). Creating excellence out of crisis: organizational transformation at the Chicago Tribune. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(2), 109-122.
- Germain, R., Dröge, C., & Christensen, W. (2001). The mediating role of operations knowledge in the relationship of context with performance. *Journal of Operations Management*, 19(4), 453-469.
- Glaser, S. R., Zamanou, S., & Hacker, K. (1987). Measuring and interpreting organizational culture. *Management Communication Quarterly*, 1(2), 173-198.
- Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*. London: Harper Business.
- Gomes, J. (1983). "Um estudo exploratório sobre controle gerencial em empresas estatais brasileiras". Rio de Janeiro: doctoral dissertation, COPPEAD/UFRJ.
- Gordon, G. G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396-415.
- Gordon, G., & DiTomaso, N. (1992). "Predicting corporate performance from organizational culture". *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences* (2nd ed.). Sage: Thousand Oaks, CA.
- Johannessen, J. A., Olaisen, J., & Olsen, B. (1999). Strategic use of information technology for increased innovation and performance. *Information management & computer security*, 7(1), 5-22.
- Jones, M. C., Cline, M., & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411-434.
- Kaplan, R. (1982). *Advanced Management Accounting*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.
- Kim Jean Lee, S., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, 19(4), 340-359.

- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York, NY.: The Free Press.
- Lewis, D. (1998). "How useful a concept is organizational culture?". *Strategic Change*, 7, 261-76.
- Lewis, D. S. (1994). Organizational change: relationship between reactions, behaviour and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 7(5), 41-55.
- Lim, B. (1995). Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
- Maltz, A. C., Shenhar, A. J., & Reilly, R. R. (2003). Beyond the balanced scorecard:: Refining the search for organizational success measures. *Long Range Planning*, 36(2), 187-204.
- McGivern, M. H., & Tvorik, S. J. (1997). Determinants of organizational performance. *Management Decision*, 35(6), 417-435.
- Montgomery, C. A. (2011). *Resource-based and evolutionary theories of the firm: towards a synthesis*. Springer Science & Business Media.
- Murphy, P. J., Cooke, R. A., & Lopez, Y. (2013). Firm culture and performance: intensity's effects and limits. *Management Decision*, 51(3), 661-679.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1996). "Culture as social control: corporations, culture and commitment", in Staw, B.M. and Cummings. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- Pennington, R. G. (2003). Change performance to change the culture. *Industrial and Commercial Training*, 35(6), 251-255.
- Pizam, A., Shapoval, V., & Ellis, T. (2016). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises: a revisit and update. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(1), 2-35.
- Rousseau, D. (1990). "Assessing organizational culture: the case for multiple methods", in Schneider. *Organizational Climate and Culture*, 153-192.
- Schein, E. (1984). "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". *Sloan Management Review*, Winter, 3-16.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). "Matching corporate culture and business strategy". *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Solomons, D. (1976). *Divisional Performance Measurement and Control*. Homewood, Irwin, IL.
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *ournal of knowledge management*, 14(2), 269-284.
- Victoria Garibaldi de Hilal, A., Wetzel, U., & Ferreira, V. (2009). Organizational culture and performance: a Brazilian case. *Management Research News*, 32(2), 99-119.
- Wilson, A. (2001). "Understanding organizational culture and the implication for corporate marketing". *European Journal of Marketing*, 35(3), 353-367.