

# RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZATIVA Y REPUTACIÓN DE UNA EMPRESA

Inocencia Martínez León

Isabel Olmedo Cifuentes

Facultad de Ciencias Empresariales

**Universidad Politécnica de Cartagena**

## **RESUMEN.**

Tanto cultura organizativa como reputación son términos que se utilizan habitualmente en el mundo empresarial, ya que ambos pueden conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Sin embargo, pocos son los estudios que se adentran a relacionar ambos conceptos, tan relevantes en el funcionamiento de las empresas. Por ello, el objetivo de este trabajo es demostrar, de forma teórica, la relación positiva entre la cultura organizativa que posee una organización y su reputación, para a continuación plantear la metodología que se podría seguir a la hora de mostrar la evidencia empírica de tal vinculación.

## **Palabras clave:**

Cultura organizativa, reputación corporativa, ventajas competitivas, activos intangibles.

## **Línea de trabajo:**

La empresa en el siglo XXI.



# RELACIÓN ENTRE CULTURA ORGANIZATIVA Y REPUTACIÓN DE UNA EMPRESA

## INTRODUCCIÓN.

Los continuos cambios en el entorno de las empresas, como los tecnológicos, estructurales, y la globalización de los mercados, han supuesto que las firmas deban agudizar su ingenio a la hora de competir y buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas. Entre ellas, han ido cobrando mayor importancia la *cultura organizativa* y la *reputación empresarial*, pues la primera impregna estilos de funcionamiento y comportamiento diferentes de las compañías, mientras que la reputación implica formas de diferenciación con respecto a los productos o servicios ofrecidos por los competidores.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que estos dos conceptos son reconocidos como *activos intangibles* en la literatura y, por tanto, existe una cierta dificultad a la hora de medirlos e intentar saber que actuaciones serían las más adecuadas para mejorar ambos. Además, su nivel de desarrollo e interrelación varía según el tejido empresarial en el que se desarrollen, ya que existen diferencias muy significativas entre los sectores, y dentro de cada sector, se pueden establecer distintos subgrupos de empresas.

En esta investigación se pretende poner de manifiesto mediante una revisión teórica, la relación positiva que existe entre la cultura organizativa que posee una empresa y su reputación. La cultura se define como “el conjunto de valores dominantes de una organización” (Deal y Kennedy, 1982), que representa las asunciones básicas y creencias compartidas por sus miembros (Schein, 1985). Esas creencias y valores pueden ayudar a la empresa a desarrollar una adecuada reputación, entendiendo este concepto como la valoración global que hacen los grupos de interés o *stakeholders* (clientes, empleados, inversores,...) sobre una compañía en un momento determinado del tiempo (Gotsi y Wilson, 2001).

Es por ello, que el esquema que sigue este trabajo es el de realizar una revisión de la literatura para establecer un modelo teórico que justifica la relación de cultura organizativa y reputación; y a partir de él, obtener una serie de hipótesis de estudio. Además, se incluye la metodología a seguir para llevar a cabo la validación empírica del modelo y así contrastar las hipótesis

propuestas, de las cuales se pueden deducir las conclusiones más relevantes. Finalmente, se establecen las limitaciones y posibles líneas de investigación para futuros trabajos relacionados con el tema en cuestión.

### **ANTECEDENTES TEÓRICOS.**

A la hora de analizar la diversidad de resultados entre empresas, normalmente se utilizaban conceptos como atractivo del sector, grupo estratégico o crecimiento del mercado, pues se suponía que las empresas que pertenecían a un mismo sector eran iguales en cuanto a recursos y estrategias, manteniéndose las diferencias (si existían) sólo en el corto plazo (Cuervo, 1993; López y Sabater, 2000).

Sin embargo, al demostrarse que las diferencias entre organizaciones del mismo sector se mantenían en el largo plazo, se comenzaron a tener en cuenta aspectos internos de las empresas, como son sus recursos y capacidades (Barney, 1991; Grant, 1991 y 1996; Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Amit y Schoemaker, 1993; Ventura, 1994). Esto dio lugar a la Teoría sobre Recursos y Capacidades. En base a este nuevo enfoque teórico, diversos estudios llegaron a la conclusión de que ciertos recursos y capacidades podían ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, adquiriendo una relevancia estratégica que permitía definir la identidad de la empresa y aumentar su rentabilidad, ya que aumentan las fortalezas de la organización y reducen las debilidades de la misma (Barney, 1991; Grant, 1991 y 1996; Peteraf, 1993; Ventura, 1994; Carrión y Ortiz, 2000).

Así, se estableció que eran fuente de ventajas competitivas aquellos recursos y capacidades que cumplan una serie de requisitos: 1) heterogeneidad, es decir, cada empresa tiene unos recursos y capacidades característicos y diferentes al resto; 2) movilidad imperfecta o dificultad de transferir un recurso o capacidad, no estando disponible para todas las firmas en las mismas condiciones; 3) que sean valiosos en el entorno; 4) escasez de esos recursos y capacidades entre los competidores actuales y potenciales, 5) difícilmente imitables, y 6) no sustituibles o que no existan recursos y/o capacidades equivalentes (Barney, 1991).

