



Revista de Fomento Social, 50 (1995), 193-217

La cultura organizativa: diez interrogantes

Son numerosos los debates sobre los individuos en las organizaciones, sobre su eficiencia, sobre su comportamiento -funcional y ético- que se encuentran presididos por una variable común de contexto: la cultura organizativa. Sin embargo, a pesar del uso frecuente del término, y quizás debido a que éste uso sea un tanto indiscriminado, se ha originado cierta confusión sobre su alcance y significado real. En este trabajo se persigue poner de manifiesto dichos equívocos y proponer algunas aclaraciones respecto a la realidad cultural de las organizaciones. El camino elegido para ello ha sido despejar incógnitas respecto a otros conceptos muy relacionados o ideas que podrían considerarse como preconcebidas.

—————Alfonso Carlos MORALES GUTIÉRREZ (*)—————

(*) Profesor de Economía de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. ETEA (Córdoba).

Un concepto de moda: la cultura organizativa

Los filósofos, sociólogos y psicólogos coinciden hoy en un punto: es indispensable conocerse bien a sí mismo para actuar eficazmente. Esta conducta resulta aplicable a los individuos pero también a las organizaciones. Refiriéndonos a éstas, se aprecian -como en cualquier construcción social- formas de percepción de determinados valores que se convierten en costumbres informalizadas, que de manera más o menos acentuada, establecen diferencias respecto a otras organizaciones en la forma de pensar y de comportarse sus miembros. Esta circunstancia se refleja en expresiones tales como "en esta casa se hace así", y permite apreciar que el que opina de esta forma está reflejando un comportamiento, en cierta medida, asumido y generalizado. Por tanto, se trata de contemplar aquello que caracteriza a las organizaciones y que surge de forma peculiar y distintiva como manifestación de su dinámica social.

Este conjunto de hechos se concreta, a comienzo de los ochenta, en torno al concepto de cultura organizativa situándose como punto básico de la atención, tanto por parte de la ciencia sociológica como por parte de la propia praxis empresarial, por una serie de factores. En primer lugar, la componente etnográfica de la cultura empresarial japonesa constituía una variable explicativa de su éxito en los mercados internacionales (PASCALE, ATHOS, 1981).

Posteriormente se editó el *best-seller* de PETERS y WATERMAN (1982) "En busca de la excelencia", en el que se investigan las empresas americanas de mayor relieve: precisamente uno de los factores claves analizados, y por tanto distintivo de la excelencia, son los valores compartidos, y que, como ya veremos, resulta crucial para comprender la realidad de la cultura de una organización.

Como señalan LATTMAN y GARCIA ECHEVARRIA (1992, p.223),

"la gran aceptación extraordinaria, que ha tenido el libro de Peters y Waterman, en particular por parte de los directivos, provocó la idea de que en la cultura empresarial se dispone de una vía de configuración para asegurar la capacidad empresarial: un Management by Culture. Esto se transformó inmediatamente, por parte de los asesores empresariales, en un nuevo servicio".

Sin embargo, en la extensa producción bibliográfica que se ha escrito desde

entonces sobre este tema, se producen a menudo ciertas confusiones, debidas en muchas ocasiones al desconocimiento del paradigma que debe presidir su análisis y que consideramos que no es otro que el de la antropología social o cultural. Esta circunstancia nos lleva a plantear que la distinción entre diversas concepciones de lo qué es, y lo que no es, la cultura organizativa debería estar en cierta medida iluminada por los diversos enfoques que pueden adoptarse en la “ciencia de la cultura” -la antropología-.

Nuestro propósito en este trabajo es poner de manifiesto estas confusiones y proponer a modo de recapitulación algunas aclaraciones que iluminen el concepto a la luz de la interdisciplinariedad -antropología, sociología, teoría de la organización, teoría de la dirección, ética...etc- con el objeto de aportar elementos para un análisis más profundo de las organizaciones. Nótese que optamos por utilizar un concepto implícito que vamos haciendo explícito a medida que vamos dilucidando lo que no es la cultura de una organización, en lugar de explicitar dicho concepto en un primer término y luego establecer las diferencias con otras realidades.

1. ¿La cultura de la organización corresponde a la cultura de la sociedad en la que actúa?

El concepto genérico de *cultura* constituye uno de los temas más debatidos en el campo de la sociología, y por supuesto de la antropología. De hecho KROEBER y KLUCKHOHN recogieran más de 250 definiciones diferentes (en Gomez Cabranes, 1994, p.134). Generalmente, se la entiende como característica de un grupo étnico tales como pueblos, comunidades lingüísticas, tribus y grupos de población, caracterizados todos ellos por unos determinados valores y comportamientos, que además se manifiestan en formas específicas de interpretar la vida. Destaca la importancia de este concepto si lo contrastamos con el de *naturaleza*, bajo el cual se entienden todos aquellos aspectos de los que dispone el hombre en el mundo, pero que no los ha modificado, incluyendo su dimensión genética. La cultura, por el contrario, surge como consecuencia de la influencia del hombre en la naturaleza y puede abarcar todo lo que el hombre ha creado - como por ejemplo la tecnología-. En palabras de GOODENOUGH: *la cultura se encuentra en la mente y en el corazón del hombre*.

Entendida la cultura en este sentido, no hay nada en las organizaciones que no corresponda, por así decirlo, a su patrimonio cultural: todo lo que existe en ellas

lo ha creado el hombre. La organización es, en este sentido, una expresión de la cultura humana. Pero este concepto de cultura, en el que cabe todo lo que sucede en las organizaciones -artefacto cultural- no nos aclara nada.

No obstante ciertos rasgos culturales de las sociedades pasan a formar parte de las organizaciones. Piénsese en el valor del *tiempo* en las empresas orientales -japonesas- o en las empresas occidentales -alemanas, estadounidenses,...etc.-. Pero en otras ocasiones, las organizaciones constituyen *islas* inmersas en sociedades cuyos valores difieren significativamente de los propugnados por las organizaciones -como el caso de las multinacionales- (1).

2. ¿La organización tiene o es una cultura?

Un segundo equívoco que se suscita en la lectura especializada sobre el tema es en torno al uso de los verbos *tener* y *ser* en referencia a la cultura en las organizaciones. En el primer supuesto, la organización dispondría de una cultura, lo mismo que de otros patrimonios, como otro subsistema dentro del sistema global: sería una de las variables pertinentes del análisis organizativo. En el segundo supuesto, la organización sería una cultura y funcionaría como tal: la cultura constituiría entonces una forma de descripción (THEVENET, 1.991). La trascendencia de responder claramente a este interrogante resulta obvia: si la organización es una cultura, aquella no puede cambiar si ésta no lo hace.

