

Llopis Taverner  
Vol III

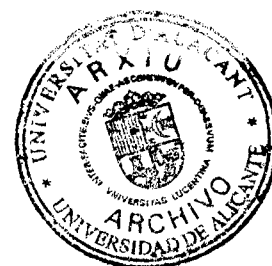
**INDICE**

Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

Pág.

**CAPITULO 4. Propuesta metodológica para la contras-  
tación empírica del carácter empresarial.**

4.1. Directrices generales de actuación y pri- meras aproximaciones.....	584
4.1.1. Contacto preliminar con la em- presa y los grupos que la forman.....	599
4.2. Ponderación de los registros documentales y guión explorativo para la recogida de infor- mación.....	610
4.2.1. Auditoria cualitativa del mate- rial impreso.....	611
4.2.2. Pautas generales para la cons- trucción de modelos de encuestación....	626
4.3. Sugerencias de cuestionarios específicos para el diagnóstico de los valores comparti- dos.....	647
Notas del Capítulo.....	716





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



CAPITULO 5. La alteración de la cultura empresarial  
hacia planteamientos predefinidos. Identificaciones  
de los valores en base a criterios de nacionalidad.

5.1. Actitudes generalistas sobre el modo de efectuar el cambio de los valores actuales y la resistencia corporativa al proceso.....	723
5.2. Concretización de un plan de desarrollo para lograr una potencial modificación del ca- rácter corporativo.....	752
5.3. Puntualizaciones de las peculiaridades por países de la cultura organizacional y la con- trastación comparativa de los mismos.....	784
Notas del Capítulo.....	807
CONCLUSIONES.....	810
BIBLIOGRAFIA.....	840



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

**CAPITULO 4. PROPUESTA METODOLOGICA**

**PARA LA CONTRASTACION**

**EMPIRICA DEL CARACTER EMPRESARIAL.**



En capítulos anteriores hemos descrito, bajo diferentes ópticas, la importancia que alcanzan los valores compartidos si los ligamos a toda la fenomenología referente a las unidades económicas. Además, hemos delimitado cuáles son los elementos cualitativos que permiten detectar una determinada cultura empresarial, amén de que se ha intentado hacer una clasificación genérica de las diferentes clases de creencias que pueden existir, según las orientaciones generalmente aceptadas entre los miembros organizacionales. En función de estas bases pretendemos ofrecer, en este capítulo, unas normas para intentar encuadrar la personalidad corporativa de una determinada firma y observar hasta qué punto estos valores están más o menos arraigados entre los colaboradores.

Fundamentalmente la cuestión consistiría en identificar los signos que llevarían a apuntar, en términos generalistas, algunas de las taxonomías narradas precedentemente. Como subraya GREEN (1988; Pág 123): "El arte del análisis cultural es captar esas complejidades a través de una rica descripción para ir detrás de estereotipos y hacer explícitos diferentes puntos de vista sociales". Si bien se buscará circunscribir los

resultados obtenidos del diagnóstico con alguna tipología estándar, somos conscientes que cada razón social reflejará un desenlace propio ya que, como hemos argumentado, el espíritu de una compañía es único y difícilmente repetible en otra firma, aunque tenga características afines.

Consecuentemente, y en una primera aproximación, al hablar del examen de la cultura empresarial, nos estamos refiriendo a la posibilidad de definir un conjunto de enunciados que expresen los síntomas culturales mediante la detección de unos elementos cuantitativos y sobre todo cualitativos que lo caracterizan. Puesto que los valores de la compañía vienen a reflejar el carácter organizacional, la interpretación de los elementos cualitativos gozarán de un alto peso específico. Al respecto RUE y HOLLAND (1989; Pág 145) esquematizan que "una auditoría cultural es una herramienta que puede usarse para que las creencias se hagan visibles". Nótese cómo se aplica la palabra auditoría para señalar que se trata de una cuestión compleja, mosaico de varios factores que no siempre son homogéneos. Si la indagación sobre la veracidad de las cuentas financieras ya demuestra cierta laboriosidad, al conjugarse factores no

cuantificables, la tarea resulta ser mucho más ardua. Como reconoce GARMENDIA (1991; Pág 50): "Medir la cultura organizativa es un enorme desafío teniendo en cuenta la creciente complejidad de la empresa. Por lo mismo, se requiere acometer su tratamiento en sistema: es decir, desde la globalidad y dando cuenta de la interrelación de elementos".