En cualquier caso, son numerosas las investigaciones que ofrecen una definición de ambos conceptos, entendiendo *recurso* como “todos los activos,

capacidades, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimientos, etc., controlados por una empresa, que le permiten crear e implementar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia” (Barney, 1991); y *capacidad* como “la forma en que la firma despliega sus recursos” (Amit y Schoemaker, 1993), teniendo la consideración de flujo, ya que representa un aspecto dinámico de las organizaciones. Así, una capacidad se desarrolla a lo largo del tiempo a través de interacciones complejas entre los recursos de la empresa (Ventura, 1994).

Si nos basamos en el enfoque de las capacidades dinámicas desarrollado por Teece *et al.* (1997), los recursos y capacidades evolucionan no sólo adaptándose a las condiciones del entorno externo sino también a los cambios que se producen dentro de la propia empresa (Helfat y Peteraf, 2003). Por tanto, y dado que los recursos y capacidades varían a lo largo del tiempo, también lo harán las ventajas competitivas que se pueden alcanzar a partir de los mismos.

Siguiendo con la Teoría de Recursos y Capacidades, los recursos son clasificados entre *tangibles* e *intangibles*. Los recursos intangibles son los más importantes en la empresa, debido a que son el soporte de su actuación competitiva. Esto es debido a que son activos de lenta y costosa acumulación, invisibles a la información contable, de difícil venta e imitación en el mercado y susceptibles de múltiples usos, lo que tiene implicaciones tanto a niveles de gestión como de estrategia empresarial y de actuación competitiva de la organización. Estas características son compartidas por la cultura organizativa y la reputación, como se justifica más adelante. Por tanto, estos dos activos intangibles nos van a permitir desarrollar estrategias empresariales que convergerán en la obtención de ventajas competitivas sostenibles, permitiendo a la empresa diferenciarse en su entorno y alcanzar unos mayores beneficios en su actividad.

A continuación se van a estudiar pormenorizadamente tanto la cultura organizativa como la reputación empresarial, analizando su relación.

## **CULTURA ORGANIZATIVA.**

El término *cultura empresarial*, o el más amplio, *cultura organizativa* ha sido tratado por una amplia literatura, pero sin embargo, no existe una definición

consensuada y comúnmente aceptada por los distintos autores. Es a partir de la década de los ochenta cuando comienza a considerarse como motor de la organización, definiéndola como “el nivel más profundo de asunciones básicas y creencias que son compartidas por los miembros de una organización, que operan inconscientemente y definen la visión de la organización y de su ambiente. Estas asunciones y creencias son contestaciones sabias a los problemas de un grupo, a la supervivencia en su ambiente externo y a sus problemas de integración interior” (Schein, 1985). Posteriormente, avanzando en su análisis y estudio, encontramos la aportación de Deshpandé y Webster (1989) quienes entienden este concepto como “el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma”, y que determinan en muchas ocasiones, la implantación y desarrollo de nuevas estrategias (Bueno y Morcillo, 2003).

Posteriormente, la cultura organizativa empieza a relacionarse con los activos tangibles e intangibles, llegando ésta a ser el punto de cohesión de los intangibles, tal y cómo propone Leal (1991), al definirla como el “conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones”.

A partir de ese momento, se inicia el estudio de la cultura organizativa como fuente de ventaja competitiva puesto que es valiosa, escasa e imperfectamente imitable (Barney, 1986 y 1991). No obstante, el logro de una ventaja competitiva sostenible solo está al alcance de aquellas empresas que: a) son más flexibles en su cultura ante cambios en el entorno, y b) poseen los conocimientos y habilidades gerenciales necesarios para llevar a cabo un posible cambio de cultura si fuera necesario (Barney, 1986). Posteriormente, la cultura organizativa adquiere especial relevancia, pues llega a ser más valiosa que otros activos tangibles de la organización (Kaplan y Norton, 2004), y por tanto, es fundamental para su desarrollo, y para la creación y sostenimiento de ventajas competitivas (Barney, 1986; Bass y Avolio, 1993).

Esta evolución en las aportaciones teóricas sobre la cultura queda justificada en los estudios empíricos desarrollados. Inicialmente, Pettigrew (1979) manifiesta que este concepto sirve para explicar desde un punto de vista cualitativo, por qué algunas empresas alcanzan mejores resultados que otras, cuando poseen características estructurales similares. Posteriormente, estudios cuantitativos como el de Deal y Kennedy (1982) encontraron una relación positiva entre culturas organizativas fuertes (elevado grado de compromiso entre los miembros de la empresa sobre sus valores y creencias) y el éxito empresarial. De forma similar, Peters y Waterman (1982) identificaron la cultura organizativa como uno de los atributos más importantes en las empresas denominadas *excelentes*; y Denison (1984) estableció que una cultura organizativa participativa (con fuerte implicación de los individuos en las decisiones que les afectan y alta distribución de información en los distintos niveles jerárquicos) unida a un grato ambiente laboral, potenciaba la obtención de un rendimiento organizativo superior frente a otros competidores no poseedores de estas cualidades, a través de un estudio realizado en 34 empresas.