Por tanto, si la organización tiene una cultura, entonces es un subsistema como la tecnología, las estructuras, los productos y los hombres. En una primera etapa, habrá que describirla y en una segunda etapa, separar los lazos entre este subsistema y los demás: cultura y tecnología, cultura y estructura, etc. Podríamos asimilar este planteamiento a la corriente teórica existente dentro de las ciencias sociales denominada funcionalismo estructural cuyo máximo representante es T. PARSONS en el campo de la Sociología, y MALINOWSKI en el campo de la antropología.

Ahora bien, si la organización es una cultura, los materiales básicos sobre los que va a trabajar la persona que la analiza no van a variar significativamente, pero la utilidad del concepto se transforma por completo. El verbo *ser* significa

(1) HOFSTEDE ha puesto de manifiesto empíricamente que uno de los niveles que incide en la cultura organizativa es la cultura nacional, como lógicamente se deriva de la influencia del entorno sobre la organización. (HOFSTEDE, G. (1.990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp.286-316).

esencialmente que se pasa de un análisis clásico de la organización, con la ayuda de conceptos de análisis-sistema o de esquemas funcionales, a un método antropológico o etnológico en el que el investigador estudia la organización como si se tratase de una tribu lejana o de una comunidad cualquiera. Dicho de otra forma, detrás de este cambio de verbo existe una voluntad de cambiar las formas de interpretar la organización y los métodos de recoger la información. Aquí situaríamos corrientes antropológicas que van desde el particularismo histórico de BOAS hasta el enfoque semiológico de J.C. LEVI-STRAUSS. Los trabajos realizados actualmente sobre cultura organizativa destacan mucho este enfoque -la organización es una cultura-.

Por su fuerza explicativa y por su contraste con la realidad empresarial podríamos citar la tipología de HANDY (1988). Para este autor cada organización *adora* a un *dios* concreto que él califica con nombres de la mitología griega. Si la organización se caracteriza por la autoridad carismática que se insinúa en toda ella funcionando con la empatía y las buenas relaciones entre la gente, entonces nos encontramos ante una cultura “Zeus”. Si la organización funciona sobre la base de un sistema de reglas, de procedimientos y de estructuras que deben garantizar su eficiencia, entonces es que “Apolo” está presente como el dios del orden y de las normas. Estabilidad y previsión serán dos términos importantes para esta cultura, en la que no se alientan ni se apoyan los cambios. Si la organización es un entramado de comandos, de pequeñas unidades muy independientes que intervienen con fuerza tan pronto como la necesidad se hace sentir orientado al proyecto y a la eficacia, entonces podemos hablar de la cultura “Atenea”. Por último, si los miembros de la organización no se sienten subordinados a la misma, sino es la organización la que sirve a los individuos para que éstos alcancen sus objetivos individuales, entonces nos encontramos ante una cultura “Dionisios”.

Pero la organización también responde a una cierta diversidad cultural. El conjunto de valores conocidos y compartidos por todos los miembros de la organización le da el sentido de “unidad doctrinal y de identidad corporativa” Como señala LESSEM (1992, p.60):

“Al igual que las costumbres, los valores, y los objetivos llegan a ser compartidos por los individuos y los grupos dentro de la organización... proporcionando expectativas que son mutuamente comprendidas y

aceptadas. Cuando los grupos poseen una cohesión interna, sus miembros tienen un sentido de identidad”.

Sin embargo, esa unidad doctrinal debe permitir la existencia de pequeñas subculturas relacionadas con diversos grupos operativos dentro de una organización (potenciando así la autonomía de gestión); o relacionadas con su actuación empresarial internacional en el entorno de una gran diversidad cultural. HICKMAN y SILVA (1991, p.330), manifiestan así la existencia de una paradoja aparente:

“la preocupación principal será la de aumentar la unidad y alentar al mismo tiempo una mayor diversidad” (2).

3. ¿Es la cultura de la organización una percepción subjetiva de los miembros de la organización respecto a su sistema de valores?

Adentrándonos en los estudios empíricos que versan específicamente sobre la cultura organizativa y revisando la literatura más reciente, parece que clima organizativo -percepción subjetiva de los valores- y cultura en las organizaciones son, para algunos autores, conceptos sinónimos, mientras que otros los consideran difícilmente reconciliables tanto en la investigación como en la práctica organizativa (ALONSO 1990).

El concepto de clima organizativo es mucho más antiguo que el de cultura. Como señala PEIRÓ (1987), aquél concepto surge como consecuencia del gran impacto que supuso, en la década de los cincuenta, la concepción de la organización como un sistema abierto, y que modificó el interés tradicional de la psicología industrial por aspectos específicos de satisfacción, motivación, moral laboral, y desempeño, por otro interés más general y dinámico, que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales.

(2) VAN MAANEN Y BARLEY (en GAGLIARDI, p. 154) han desarrollado la noción de “culturas dentro de una cultura” definiendo la subcultura organizativa como un subconjunto de miembros que interactúan regularmente entre ellos se identifican con un grupo distinto dentro de la organización, comparten un conjunto de problemas y actúan habitualmente sobre la base de esquemas colectivos de comprensión específicos del grupo. La cultura organizativa sería entonces como una entidad-sombra, sostenida por subculturas y definida como la intersección de diferentes sistemas interpretativos subculturales (GÓMEZ CABRANES, 1994, p. 138).

Por clima organizativo entendemos “el ambiente interno total de la empresa” (SCHNEIDER, 1975), o “el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de la compañía” (DAVID y KEITH 1983). HALPIN y CROFT (1963), describen el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización, incluyendo atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad o el apoyo. En otras ocasiones, se ha considerado el clima organizativo como algo objetivo, “real” y externo al individuo (FOREHAND y GLIMER 1964), definiéndolo como el conjunto de características permanentes que describen una organización y la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman (ALONSO, 1990). Para SCHEIN (1988), el clima es uno de los fenómenos culturales que más sobresalen: de ahí que haya tenido una larga tradición en la investigación. Sin embargo, en su opinión, el clima es sólo una de las manifestaciones superficiales de la cultura (3).

De hecho el clima no es el único componente de la cultura. Además de éste, pueden destacarse los siguientes (BOSCHE, 1988):

a) Los valores o aquello que la organización considera que está bien o está mal, y que se extiende a las relaciones entre la organización y el individuo, perfil del cliente, perfil de calidad, lazos entre la organización y su entorno, etc.

b) Los ritos que se utilizan para la celebración de acontecimientos notables o en momentos críticos emocionalmente significativos (evaluación de resultados, presentación de la competencia o de la cooperación interna, etc);

c) Los símbolos, materiales u orales, que resumen un sentimiento que la organización estima importante y representativo de aquello en lo que cree, de sus formas de funcionamiento o de su identidad (logotipos, uniformes,...).

d) Los mitos que recuerdan un suceso importante, real, magnificado, o simplemente legendario.

Estos componentes no se encuentran en el mismo “nivel” de manifestación en

(3) Un ejemplo de estudio empírico de clima organizativo puede verse en DELICADO, A., FERNÁNDEZ, F., BELLMUNT, A. (1.991), *Cultura Organizacional Cooperativa en el País Valenciano*. Valencia, Institut de Promocio i Foment del Cooperativisme. Nosotros estamos realizando una aplicación y mejora del cuestionario elaborado en dicho estudio en una investigación referida a 30 cooperativas de enseñanza en Andalucía que comprenden a más de 200 socios (SÁNCHEZ PORRAS, A. (1995), *Aspectos organizativos de las cooperativas de enseñanza*, Tesis doctoral en elaboración).

la vida de las organizaciones. Los mitos son más “profundos” que los rituales pero menos que los valores de la organización. El clima es la punta de ese “iceberg” cuyo fondo es la esencia de lo que nosotros concebimos como núcleo de la cultura organizativa. Por ello, conviene distinguir, siguiendo a SCHEIN (1985), los siguientes niveles:

1) Nivel Superficial: manifestaciones externas, concreciones culturales del grupo: lenguaje, estratificación social normas sociales,...etc. Se trata de esquemas de conducta visibles y audibles, pero con frecuencia indescifrables. PUMPIN y GARCIA ECHEVARRIA (1989, p.25), sitúan a este nivel de manifestaciones o síntomas significativos los siguientes:

-El perfil de personalidad de los directivos: los directivos, de cualquier nivel dentro de una organización, con su comportamiento, caracterizan la cultura. Su mentalidad, el “currículum”, los ideales, la propia imagen de estos directivos, son reflejo de su personalidad, lo que determinará a su vez la personalidad de la organización.

-Los rituales y los símbolos: el comportamiento de los directivos en las reuniones, el modo de selección de los nuevos directivos, el comportamiento en relación con otras personas ajenas o no a la empresa, la manera de recibir a las visitas, de atender un teléfono, las formas de la vestimenta; todos estos rituales o símbolos reflejan, asimismo, la cultura de la empresa, sobre todo los que conciernen a los directivos, por ser éstos el punto de mira desde el exterior y el reflejo de la imagen de la organización.

-El estilo de comunicación interna y externa: los comportamientos en la información, la predisposición al consenso o no, los canales informativos, las actuaciones relativas a la actuación pública, etc.

2) Nivel medio: valores que subyacen en las manifestaciones externas (ideales, objetivos...) y que inicialmente son individuales, pero mediante un proceso de “aprendizaje” pasan a formar parte del grupo como un valor cultural. Son constatables en el entorno.

3) Nivel nuclear y más profundo: los valores van gradualmente introduciéndose en el subconsciente hasta convertirse en presunciones o creencias firmemente asentadas en los miembros del grupo, convirtiéndose en costumbres y modos de hacer inconscientes y automáticos. En consecuencia estas presunciones básicas son valores arraigados, fruto de su puesta en práctica con éxito, que giran en torno a distintos ejes: a) relación con el entorno, y naturaleza de la realidad,

el tiempo y el espacio; b) concepción de la persona y de la actividad humana; c) naturaleza de las relaciones humanas.

Por tanto, puede afirmarse que la percepción de los componentes de la organización respecto a los valores “realizados” corresponde a un nivel -sin duda muy importante- de ese “iceberg” que constituye la cultura organizativa. De otra forma es una “parte”, pero no el “todo”.

4. ¿Hasta qué punto la cultura de la organización no se corresponde con su dimensión informal?

En la literatura sobre las organizaciones también existe un concepto clásico que presenta ciertos puntos de confluencia con la cultura de las organizaciones. Nos referimos a la dimensión informal. Ni las informaciones siguen los cauces propuestos por la dirección, ni las decisiones siguen procedimientos totalmente objetivos, ni el directivo impuesto por la organización en un determinado nivel es el que verdaderamente tiene “autoridad” en un determinado grupo. No son las variables puramente organizativas sino las psico-sociológicas las que entran en juego, y en conflicto. Las personas son esencialmente imprevisibles en su comportamiento, esa es su gran virtud o su gran defecto -según se mire-, y toda organización se compone de personas.

Por tanto, todo conjunto de personas crean un sistema de relaciones “no planificado” en coincidencia -o no- con lo “planificado” desde la dirección. Este planteamiento induce a la existencia de dos dimensiones: la dimensión formal y la dimensión informal con claras influencias recíprocas porque coexisten en una sola realidad -la organización-. MOUZELIS establece diversas concepciones de la dualidad formal-informal:

1) Lo informal como lo *ilegítimo* o desviación de las previsiones de los jerárquicamente superiores. Esta concepción supondría ignorar que, en ciertas ocasiones, el jefe inmediato o el departamento también obedecen a objetivos distintos a los propuestos por la organización.

2) Lo informal como *irrelevante* para los fines de la organización. Comentar los resultados de los partidos de fútbol del fin de semana sería considerado como un hecho informal en tanto que no es directamente relevante para el proceso de trabajo.

3) Lo informal como lo *imprevisto*. Durante la ejecución de algo siempre

aparecerán diferencias entre las intenciones de los planificadores y los resultados concretos obtenidos.

4) Lo informal como lo *real*. Existen normas inaplicables en la práctica, y comportamientos reales de los individuos.

Para nosotros, la dimensión informal es una de las caras de la moneda que llamamos organización. Podría considerarse como una forma de superar las lagunas de la dimensión formal. Como afirma NIETO, el auge de lo informal no es sino consecuencia de una falsa valoración previa de lo formal. Si con un criterio restrictivo se considera formal todo lo racional y sólo a ello, inevitablemente habrá que calificar de informal a todo lo que se escapa de la racionalidad y la lógica. Por tanto, no hay que concebir lo formal y lo informal como dos conceptos separados y contrapuestos, de manera que lo que no corresponda a uno de ellos ha de encajar en el otro, sino más bien como los polos extremos de una línea continua cuyos puntos intermedios resultan difíciles de categorizar en un sentido o en otro (HILL, 1969). Reiteremos nuestra posición en palabras de BLAU: “la distinción es puramente analítica, dado que existe una única organización”.

En la cultura organizativa existen realidades “informales” -los valores reales, de facto- pero también “formales” como los valores declarados -valores deseados- de muchas empresas e instituciones. Precisamente a ellos nos referiremos en el siguiente punto.

5. ¿Son los valores declarados de una organización lo que entendemos por cultura organizativa?