Posteriormente, Denison (1990) determinó que las empresas deben de intentar desarrollar una cultura participativa, adaptable, que comparta una serie de creencias y cree un sentido de misión. A partir de ese trabajo se han realizado otros, como el de Denison y Mishra (1995), quienes encontraron que la misión y la consistencia eran los mejores predictores de la rentabilidad de una firma, la implicación y participación junto con la adaptabilidad eran los mejores previsores del grado de innovación, y la adaptabilidad y la misión eran los rasgos que mejor definían el crecimiento de las ventas. Posteriormente, Hitt *et al.* (1995) determinaron también una relación positiva entre cultura y desempeño organizativo.

Finalmente, y siguiendo con el modelo que desarrolló Denison (1990), Carmeli y Tishler (2004) llegaron a la conclusión, mediante su análisis multivariable, de que la cultura organizativa era uno de los recursos intangibles que explicaban las variaciones en el rendimiento de las empresas, aunque el más importante es la reputación, como se verá a continuación.

Una investigación que matiza las anteriores es la de Montes *et al.* (2002), pues confirma que la cultura participativa no constituye en sí misma una fuente de

ventaja competitiva. Es necesario que la cultura participativa modifique, a través del aprendizaje, las pautas y comportamientos de la organización para mejorar los resultados competitivos.

### **MEDIDA DE LA CULTURA ORGANIZATIVA.**

Dada la robustez del instrumento de medida propuesto por Denison (1984), y sus posteriores contrastaciones en los trabajos de Denison y Mishra (1995), Denison y Neale (1996) y Carmeli y Tishler (2004), se ha optado por medir la cultura organizativa en base a ellos.

Para ello escogemos el Modelo de Cultura Organizativa de Denison (1990), el cual determina que la eficacia de la cultura de una empresa depende de cuatro elementos integrados: a) el nivel de *implicación y participación* de los miembros de la organización; b) el grado en que los miembros de la organización comparten creencias, valores y símbolos (*consistencia*); c) la habilidad de la organización para percibir los cambios internos y externos en su entorno y responder a ellos, creando un conjunto de comportamientos y procesos (*adaptabilidad*); y d) el grado en que los miembros de la organización comparten la *misión* y los propósitos de la misma.

Dado que esos cuatro factores que se indican para medir y evaluar la cultura de una empresa parecen significativos, se utilizan las sub-dimensiones para cada rasgo diferenciador anteriormente descritas (implicación y participación, consistencia, adaptabilidad, y misión), de forma que se obtenían un total de doce sub-dimensiones, que se pueden apreciar en la Tabla 1.

Así, para medir cada uno de las doce sub-dimensiones de la cultura organizativa, se creó un índice que incluía cinco preguntas, surgiendo un total de 60 cuestiones. Cada uno de los ítems empleados por Denison y Neale (1996), podrían ser utilizados en este estudio, pues obtendríamos un perfil específico de las empresas analizadas en cuanto a las fortalezas y debilidades que existieran en sus culturas, pudiendo determinar, por tanto, aquellos aspectos en los que podrían mejorar y los que deberían seguir potenciando.



## REPUTACIÓN.

La *reputación*, como capacidad que se desarrolla a lo largo del tiempo, tiene como objetivo ofrecer información al entorno (clientes, inversores, empleados, y proveedores, entre otros) acerca de las acciones pasadas de la organización (Podolny, 1994). Aunque es común identificar la reputación como un recurso de la empresa (Grant, 1991; Hall, 1992), se puede clasificar como una capacidad (Martín y López, 2004), en tanto en cuanto es un activo intangible, que recoge una serie de recursos que la empresa pone en juego de modo lo suficientemente hábil como para crear una identidad empresarial que se puede transmitir al exterior y difundir de modo interno (Teece *et al.*, 1997).

Avanzando en la Teoría de Recursos y Capacidades, Borraz y Fuentelsaz (2005) definen la reputación como una capacidad dinámica que hay que vigilar e incentivar continuamente, que no se debe de estudiar de forma aislada, sino que debe de entenderse según sus relaciones con otros activos y variables de la empresa como “la capacidad de equipo, la habilidad en la toma de decisiones, la experiencia adquirida y la flexibilidad organizativa”.

En cualquier caso, su consideración como recurso y capacidad organizativa, permite que la reputación sea una razonable fuente de ventaja competitiva, debido a que crea valor en la empresa, es heterogénea y difícil de imitar (Barney, 1991; Deephouse, 2000). Sin embargo, estas son condiciones necesarias pero no suficientes para alcanzar una ventaja competitiva sostenible a través de la reputación, puesto que para ello es necesario que la firma tenga una capacidad *organizativa* que le permita explotar todo el potencial de este activo (Beard y Sumner, 2004).

No obstante, este concepto ha sido objeto de estudio pormenorizado desde la teoría de la Agencia. Es por ello, que Fombrun y Shanley (1990) definen la *reputación* como “el proceso de acumulación de información que los *stakeholders* realizan de la empresa a partir de una serie de señales de mercado (cuota de mercado, política de dividendos, política de contratación), de señales contables (resultados contables y riesgo), de señales institucionales (estructura de propiedad, responsabilidad social, cobertura de medios de comunicación, tamaño de la empresa) y de señales estratégicas como la diferenciación y la diversificación”.