PETERS y WATERMAN, en su investigación sobre empresas excelentes, resaltan la influencia de los valores mediante el postulado de la quinta clave de éxito: valores claros y manos a la obra:

“Todas las empresas sobresalientes que hemos estudiado saben perfectamente qué es lo que se proponen y se toman en serio el proceso de formulación de valores. En realidad, nos preguntamos si es posible ser una empresa sobresaliente sin tener una idea clara sobre los valores y sin poseer los más apropiados valores”. Se trata pues de una “declaración de valores” (4).

(4) Como ejemplo de “valores declarados” pueden verse los de empresas como John Deere,

En estas ocasiones puede confundirse la cultura organizativa con los manifiestos sobre los valores deseados de las instituciones. En muchos casos se trata de una práctica que responde precisamente a un debilitamiento de la asunción de los valores de la organización, ya sea por su aumento de tamaño o por una reestructuración interna. Considerar que la cultura de la organización son sus valores declarados significa una simplificación de la realidad y partir de un falso carácter estático.

En primer lugar, lo que “declara” la organización es, en la mayoría de los casos, un deber ser, más que una cuestión de hecho, además de mezclar conceptos como misión y visión, que en otro apartado aclararemos. En segundo lugar, la cultura organizativa se va transformando con el transcurso de los acontecimientos: tiene un carácter dinámico. Por ello, hay que tener en cuenta que la formación de una cultura en el seno de una organización es un elemento significativo que va evolucionando, fortaleciendo o debilitándose, a lo largo del tiempo.

A propósito de esta consideración -el carácter dinámico de la cultura organizativa- señalamos a continuación posibles etapas en su desarrollo (MINTZBERG, 1989) y que resultan comunes para muchas organizaciones:

A) El liderazgo como fundamento: En la mayor parte de las ocasiones, una organización se crea cuando un primer promotor identifica una misión y reúne a un grupo a su alrededor para lograrla, compartiendo una serie de valores comunes. Por una parte, estos componentes ven en la organización algo para sí mismos; por otra, tienen la sensación de que crean algo inusual y atractivo. Este “germen” organizativo ofrece una amplia capacidad de maniobra al no estar limitado por procedimientos o tradiciones: es algo nuevo. Dado que la organización es pequeña en sus comienzos, las relaciones personales son estrechas, compartiéndose un conjunto de creencias básicas fuertes. Además, los fundadores de las nuevas organizaciones son, a menudo, individuos carismáticos que estimulan a sus seguidores. Surge un poder, como indica WEBER, cuya naturaleza son las cualidades del jefe (carismático) y no su posición en una jerarquía (formal).

Podemos afirmar con MINTZBERG (1983), que la clave del desarrollo de una

Hewlett Packard, Procter & Gamble,...etc en el número monográfico de “Cultura y ética empresariales” de la revista del *Círculo de Empresarios* nº 50, segundo trimestre, 1.990. Otra declaración de valores muy interesante es la de la empresa Levi-Strauss que analizamos en nuestro libro MORALES GUTIÉRREZ, A.C.(1.995, p. 112-127).

cultura organizativa es un liderazgo que tiene una fe genuina en la misión y una dedicación honesta a las personas que tienen que llevarla a cabo. Las raíces de la cultura organizativa son entonces lo suficientemente profundas para sostenerla cuando otras fuerzas, tales como la burocratización o la existencia de intereses contrapuestos, la debilitan.

B) La tradición y el refuerzo como base para su desarrollo. Los comportamientos se refuerzan a sí mismos con el tiempo. La cultura comienza a emerger con fuerza fortaleciéndose con precedentes, hábitos, mitos e historia, formándose una tradición que la alimenta y la consolida. En aquellos que se incorporan a la organización hay que desarrollar sentimientos de identificación y lealtad, que pueden estimularse de varias formas:

1) Identificación natural y/o seleccionada. Puede que ya existan estos sentimientos. El individuo es atraído a la organización precisamente por la cultura -integración normativo-moral según ETZIONI-. Estos sentimientos pueden ser tenidos en cuenta como criterio de selección, tanto en las posibles incorporaciones, como en posibles promociones dentro de la organización.

2) Identificación provocada: A través de procesos informales de socialización y programas formales de adoctrinamiento, también se logra el refuerzo, natural o seleccionado, de la cultura organizativa.

3) Identificación interesada: También puede surgir sentimientos de identificación y lealtad porque simplemente interesa, les compensa. Evidentemente este tipo de sentimientos desaparecen en el momento en que surgen mejores oportunidades.

Por tanto, la cultura existe, pero otra cosa es el nivel de identificación de los componentes de la organización. El grado de fortaleza de una cultura depende del tipo de identificación: natural, seleccionada, provocada o interesada. La incorporación de nuevos miembros, el mantenimiento de la cultura son razones suficientes para tomar parte activa en este sentido -gestión de la cultura-. En cualquier caso, cuanto mayores son los esfuerzos, mayor debilidad muestra la cultura de una organización. En principio, trabajar en una organización debe "impregnar" al individuo de su cultura.

6. ¿Qué relación existe entre cultura, misión y visión organizativa?

La cultura organizativa tiene unos referentes básicos: la misión y la visión en las organizaciones. La misión consiste básicamente en un objetivo concreto que

centra la actividad de la organización hacia un momento determinado, y que conlleva un esfuerzo y un riesgo. Por tanto, la misión de una organización resulta fácil delimitarla. Primero, debería permitir que se conozca cuándo se logra. Segundo, debería ser arriesgada, pero alcanzable con esfuerzo. Tercero, debería tener un plazo, que fuera lo suficientemente corto para que sirva para los miembros actuales -cinco años aproximadamente-. Un buen modelo es la misión para la NASA definida en 1962 por el presidente Kennedy: “Lograr, antes de que esta década termine, que un hombre aterrice en la luna y que regrese seguro a la tierra”.

Una misión no tiene que tener necesariamente un referente interno. Algunas de las más efectivas están orientadas al exterior: la competencia. Sin embargo, una misión aislada puede ser autodestructiva. Concentradas en su misión, muchas organizaciones pierden su camino cuando se ha logrado el objetivo. Desde que se logró que un hombre pisara la luna, la NASA navegó a la deriva. Aún tiene que encontrar una nueva misión tan presionante como la primera. Las misiones orientadas hacia organizaciones rivales sufren dificultades similares: cuando se ha ganado la guerra ¿qué es lo que hay que hacer?

Pero una cosa es una “declaración de misión” y otra una “declaración de visión”. La visión explicita la razón de ser de la organización, su función en la sociedad, la justificación de su existencia. La visión no debería tener una meta final, así los miembros de la organización deberían continuar en su empeño después de que los objetivos se consigan a corto plazo. Deberían establecer sus miras en un punto elevado y no deberían tener plazo; como afirma PORRAS (1991) “cualquier valor de visión corporativa debería durar por lo menos un siglo”.

La visión resulta especialmente útil para todas las organizaciones y concretamente para aquellas que tienen un gran crecimiento. Una visión compartida puede ayudar a motivar y unir la fuerza de trabajo. Sin embargo esclarecer cuáles son los elementos constituyentes de una “visión corporativa” resulta difícil. Muchas empresas dedicadas a explicitar la visión terminan simplemente escribiendo una “declaración de visión” -algo más de un párrafo escrito de forma destacada en cada informe anual-. Pero el problema con la mayoría de las declaraciones de visión es que al final resultan poco más que una descripción vaga de lo que hace la organización, que incluye alguna palabra “sofisticada” para llamar la atención. Lejos de aglutinar, provocan generalmente un comentario: “¿y qué?”.

¿Deberían renunciar las organizaciones a explicitar su visión, a menos que tengan un inspirador-fundador que se encargue de ello? J. COLLINS y J.

PORRAS, piensan que no. En un estudio, discuten que dichas explicitaciones pueden ser creadas sin la ayuda de un dirigente visionario. Para ayudar a los directivos a iniciar este proceso han desarrollado una técnica que consta de dos requisitos: el conocimiento de su cultura organizativa que sirva de guía y un desafío, objetivo a corto plazo, -una misión-. Juntas, deberían combinarse para formar una imagen clara con la que los miembros de la organización puedan identificarse. El problema es que en la mayoría de las organizaciones resulta complicado distinguir cultura, visión y misión.

Delimitar una misión es un buen modo de comenzar a pensar acerca de la organización, aunque menos complicado y esotérico que explicitar la cultura organizativa que orienta la organización. La misión define cuáles son los objetivos prácticos; la cultura organizativa tiene que tomar aquellos objetivos e intentar justificar los valores que la sustentan y por qué la organización está preocupada en perseguirlos. La teoría es fácil formularla. En la práctica, los directivos suelen engañarse cuando intentan examinar el propósito subyacente en la existencia de la organización. La pregunta básica: ¿Qué valores y creencias sostenemos? se transforma en: ¿Qué valores y creencias deberíamos sostener? Entonces la formulación de la cultura se convierte en pura retórica. Por tanto, la visión se desprende de la cultura organizativa, mientras la misión concreta ambas en el espacio y en el tiempo.

7. ¿Hasta qué punto la cultura de la organización es una enumeración de principios éticos?

Sin embargo, la explicitación del ethos, identidad, propósito, visión, misión, y otros semejantes, ha originado otro equívoco. En lugar de valores declarados, se habla de entonces de código o principios éticos. Conviene precisar que el hecho de incorporar estas temáticas no quiere decir que se incorpore una reflexión moral. Pero es evidente que una aproximación de este tipo permite una mayor conexión del discurso organizativo con el discurso moral. La confusión proviene del hecho de que -aparentemente- se trata de conceptos muy cargados axiológicamente (cultura, valor, misión, etc.). Pero el uso es aún muy diferente, puesto que compartir palabras no es compartir un lenguaje. Esta confusión enmascara en muchas ocasiones pretendidas coincidencias entre la ética y la teoría de la organización que están bastante lejos de haberse producido.

Conviene aclarar cómo conecta un planteamiento ético con estas realidades que venimos enumerando. La ética en las organizaciones puede acabar siendo una mera legitimación de valores convencionales o una referencia no tan solo crítica, sino también abstracta y dissociada de la realidad. La ética puede hacer -ciertamente- su aportación, pero no con la pretensión de ser el eje que lo articula todo ni con la pretensión de tener la última palabra, sino con la voluntad de aportar su palabra y su clave de aproximación al afrontar problemas y procesos que exigen una pluralidad de perspectivas.

Un planteamiento ético de las organizaciones debería iluminar y enjuiciar los valores -declarados y de facto- de la organización, y por tanto, poner en tela de juicio la cultura de la misma sin limitarse a ser una mera referencia retórica. Tiene que aportar coordenadas que permitan clarificar y comprender situaciones y problemas y, por tanto, que ayuden a facilitar que los distintos agentes implicados puedan clarificar su responsabilidad real, en lugar de pretender que la función de la moral consiste en exigir, desde fuera de la gestión, la maximización de unos valores que el discurso moral, encerrado en sí mismo, considera teóricamente como “superiores”. Un tipo de clarificación de carácter ético que no se limite a establecer aquellas prácticas rechazables, como si, a la hora de gestionar, la función de la ética fuera la de fundamentar los mínimos que no se pueden traspasar... y la de legitimar las sanciones correspondientes.

Se trata más bien de una clarificación que permita potenciar su capacidad de establecer finalidades y objetivos que sean simultáneamente: valiosos -capaces de orientar y de motivar-, significativos -capaces de propiciar un compromiso personal vinculante- y, viables, que incorporen la lógica y la exigencia de la aplicación.

No se trata de formular unos principios “mínimos” o a confundir la ética con una declaración de principios: un planteamiento ético adecuado debe ser capaz de penetrar en los procesos y en las decisiones que hasta ahora tendíamos a considerar como básicamente “técnicas” o “instrumentales” (LOZANO, 1992). Este planteamiento implica ser capaz de comprender en su especificidad las estructuras y las culturas organizativas, y los procesos de toma de decisiones. La moral no se puede limitar a enunciar valores y pretender que hay que “aplicarlos”: debe asumir el dato de que la realidad no es transparente como la clara pureza de la “teoría”, que la gestión se vive como decisiones en las cuales hay distintos valores e intereses en conflicto, pero que esto no evita tener que tomar alguna

decisión. Una decisión que nunca se da entre una opción "real" y un valor "ideal", sino entre opciones que ponen en juego y realizan de manera distinta los valores que se tienen o no como referencia.

Por ello, podría concluirse, que la cuestión ética se inscribe en un proceso de aprendizaje personal, profesional y organizativo que remite al compromiso responsable con relación a lo que se quiere ser. Un proceso que comporta aprender a crear referencias que permitan vivir hacia un claro PROYECTO. Es en éste donde confluye la cultura organizativa y los principios éticos. La primera los pone de manifiesto en su realidad y especificidad, y los segundos valoran sus fundamentos y su coherencia en torno a un proyecto.

8. ¿Existen tantos conceptos de cultura como formas de aproximarse a dicha realidad?

La cultura es una realidad única a la que podemos aproximarnos de muy diversas formas. Conviene determinar cómo nos acercamos a dicha realidad para saber qué parte de la realidad cultural de una organización estamos contemplando, y por exclusión, aquella que, dado un enfoque determinado, nos es imposible acceder.