Ambas corrientes teóricas justifican la reputación como un determinante del éxito o buena marcha de una firma, ya que facilita la creación de valor en las mismas (Fombrun y Shanley, 1990), proporcionando al menos cinco beneficios estratégicos valiosos. El primero, permite reducir costes de transacción (Milgrom y Roberts, 1992; De Quevedo *et al.*, 2005) y de adquisición de recursos materiales y financieros, pues los proveedores estarán menos preocupados por contratiempos contractuales, los costes de coordinación y negociación deberán ser menores, y además todos los proveedores querrán ver beneficiada su reputación por trabajar con la firma que tiene más notoriedad. El segundo beneficio, la empresa tiene un acceso favorable al mercado de capitales (Milgrom y Roberts, 1986a), pues los propietarios de recursos saben que se van a cumplir los contratos y van a percibir sus pagos puntualmente. Tercero, se contratan trabajadores mejor preparados y en mejores términos (de coste) (Williamson, 1985), pues prefieren trabajar para este tipo de empresas, estando dispuestos a trabajar más duro (siendo más productivos y leales), o por una menor remuneración; y porque el aumento de la riqueza generada, se distribuirá y repercutirá en el aumento de la satisfacción de este colectivo y en la supervivencia de la empresa. Cuarto, la empresa podrá incrementar sus precios (Klein y Leffler, 1981; Milgrom y Roberts, 1986b), pues la reputación sirve a priori como señal de la calidad de sus productos y servicios, y garante de las cláusulas contractuales implícitas y explícitas en sus relaciones en el mercado (De Quevedo *et al.*, 2005), por lo que los consumidores finales no tendrán inconveniente en pagar un sobreprecio por los mismos. La quinta ventaja se basa en la creación de barreras de entrada a la competencia, ya que las empresas competidoras tienen un mayor número de barreras, tanto si pretenden entrar en el sector, como si ya están dentro del mismo.

Todos estos beneficios van a contribuir al objetivo empresarial de creación de valor (De Quevedo *et al.*, 2005), ya que la organización tratará de mantener la reputación, pues ésta actúa como señal informativa y garante de los contratos a cumplir.

En este sentido, el trabajo de Carmeli y Tishler confirma que el recurso intangible que más influye en los resultados que obtiene una empresa es la reputación empresarial, en concordancia con los hallazgos de Fombrun y

Shanley (1990), por lo que las organizaciones deben dedicar un mayor esfuerzo a establecer y mantener una buena reputación.

Pero para conseguir una adecuada reputación es necesario gestionar adecuadamente la cultura organizativa. Es por ello, que estudios como el de Cravens *et al.* (2003), plantean la cultura organizativa como una de las variables independientes que mantiene una relación positiva con respecto a la variable dependiente del estudio, es decir, la reputación. Además, dicha investigación elabora un índice para medir la reputación de las empresas, que se expone a continuación.

### **MEDIDA DE LA REPUTACIÓN.**

La medida de la reputación ha atraído la atención de profesionales e investigadores. En el ámbito empresarial, las clasificaciones que hacen revistas como *Forbes Magazine* o el índice que elabora *Fortune* de las empresas más admiradas en América, han sido ampliamente utilizados. Estos *rankings* se obtienen determinando cuales son los ocho factores más influyentes en la valoración corporativa a partir de estudios empíricos, encuestas y la propia experiencia que tienen en este tema dichas revistas. Así, a cada factor se le asigna un peso específico en función de su poder explicativo respecto a la reputación.

Pese a esas aproximaciones, la medición de la reputación ha atraído la atención de consagrados investigadores. Así, el estudio que realizaron Cravens *et al.* (2003) permitió crear un índice que fuera capaz de medir la reputación de cualquier tipo de empresa, partiendo del hecho de que sus dos componentes más importantes eran la alta calidad de los productos y servicios, y la confianza que el entorno en general tuviera en la firma (Winkleman, 1999). Sin embargo, también consideraron otros componentes como: la elevada valía de la dirección, el valor añadido a las transacciones con los clientes, las conductas de negocio llevadas a cabo de forma humana y caritativa, y el grado de innovación que introduce en la industria. A partir de todo esto, determinaron que existían nueve elementos fundamentales para medir la reputación, los cuales eran (Cravens *et al.*, 2003):

- 1) Los *productos*. Son los mayores conductores de la reputación y de la imagen de marca (que depende de los consumidores), debido a que si un producto o

servicio no ofrece el valor esperado al cliente o tiene una asociación negativa con la calidad, afectará negativamente a la reputación. Además de medir la calidad asociada al producto o servicio, se pueden tener en cuenta el número de reclamaciones respecto a la garantía y responsabilidad del productor y/o distribuidor.

2) Las acciones de todos los *empleados* se derivan en una imagen pública de la organización. Una buena reputación se asociará a que los empleados sean leales a la empresa y confíen en ella. Y esto se evalúa a través del tiempo que permanecen en la compañía, el número de nuevos aspirantes que buscan un trabajo en la misma, y la coordinación y comunicación, entre otras medidas.