El análisis de la cultura puede iniciarse con la determinación de un perfil de la organización respecto a la valoración existente en diversas áreas: salud, seguridad, renta, conocimiento, prestigio, poder/libertad, justicia y comunicación. En estas áreas caben ordenadamente todos los indicadores relevantes de la organización, tanto objetivos como subjetivos. Tras su estandarización y ponderación se obtiene el correspondiente perfil (PARRALUNA, 1980). La superposición de perfiles de organizaciones que pertenecen a un mismo sector reflejan los diferentes rasgos de la cultura organizativa (GARMENDIA, 1988). También puede acudir a entrevistas en profundidad, estudios de mitos y leyendas de la organización, de su pasado fundacional, etc. Sin embargo, el método utilizado depende de la perspectiva que se adopte. Según sea el punto de partida así tendremos una forma de conocer la cultura de las organizaciones. Distinguimos los siguientes:

1) **PERSPECTIVA COGNITIVA:** Se considera que, frente a una situación, el individuo acudirá a una reserva de conocimientos y experiencias que él ha constituido y que le ayudará a encarar los problemas, ayundándole a realizar, a decidir, a analizar o a comportarse.

2) **PERSPECTIVA SIMBOLICA:** Se trata de determinar cómo los miembros

de la organización han llegado a compartir un sentido común de la realidad, cómo la experiencia adquirida se convierte en pertinente y llena de sentido para ellos. Más que la organización misma, es el proceso por el que las personas llegan a compartir una visión común lo que se convierte en objeto de estudio.

Las “historietas” empresariales ilustran esta perspectiva. En toda organización circulan historias sobre la dirección, los hechos y actitudes del presidente o sobre una actividad o trabajo particularmente difícil o arriesgado que ha hecho triunfar a la empresa. Se trata de un material interesante, ya que estas historias tienen gran difusión y son muy conocidas y portadoras de cierto sentido común; nos podemos preguntar cómo pasan el proceso de selección, e incluso cuál es el brillo que las hará pasar a la posteridad. Tienen también, estas historias la vocación de ser únicas, pero están presentes en una y otra empresa con una frecuencia que desafía las leyes del azar.

3) **PERSPECTIVA ESTRUCTURAL:** Se trata de descubrir sobre qué esquemas vive la organización y quiénes estructuran toda su historia desde su creación. Esta perspectiva es el resultado de aplicar a la organización el análisis transaccional y, en particular los conceptos de BERNE. Un fundador imprime sobre su organización un conjunto de mensajes que estructuran su desarrollo futuro, exactamente como los mensajes transmitidos inconscientemente por los padres al formar los esquemas lógicos profundos de la vida de su hijo. En esta perspectiva, se le da gran importancia al papel de los fundadores y a la historia de la empresa. Se insiste también en la búsqueda de los esquemas lógicos estructurales en los que se basa su funcionamiento.

Por tanto, la cultura toma una dimensión mucho más global: es el cemento que une el conjunto de los componentes de la organización (es una explicación fundamental de lo que se desarrolla); es el producto de una historia y no solamente una instantánea; es un patrimonio de modos de acción y de pensamiento, y visiones comunes; es un modo de describir la organización. Cualquier aproximación concreta ha de reconocer cuál es su enfoque de partida poniendo de manifiesto tanto lo que permite ver como lo que resulta de difícil acceso.

9. ¿Para qué sirve la cultura de la organización?

Los diferentes agentes que operan en las organizaciones toman diversas posiciones ante la realidad de la cultura organizativa: desde quienes la ignoran,

hasta los que la consideran esencial para su futuro, pasando por quienes a pesar de reconocer que está ahí se muestran escépticos respecto a su operatividad. Esta operatividad se refiere a su incidencia en la vida de la organización, su capacidad para facilitar y obstaculizar procesos, su virtualidad como causa de determinados fenómenos que parecen ser inexplicables o fortuitos (5).

Considerar la dimensión cultural implica adoptar un punto de vista “blando” ante los problemas de la dirección de las organizaciones: la perspectiva “dura” o estratégica, y la “blanda” o cultural. Como señala HICKMAN (1990, p.76): “La estrategia se presta al análisis, a la generación sistemática de alternativas y a una calculada toma de decisiones. La cultura, en cambio, implica inspiración, compartir unos valores y una profunda sensibilidad ante las capacidades”.

La tendencia de muchos directivos es centrarse casi exclusivamente en una perspectiva “dura”. Pero PETERS y WATERMAN (1982,p.12), insistieron “lo blando es duro”: “Nos ha permitido decir, en efecto: todo este material que ustedes han estado desechando durante tan largo tiempo como una organización ingobernable, irracional, intuitiva e informal puede ser gobernado. Evidentemente tiene tanto o más que ver con el modo en que las cosas funcionan (o no) en sus empresas como las estructuras y estrategias formales”. Por tanto, centrarse exclusivamente en la dimensión estratégica olvidando la cultural constituye un error, tal y como ponen de manifiesto los trabajos empíricos.

A nuestro juicio, existen al menos tres aspectos que nos llevan a considerar la cultura organizativa como un concepto operativo. Son los siguientes:

1) La cultura se corresponde con un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales para actuar, analizar o decidir. Los miembros de la organización no siempre perciben el sentido de esta hipótesis: las consideran como verdades primarias. Estas hipótesis son compartidas por los miembros de una organización determinando de alguna forma su nivel de integración o pertenencia. La existencia de una cultura sólida facilita la creatividad, la participación y la innovación, al ofrecer un marco de referencia con el que las personas se comprometen. Como señala McCOY:

(5) Baste como ejemplo el “desastre del Challenger”. ARGIRYS demuestra como la descoordinación producida entre el personal de la NASA originada por comportamientos “culturales enquistados” -rutinas defensivas- es una de las causas de tal suceso: se descuidaron importantes detalles de seguridad, y sin embargo...se cumplieron las normas. (ARGIRYS, C. (1991), *Cómo vencer las barreras organizativas*, Madrid, Diaz de Santos).

“Cuando los valores están presentes e institucionalizados de forma adecuada, se convierten en base de creación interactiva, de participación significativa y de innovación constante. No se requiere una adhesión a códigos o normas rígidas sino la participación en una empresa importante que aporta un sentido de realización a todos sus participantes e importantes servicios a una amplia comunidad”.

2) Los miembros de la organización no tienen forzosamente conciencia de que es la cultura la que opera y no la inercia de los procedimientos burocráticos. Se trata de respuestas aprendidas a los problemas que se plantean a la organización en cuanto a la adaptación al entorno y a la integración interna. Estas creencias e hipótesis, que no vienen de cualquier parte ni son fruto del azar, han permitido -y permiten- a la organización, a través de un aprendizaje, enfrentarse a los problemas clásicos y perennes de toda institución. En este sentido, Schein resalta la función de aprendizaje social de la cultura al entender que esta consiste en la acumulación de lo aprendido a lo largo de su historia.

3) Debe transmitirse a las personas que se incorporen a la organización. Por tanto pensar en su futuro lleva ineludiblemente a pensar en su cultura. Ese momento de transmisión da a la cultura un aspecto de patrimonio más sólido. La transmisión de valores se llevará a cabo normalmente por el intercambio de experiencias o por las maneras de actuación diaria de todos los integrantes del sistema pero, sobre todo, por su representante -un directivo real o simbólico-. Como indica LESSEM (1992, p.60):

“Los valores proporcionan criterios de evaluación que a lo largo del tiempo definen y redefinen las costumbres de la comunidad... La transmisión de valores produce en la organización una forma distinta y una identidad..., se unifican los diversos puntos de vista, los hábitos y otros compromisos, impregnando todos los aspectos de la vida de la organización, y otorgándole un carácter claramente integrado que sobrepasa con creces la coordinación formal y el mandato”.

Las valores no suelen ser transmitidos de una manera formal. Además, por su carácter intangible, tampoco suelen expresarse por escrito sino que se difunden por medios más sutiles. Dicha transmisión puede asimilarse en muchos casos al

proceso de socialización primaria que efectúan las familias con sus hijos. Así HICKMAN y SILVA (1992, p.59), proponen “imaginar a las corporaciones como grandes familias. La dirección desarrolla a su personal mediante la guía y la formación, y sentando metas y normas de rendimiento excelente. Cada miembro de la organización, desde el director general hasta el último oficinista, tiene alguna responsabilidad en cuanto a los productos y servicios que ofrece la organización, y el estilo de trabajo con que desempeñan sus obligaciones distingue a esa “familia” de sus competidoras. A fin de perpetuar esa cultura, cada empleado transmite las tradiciones de la empresa a las generaciones sucesivas”.

10. ¿Puede modificarse la cultura de una organización? ¿Hay que gestionar la cultura?

Ser conscientes de la cultura de la organización, sobre todo a nivel directivo, es realmente importante. Ahora bien, este nivel de consciencia se transforma en escepticismo de algo intangible e inmanejable sobre lo que no se puede actuar directamente. Puede considerarse como una confusión esta hipótesis de trabajo -la imposibilidad de cambiar la cultura de la organización-. Obviamente no es tarea fácil. Lo que se ha podido constatar es que tras casi todos los casos de cambios con éxito existe uno o dos líderes excepcionalmente capaces que han dedicado horas a la transformación. Estos líderes empezaron el proceso de gestación del cambio poco después de su nombramiento como máximos responsables. Lo primero que hicieron fue dejar clara la necesidad de un cambio y, después, proponer una nueva dirección para sus organizaciones basada en estrategias adaptadas a su entorno. KOTTER y HESKETT, a través del estudio de casos, determinaron los siguientes pasos para un cambio cultural:

1º. Para que todos los miembros de la organización pudieran advertir la necesidad de cambio, estos líderes manejaron datos que apuntaban a una crisis real o potencial. Cuando no disponían de datos convincentes, creaban nuevos sistemas de medición para obtenerlos y, a menudo, contrataron consultores para recopilar y comunicar ese tipo de información.

2º. Al mismo tiempo, estos líderes desarrollaron o clarificaron sus puntos de vista sobre cuáles eran los cambios necesarios. En la mayoría de los casos, esto se hacía cuestionando el status quo vigente con preguntas muy básicas: ¿Satis-

facemos realmente las necesidades de nuestro clientes (alumnos, ciudadanos,...etc)?

3º. A continuación, comunicaron sus puntos de vista y estrategias a fin de obtener la comprensión e implicación del mayor número posible de personas. Dieron mucha importancia a favorecer en los subordinados un sentido de responsabilidad y compromiso para que hagan del cambio algo propio.

4º. Finalmente, motivaron a un importante número de mandos intermedios para que ejercieran un tipo similar de liderazgo en la creación o en la aplicación de los cambios dentro de sus propias divisiones, departamentos y grupos.

Evidentemente el cambio cultural se promueve con el deseo de mejorar. Pero los cambios en la cultura también facilitan otros cambios: se crean nuevas estructuras, con menos jerarquía y complejidad; el personal presta más atención a los clientes, los costes y el rendimiento mejora. Estas mejoras cualitativas tienen lógicamente sus repercusiones cuantitativas.

Por tanto, la cultura es susceptible de cambio, pero además en cualquier caso, precisa de una gestión -dedicarle atención-, que constituye un elemento característico de las organizaciones *excelentes*. Como señalan CLIFFORD y CAVANAGH (1992, p.136),

“las empresas con éxito de todas partes del mundo... trabajan con ahínco para mantener el conjunto de valores de la empresa, describiendo detalladamente la naturaleza de su compromiso de servicio con los clientes, así como la forma en que han de comportarse con los empleados y el trato que han de recibir (y también, por supuesto, el comportamiento y el trato que no han de aplicarse)”.

Esta gestión cultural debe potenciar los valores convergentes con la visión y canalizar aquellos divergentes. DEAL y KENNEDY (1982, P.49), observaron que de las ochenta empresas objeto de su estudio, poco más del veintidós por ciento fomentaban el mantenimiento de valores, de objetivos cualitativos además de las metas cuantificables en la planificación del objetivo empresarial. Estas empresas que consideraban muy importante el sistema de valores, eran empresas que destacaban en el mercado; llegando, esos autores, a definir a las empresas sobresalientes como “aquellas que contaban con una cultura vigorosa”.

La ausencia de acciones en este sentido puede tener consecuencias “inesperadas”.

“Lamentablemente, los valores que se desvían pueden conducir precisamente a todo lo contrario: a una mentalidad cerrada (o no lo bastante abierta, mentalidad sin imaginación) y a una disposición de ánimo para trabajar estrictamente de nueve a cinco de la tarde. Para asegurarse de que un sistema de valores empresariales no produzca ese efecto, las empresas con éxito casi siempre, y de manera consciente, incorporan a la visión corporativa una serie de nociones o conceptos que parecen extremadamente simples” (CLIFFORD, CAVANAGH, 1992, p.156).