3) En cuanto a las *relaciones externas* de la compañía, éstas se refieren básicamente a las que existen con los proveedores, socios de alianzas, inversores, competidores, el entorno y la sociedad en la que desarrolla la empresa sus actividades. Para medir como afectan todas estas relaciones a la reputación, se podría utilizar:

- Para el caso de los proveedores, el cumplimiento de los plazos de pago, la calidad de los mismos, la duración de la relación,...
- Las alianzas con socios, mediante la longevidad de los acuerdos o la reputación de las propias organizaciones aliadas.
- En el caso de los inversores, la estabilidad del mercado.
- Para los competidores, analizando su participación en la industria y las respuestas que tienen ante iniciativas para mejorar la reputación.
- En el entorno, habría que tener en cuenta la política ambiental, la intervención del estado en la industria, o la exigencia de responsabilidades medioambientales y humanas.
- Finalmente, el esfuerzo caritativo y las iniciativas para mejorar la calidad de vida tanto de los empleados de la empresa como del público en general, servirían para medir la unidad definida como sociedad.

4) La *innovación* y la *creación de valor* son dos elementos que están muy relacionados, puesto que ambos se obtienen cuando se invierte en investigación y se dirige la misma a identificar cuales son los activos que pueden generar una mayor ventaja competitiva. De este modo, la innovación se puede medir mediante el número de programas que generan y evalúan la

innovación de la empresa, el crecimiento relativo de las necesidades de los consumidores y el desarrollo de nuevos productos y servicios. Por otro lado, la creación de valor se puede evaluar identificando si se responde efectivamente a las necesidades de los clientes y si éstos han sido fidelizados.

5) La *fortaleza financiera* y viabilidad de la compañía muestra como las acciones pasadas de la empresa influyen en la reputación de la misma. En este caso, la información financiera que aparece en las cuentas anuales así como las revelaciones adicionales que se hagan sobre la marcha de la empresa, pueden servir para medir la notoriedad de la entidad.

6) En cuanto a la *estrategia*, ésta afecta a la reputación en función del grado de riesgo que implican las distintas alternativas estratégicas, pues cuanto mayor sea el riesgo, mayor será la posibilidad de éxito o de fracaso de la iniciativa, que influirá en la popularidad de la empresa. Además, la estrategia debe establecer prioridades y estar coordinada e implementada a lo largo de la organización para que sea efectiva. Para ver esto, se pregunta si la estrategia de la firma tiene en cuenta en sus prioridades la reputación, y si está integrada a lo largo de las unidades de negocio.

7) En el caso de la *cultura*, que el estudio de Cravens *et al.* (2003) incluye, mide el clima que se desarrolla en la empresa, preguntando básicamente por la política ética que se sigue. Sin embargo, en el epígrafe anterior, ya se especifica como podría ser medido este elemento intangible.

8) Finalmente, las *responsabilidades intangibles* se entienden como las obligaciones que las empresas tienen como consecuencia de acciones pasadas que pueden afectar al crecimiento o rentabilidad futuros de la sociedad. Estas responsabilidades pueden venir por el proceso (una débil planificación estratégica, pobre desarrollo del producto, falta de calidad del mismo); por cuestiones humanas (continua rotación del personal, falta de competencia del mismo); por la información (que no se distribuya de forma adecuada en la organización); o por la falta de coordinación de los elementos descritos que influyen en la reputación (Harvey y Lusch, 1999).

Cada uno de ellos, debía ser evaluado con información tanto externa como interna de las organizaciones a analizar, tal y como se ha justificado anteriormente.

## **HIPÓTESIS A CONTRASTAR.**

Habiendo justificado la relación existente entre la cultura organizativa y la reputación de una empresa con la revisión teórica realizada hasta el momento, esta investigación plantea que la cultura organizativa, como variable independiente, determina el nivel de reputación de una firma (variable dependiente) y de cada una de sus dimensiones de análisis; de forma que, cuanto mejor sea la primera, mayor y más duradera será la segunda. Por tanto, a partir de las argumentaciones expuestas se plantean las siguientes hipótesis:

H<sub>1</sub>: La cultura organizativa tiene una influencia significativa positiva en la reputación de una empresa.

H<sub>1a</sub>: La cultura organizativa tiene una influencia significativa positiva en los productos de la empresa.

H<sub>1b</sub>: La cultura organizativa tiene una influencia significativa positiva en las acciones de los empleados de la empresa.

H<sub>1c</sub>: La cultura organizativa tiene una influencia significativa positiva en las relaciones externas de la empresa.

H<sub>1d</sub>: La cultura organizativa tiene una influencia significativa positiva en la innovación y creación de valor de la empresa.

H<sub>1e</sub>: La cultura organizativa tiene una influencia significativa positiva en la fortaleza financiera y viabilidad de la empresa.

H<sub>1f</sub>: La cultura organizativa tiene una influencia significativa positiva en la estrategia de la empresa.

H<sub>1g</sub>: La cultura organizativa tiene una influencia significativa positiva en las responsabilidades intangibles de la empresa.

## **METODOLOGÍA.**

### **Población.**

Para contrastar empíricamente el modelo, es necesario acotar la población en la que se realizará el estudio, dada la heterogeneidad de la reputación recogida en los estudios empíricos desarrollados en diversos sectores económicos (Deephouse, 2000; Martín y López, 2004) y la posibilidad de explotar ventajas de una reputación positiva dentro de la misma industria (Barney, 1991; Borraz y Fuentelsaz, 2005). Para ello es aconsejable escoger un sector, en el que las relaciones de la entidad con los agentes del entorno sean fundamentales; es decir, empresas que sean intensivas en el factor trabajo y, por tanto, donde la

cultura de sus empleados determine en gran medida la reputación que tiene la organización.

Además, se deberían seleccionar empresas que tengan una antigüedad superior al año, pues para que la capacidad de reputación sea posible fuente de ventaja competitiva debe estar en su etapa de madurez (Borraz y Fuentelsaz, 2005).

Ante estas características, el sector elegido es el de hostelería y complejos turísticos en la Región de Murcia; dado que esta zona dispone de una oferta turística muy amplia, que va desde el turismo de sol y playa, rural, de salud al religioso.

Para identificar las empresas que pertenecen al sector de actividad mencionado se deberían utilizar bases de datos como la SABI o guías turísticas de hoteles de la región publicadas por la Comunidad Autónoma. Sin embargo, habría que determinar el criterio para establecer el tamaño de las empresas que se fueran a analizar. Es aconsejable elegir las de mayor tamaño, porque es donde la cultura organizativa puede tener diferentes matices y donde la presencia de empleados es mayor y más estable.

### **Desarrollo de la escala de medición de la cultura organizativa y la reputación y su validación.**

Para desarrollar una escala de medición de ambos conceptos, además de realizar la revisión teórica previa, es necesario: 1) introducir en un cuestionario los ítemes relativos a la medición de la cultura organizativa y de la reputación, así como de factores contingentes; 2) llevar a cabo entrevistas en profundidad con diferentes directivos de empresas del sector, así como con expertos del mismo, para verificar que los ítemes son representativos de la realidad empresarial; 3) desarrollar un pretest en diez empresas del sector, representativas de las distintas tipologías de turismo; 4) enviar el cuestionario como herramienta de recogida de información primaria a la población objeto de estudio, utilizando una escala Likert de 1 a 7 para valorar los ítems.

Para medir la dimensión de la reputación basada en los productos, y en este caso los servicios, dadas las características del sector, se elabora un cuestionario dirigido a los usuarios, siguiendo la metodología anteriormente descrita. De esta forma, se puede conocer como se ve tanto la cultura

organizativa como la reputación del sector desde “dentro” y desde “fuera” de la firma. La importancia de incluir las percepciones de los usuarios reside en que la reputación es una capacidad que se valora principalmente de forma externa (Deepphouse, 2000), teniendo una importante repercusión sobre los beneficios que obtenga la empresa y las posibilidades de que ésta pueda conseguir una ventaja competitiva. Esta premisa se sustenta en la idea generalizada de que la imagen de una compañía es un activo que cuesta mucho ganar y muy poco perder (Hall, 1993), pues una acción que destruya su reputación va a dañar la confianza de los usuarios (Morgan y Hunt, 1994) y, a su vez, la rentabilidad y ventaja de la firma.

Una vez descrita la metodología a desarrollar para llevar a cabo el estudio empírico que permita contrastar la influencia positiva de la cultura organizativa en la reputación empresarial, se exponen las conclusiones más importantes.

## **CONCLUSIONES.**

La Teoría de los Recursos y Capacidades considera que ciertos recursos organizativos pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenida, convirtiéndose de este modo en recursos estratégicos. Son especialmente los recursos y capacidades intangibles quienes satisfacen mejor estos requisitos, dentro de los cuales se incluyen la cultura organizativa y la reputación.

Siguiendo este enfoque teórico, el primer objetivo del presente trabajo ha sido analizar tanto la cultura organizativa como la reputación, lo que nos ha permitido concluir que son capacidades intangibles, dado que recogen una serie de recursos y procesos que se deben de organizar de forma efectiva y eficaz. Precisamente por ser, entre otras características, intangibles, valiosos y difícilmente imitables, son fuente de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En segundo lugar, se ha visto que la reputación no es sólo la imagen y el prestigio percibidos desde fuera, sino también la imagen percibida desde dentro de la empresa; pues los propios trabajadores y accionistas van a jugar un papel importante al difundir en el entorno como la compañía funciona de una forma eficaz y eficiente. Y todo esto lo sabrán y lo percibirán a través de la cultura organizativa que vayan asimilando de la firma.



En tercer lugar, se puede asociar la reputación al éxito o buena marcha de una organización, dado que sus beneficios estratégicos, tales como reducción de los costes, acceso favorable al mercado de capitales, contratación de mejores trabajadores, incremento de precios de venta de sus productos y creación de barreras de entrada a otras compañías, incrementan el valor de la empresa.

Finalmente, esta investigación concluye que existe una relación positiva entre los conceptos de estudio, en el sentido de que cuanto mejor es la cultura organizativa de una empresa, mayor es la reputación corporativa. A esta conclusión hemos llegado, entre otras razones, mediante la revisión teórica en la que se han intentado justificar las hipótesis finalmente descritas en el modelo teórico. Posteriormente, se ha propuesto de forma general una metodología que se podría seguir para demostrar empíricamente el modelo, centrándonos en un sector de una zona geográfica concreta.

### **LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.**

Expuestas las principales conclusiones extraídas de la revisión de la literatura, no se puede dejar de hacer mención a las limitaciones del trabajo expuesto.