Una recapitulación de aclaraciones

Llegados a este punto se han puesto de manifiesto las conexiones de la cultura organizativa con otras realidades de las instituciones, se han propuesto diferencias, y en definitiva, se ha manejado implícitamente un concepto de cultura organizativa. Pasemos a explicitarlo. TUNSTALL (1983), la describe, refiriéndose a las organizaciones empresariales, como *“una constelación general de creencias, costumbres, tradiciones, sistemas de valores, normas de conducta y formas de hacer negocios que es única para cada corporación”*. Esta concepción resalta alguno de sus componentes. Pero es sobre todo SCHEIN (1985), quien se aproxima con mayor claridad a la definición que tácitamente hemos venido utilizando: un modelo de presunciones básicas e inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo definido al ir aprendiendo a enfrentarse con los problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerada por los miembros del grupo como la forma de pensar, sentir y percibir esos problemas. GOMEZ CABRANES (1994, p.139) nos ofrece en su definición otros matices expuestos, explícita o implícitamente en párrafos anteriores: *el proceso-producto de construcción socio histórica del sistema de significados que configura la vida cotidiana de la empresa.*

Recientemente NORMANN (1989, p.12), establece además una relación implícita con otros conceptos enunciados en este trabajo -misión y visión-:

“La cultura es el conjunto de creencias, normas y valores que forman la base de la conducta colaboradora humana y hace que, hasta cierto punto, las acciones humanas sean previsibles y se dirijan hacia un grupo

de propósitos establecidos en común (misión) o al mantenimiento de una situación aceptada por todos los interesados (visión)”.

La cultura cumple al menos, desde esta perspectiva, las siguientes funciones (AMBROSIO, 1991): diferenciar una organización de las demás, proporcionar y desarrollar un sentido de identificación a los miembros de la organización, facilitar canales de convergencia entre los distintos conflictos de intereses, y mantener un sistema social estable al ofrecer “modelos” sobre lo que hacer o decir. Nos interesa insistir en un aspecto nuclear del concepto de cultura. Las creencias, valores, costumbres, constituyen los datos básicos que emanan de unas “estructuras profundas”. Son estas “estructuras profundas” -sistema de signos para LEVI-STRAUSS- las que interesa conocer.

Realizadas estas conceptualizaciones, recopilamos algunas aclaraciones respecto a la cultura organizativa justificadas a lo largo del presente trabajo:

1) La cultura organizativa es una de las aportaciones más importantes de la antropología al mundo de la empresa y de las organizaciones.

2) La cultura organizativa no se identifica necesariamente con la cultura de la sociedad donde actúa: a lo más, tiene que ser compatible o complementaria. No obstante, ciertos rasgos culturales de las sociedades pasan a formar parte de las organizaciones. Pero en muchas ocasiones, las organizaciones constituyen “islas” inmersas en sociedades cuyos valores difieren significativamente a los propugnados por las organizaciones.

3) De la cultura organizativa se tiene una percepción inmediata, pero su esencia es remota, es susceptible de valoración ética, pero no es un código ético, y tiene manifestaciones formales e informales.

4) La cultura organizativa es una realidad dinámica, comprensible en coordenadas de espacio -también en relación a elementos culturales de la sociedad donde surge la organización- y del tiempo -en referencia obligada a su historia y evolución-.

5) Existe una gestión de la cultura en las organizaciones -ausente, deficiente, o eficiente- y posibilidades de transformarla -oportuna o inoportunamente-. En dicho cambio, el liderazgo constituye un factor esencial. En el caso de que se produzca un cambio cultural, existen obviamente consecuencias cualitativas y cuantitativas relevantes.

Bibliografía

- AMBROSIO ORIZAOLA, E.M. (1991), "La cultura como base de la estrategia empresarial", *Alta Dirección*, nº 158, pp.295-306..
- ANZIZU, J. (1985), "Cultura Organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa", *Alta Dirección* nº120
- DAVIS, S. (1985), "Culture is not just an internal affair", KILMANN, SAXTON (Eds.) *Gaining control for the corporate culture*, Jossey Bass, San Francisco.
- DEAL, T., KENNEDY, A. (1985), *Culturas corporativas. Ritos y rituales en la vida organizacional*, Fondo de Cultura Interamericana, México.
- GARMENDIA, J.A. (1990), *Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*. Madrid. ESIC.
- GIL ESTALLO, M.A., (1986), "Configuración e implantación de la cultura de las organizaciones", *Esic-Market*, nº53 Trimestre 3º.
- HANDY, C. (1986), *L'Olimpe des Managers. Culture d'entreprise et organization*, Les Editions d'Organization. Paris.
- HARRISON, R. (1972), "Understanding your organizations character", *Harvard Business Review*, Mayo-Junio, nº50.
- HICKMAN, C.(1991), *Razón y pasión. ¿Manager o líder?*, Grijalbo, Barce-lona.
- HICKMAN, C. y SILVA, M. (1990), *Cómo organizar hoy empresas con futuro*, Granica, Barcelona.
- HILL, W. (1969), "The Goal Formation Process in Complex Organization", *The Journal of Management Studies*, pp.198-208.
- GAGLIARDI, P. (1986), *Le impresa como culture. Nuove prospettive de analisi organizzativa*, ISEDI, Turín.
- GÓMEZ CABRANES, L. (1994), "La cultura de la empresa" en LUCAS MARÍN, A. *Sociología para la empresa*, McGraw-Hill, Madrid.
- KOBI, J.M., WÜLTHRICH, H. (1991), *Culture d'entreprise. Mode d'action, diagnostic et intervention*. París.
- LEAL MILLÁN, A. (1987), *La cultura de las organizaciones*, Tesis Doctoral, Sevilla.
- LEAL MILLÁN, A., MARTÍN, F. (1989), "¿Cómo cambiar la cultura de la organización?", *Alta Dirección*, nº147.
- LESSEM, G. (1992), *Gestión de la cultura corporativa*, Madrid, Ed. Diaz de Santos.
- MORALES GUTIÉRREZ, A.C. (1995), *Análisis de las Organizaciones. Fundamentos, Diseño, Aplicaciones*. ETEA, Servicio de Publicaciones. Córdoba.
- MACCOY, C. (1985), *The management of values*, Pitman, Nueva York.
- MOUZELIS, *Organización y burocracia*. Península.
- NORMANN, R. (1989), *La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y liderazgo*. Deusto, Bilbao.

- OUCHI, W. (1982), *La teoría Z. Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*, Ed. Orbis. Barcelona.
- PETERS, T.J., WATERMAN, R. (1982), *En busca de la excelencia*, Folio, Madrid.
- PUMPIN, C., GARCÍA-ECHEVERRÍA, S. (1988), *Cultura empresarial*, Diaz de Santos, Madrid.
- SCHEIN, E (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco, publicado por Plaza y Janés en español bajo el título *Cultura organizacional y liderazgo*, 1988.
- TENA MILLÁN, J. (1989), "Estrategia, cultura y cambio organizativo", *Alta Dirección*, nº131.
- THÈVENET, A. (1991), *Auditoría de la Cultura*, Madrid, Diaz de Santos.
- TRICE, H, BEYER, J. (1984), "Studying organizational cultures through rites and ceremonies", *Academy of Management Review*, vol.9.
- TUNSTALL, W. (1983), "Cultural transition at ATT", *Sloan Management Review*, vol.25.