La primera de ellas es que sólo se ha realizado una revisión teórica, por lo que quedaría pendiente demostrar empíricamente dicho marco teórico. Esta justificación se podría hacer a nivel nacional (en España) o en una zona concreta, pero sólo en un sector como se ha justificado en la metodología.

El significado y contenido de la cultura organizativa y la reputación puede ser distintos según el contexto y zona geográfica en la que nos encontremos, debido a que no existe unanimidad a la hora de definir estos conceptos. Esto hace que puedan existir problemas a la hora de generalizar resultados.

Finalmente, dentro de las limitaciones, cabe destacar la existencia de otros factores influyentes en la reputación, además de la cultura organizativa. Sin embargo, se ha escogido esta variable porque es la más interesante, dado que ambos conceptos son fuentes de ventajas competitivas y están cobrando mayor importancia en los últimos años.

Por otra parte, otra de las posibles limitaciones será conseguir información sobre la cultura y la reputación percibida por los clientes. En este sentido sería conveniente contar con la autorización de las empresas, para disponer de su

base de datos de clientes y así enviarles el cuestionario, y detectar la cultura y reputación existentes, vista desde su perspectiva (externa).

En cuanto a las futuras líneas de investigación que pueden surgir a partir de este trabajo, se fundamentan en la demostración empírica del modelo que se deja expuesto en la metodología. Pero también se pueden identificar los tipos de cultura más característicos en las empresas del sector, y su influencia en los resultados organizativos. Por otra parte, desde la perspectiva de la reputación, se podrían detectar sus elementos más importantes, y su repercusión en los beneficios estratégicos anteriormente mencionados y en los rendimientos empresariales.

Siguiendo esa línea, se podría aplicar o adaptar este modelo a otros sectores que igualmente fueran intensivos en la utilización del factor trabajo, que estarán básicamente conformados por las actividades englobadas dentro de los servicios, como por ejemplo restauración, entidades financieras, servicios médicos, y empresas de asesoramiento, entre otras; fundamentales en la economía actual, basada en el conocimiento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Amit, R. y Schoemaker, P. J. H. (1993): ***Strategic assets and organizational rent***, Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 33-46.
- Barney, J. B. (1986): ***Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage***, Academy of management Review, Vol. 11, Nº. 3, pp. 656-665.
- Barney, J. B. (1991): ***Firm resources and sustained competitive advantage***, Journal of Management, Vol. 17, Nº. 1, pp. 99-120.
- Bass, B. M., y Avolio, B. J. (1993): ***Transformational Leadership and Organizational Culture***, Public Administration Quarterly, Vol. 17, Nº.1, pp.112-121.
- Beard, J. W. y Sumner, M. (2004): ***Seeking strategic advantage in the post-net era: viewing EPR systems from the source-based perspective***, Journal of Strategic Information Systems, Vol. 13, pp. 129-150.
- Borraz, J. y Fuentelsaz, L. (2005): ***La gestión del ciclo de vida de las capacidades: un análisis para el caso de la reputación***, IV Iberoamerican Academy of Management, 8, 9, 10 y 11 diciembre, Lisboa.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (2003): ***Cultura e Innovación: la conexión perfecta***. Revista Madrid, No. 15.
- Carrión, J. y Ortiz, M. (2000): ***La teoría de los recursos y capacidades y la gestión del conocimiento***, Fundación Iberoamericana del Conocimiento, [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

- Carmeli, A. y Tishler, A. (2004): **Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: a multivariate analysis**, Managerial and Decision Economics, Vol. 25, pp. 299-315.
- Cravens, K.; Goad Oliver, E. y Ramamoorti, S. (2003): **The reputation index: measuring and managing corporate reputation**, European Management Journal, Vol. 21, N<sup>o</sup>. 2, pp. 201-212.
- Cuervo García, A. (1993): **El papel de la empresa en la competitividad**, Papeles de Economía Española, N<sup>o</sup>. 56, pp. 363-377.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1982): **Corporate culture**,. London et al, Adison-Wesley Publishing.
- Deephouse, D. (2000): **Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories**, Journal of Management, Vol. 26, N<sup>o</sup>. 6, pp. 1091-1112.
- Denison, D. R. (1984): **Bringing corporate culture to the bottom line**, Organ Dyn, Vol. 13, N<sup>o</sup>. 2, pp. 4-22.
- Denison, D. R. (1990): **Corporate culture and organizational Effectiveness**, Willey, Nueva York.
- Denison, D.R., and Mishra, A.K. (1995): **Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness**, Organization Science, Vol. 6, N<sup>o</sup>. 2, pp. 204-223.
- Denison, D. R. y Neale, W. S. (1996): **Denison Organizational Culture Survey**, Ann Arbor, Aviat.
- Deshpandé, R. y Webster, F. E. Jr. (1989): **Organizational culture and marketing: defining the research agenda**, Journal of marketing, Vol. 53, N<sup>o</sup>. 1, pp. 3-15.
- De Quevedo Puente, E.; De la Fuente Sabaté, J. M.; Delgado García, J. B. (2005): **Reputación Corporativa y creación de valor. Marco teórico de una relación circular**, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 11, N<sup>o</sup>. 2, pp. 81-97.
- Fombrun, C. y Shanley, M. (1990): **What's in a name?: reputation building and corporate strategy**, Academy of Management Journal, Vol. 33, N<sup>o</sup>. 2, pp. 233-258.
- Gotsi, M. y Wilson, A. M. (2001): **Corporate reputation: seeking a definition**, Corporate Communications, Vol. 6, N<sup>o</sup>. 1, pp. 24-30.
- Grant, R. M. (1991): **The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation**, California Management Review, Vol.33, pp. 233-258.
- Grant, R. M. (1996): **Toward a knowledge-based theory of a firm**, Strategic Management Journal, Vol. 17, Winter Special Issue, pp. 109-122.
- Hall, R. (1992): **The strategic analysis of intangible resources**, Strategic Management Journal, Vol. 13, pp. 135-144.
- Hall, R. (1993): **A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage**, Strategic Management Journal, Vol. 14, pp. 607-618.
- Harvey, M. G. y Lusch, R. F. (1999): **Balancing the intellectual capital books: intangible liabilities**, European Management Journal, n<sup>o</sup>. 17, pp. 85-92.
- Helfat, E. y Peteraf, M. A. (2003): **The dynamic resource – based view: capability lifecycles**, Strategic Management Journal, Vol. 24, pp. 997-1010.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D. y Hoskisson, R. E. (1995): **Strategic Management: competitiveness and globalization**, West, St. Paul.

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004): **La disponibilidad estratégica de los activos intangibles**, Harvard Deusto Business Review, Marzo 2004, pp. 38-51.
- Klein, B. y Lefler, K. (1981): **The role of market forces in assuring contractual performance**, Journal of Political Economy, Vol. 89, pp. 615-641.
- Leal Millán, A. (1991): **Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio**, Actualidad Editorial, Madrid.
- López, J. A. y Sabater, R. (2000): **La teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Una revisión**, Facultad de Economía y Empresa Universidad de Murcia, <http://www.um.es/fee/documentos.php>
- Mahoney, J. y Pandian, R. (1992): **The resource-based view within the conversation of strategic management**, Strategic Management Journal, Vol. 13, Nº. 5, pp. 363-380.
- Martín, G. y López, P. (2004): **Análisis estratégico de la reputación empresarial. Evidencia empírica de la teoría de recursos y capacidades**, XIV Congreso Nacional ACEDE "Conocimiento y Competitividad", 19, 20 y 21 septiembre, Murcia, [http://www.acede.org/index\\_archivos/CDMurcia/](http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/)
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1986a): **Relying on the information of interested parties**, Rand Journal of Economics, Vol. 17, pp. 18-32.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1986b): **Price and advertising signals of product quality**, Journal of Political Economy, Vol. 94, pp. 796-821.
- Milgrom, P. y Roberts, J. (1992): **Economics, organization and management**, Prentice Hall.
- Montes Peón, J. M.; Pérez López, S.; Vázquez Ordás, C. J. (2002): **Influencia de la cultura organizativa sobre el aprendizaje: efectos sobre la competitividad**, XII Congreso Nacional de ACEDE.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994): **The commitment-trust theory of relationship marketing**, Journal of Marketing, Vol. 58, pp. 20-38.
- Peteraf, M. A. (1993): **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**, Strategic Management Journal, Vol. 14, Nº. 3, pp. 179-191.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H. (1982): **In search of the excellence. Lessons from America's best run companies**, Harper & Row, Nueva York.
- Pettigrew (1979): **On Studying Organizational Cultures**, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, Nº. 4, pp. 570-581.
- Podolny, J. M. (1994): **Market Uncertainty and the social character of economic exchange**, Administrative Science Quarterly, Vol. 39, Nº. 3, pp. 458-483.
- Roberts, P. y Dowling, G. (2002): Corporate reputation and sustained superior financial performance, Strategic Management Journal, Vol. 23, pp. 1077-1093.
- Schein, E. H. (1985): **Organizational culture and leadership**, Jossey-Bass. San Francisco.
- Teece, D. J.; Pisana, G. y Shuen, A. (1997): **Dynamic capabilities and strategic management**, Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 509-533.
- Ventura Victoria, J. (1994): **La empresa como conjunto de recursos y capacidades: Análisis Competitivo de la Empresa**, Edit. Civitas, Capítulo 12, pp. 261-284.
- Williamson, O. E. (1985): **The economics institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**, The Free Press, New York.
- Winkleman, M. (1999): **The fickle finger of reputation**, The Chief Executive, Vol. Abril, pp. 79-81.

**Tabla 1: Rasgos y dimensiones para medir la cultura organizativa**

<b>Rasgos culturales</b>	<b>Sub- dimensiones / Escalas</b>
Implicación Participación	<ul style="list-style-type: none"><li>- Grado en el que se delega poder de decisión.</li><li>- Orientación de equipo.</li><li>- Capacidad de desarrollo.</li></ul>
Consistencia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Núcleo de valores.</li><li>- Grado de acuerdo.</li><li>- Coordinación e integración.</li></ul>
Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"><li>- El cambio creativo.</li><li>- Orientación al cliente.</li><li>- Aprendizaje organizacional.</li></ul>
Misión	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirección estratégica.</li><li>- Metas y objetivos.</li><li>- Visión de la empresa.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.