Sin embargo, una vez que se ha conseguido la descripción realista de las asimilaciones, se sabrá dónde se está y cuáles son las actuaciones imprescindibles y clarificadoras de la dinámica a seguir. Esta puntualización está implícita en la aportación de ROMA (1989; Pág 126) al indicar que "el diagnóstico organizativo de la organización como fotografía instantánea y provisional permite direccionar los esfuerzos y seleccionar las intervenciones, sistemas más adecuados a la problemática presente y a los objetivos futuros". Aunque se exprese bajo unos planteamientos estáticos, al ser el espíritu de una firma cualquiera caracterizado por una lenta evolución, a pesar de que tarde tiempo en realizarse este estudio, las condiciones culturales de la empresa son de esperar que no hayan cambiado durante el período de investigación.



Otro de los requisitos aparejados con esta indagación es que tiene que efectuarse a individuos pertenecientes a todos los estratos de la razón social, ya que las creencias sólo se solidifican cuando son aceptadas por todas las colectividades implicadas en los objetivos planteados. Este importante matiz es advertido por GARCIA ECHEVARRIA (1990. b.; Pág 68): "Un análisis de cultura empresarial trata, por lo tanto, de descubrir cuáles son las capacidades de la empresa en base a los valores que han asumido sus propios directivos y el personal". Vemos que no consiste en plasmar las ideas sobre lo que desean los gerentes que sea la compañía, sino de reflejar la personalidad más o menos uniforme de todos los niveles jerárquicos.

En este orden de cosas, la aportación de ROGOVSKY (1988; Pág 4) sobre el contenido del diagnóstico de las asunciones se muestra muy completo, dado que afirma que "es el procedimiento por el cual se identifican:

- 1.- Las características de los distintos componentes culturales cristalizados en configuraciones particulares.

- 
- 2.- El origen, evolución, sentido y dirección de esas características.
- 3.- Las diferencias y conflictos entre distintas subculturas de la empresa.
- 4.- El grado de efectividad de las configuraciones para hacer frente eficientemente al medio ambiente externo e interno de la empresa y sus cambios.
- 5.- La corrección de la cultura con el entorno, la estructura tecnológica y la dinámica de poder.
- 6.- La permeabilidad de la empresa para cambiar sus valores".

A partir de esta enumeración se constata la diversidad de facetas anexas al simple anuncio de las creencias que son o no asimiladas. Así, si se expresa el grado fuerte o débil de las creencias, se tendrá un soporte para calibrar el grado de complejidad en la transformación de este paradigma. Del mismo modo, si se investiga por departamentos o grupos afines, hay una probabilidad, potencialmente considerable, de encontrar unas preocupaciones que les son propias y a la vez distintas de las que comparten los demás miembros. La identificación de estas subculturas es relevante dado los efectos, que hemos descrito, que producen.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

**4.1. DIRECTRICES GENERALES DE ACTUACION Y PRIMERAS  
APROXIMACIONES.**

Para alcanzar todas estas pretensiones, no es coherente quedarse en sondeos superficiales dado que con facilidad se puede tergiversar la realidad si las culturas no son representativas de los múltiples estamentos corporativos. Este sesgo potencial inherente a cualquier estudio de esta naturaleza es subrayado por WESTLEY y MINTZBERG (1989; Pág 17) al decir que "suele producirse un proceso extraño cuando conceptos como cultura y carisma se mueven desde la práctica hacia la investigación". Al mismo tiempo, este obstáculo cualitativo toma mayores dimensiones cuando los valores no afloran claramente, por encontrarnos ante una conjunción débil de las creencias.

Genéricamente, la problemática de esta clase de averiguaciones se sitúa según BARBER (1989; Pág 61) a través de dos componentes primordiales, "el primero es la propia naturaleza de la cultura, es decir, una serie de normas implícitas. Por el hecho de ser implícitas, resulta difícil explicitarlas o hacerlas surgir. El segundo componente está relacionado con las personas, ¿quién puede hacer el diagnóstico?" La respuesta a la cuestión inicial es compleja y es tanto como contestar al hecho de saber interpretar los símbolos materiales e

inmateriales, definidores de las asimilaciones colectivas. Este será un aspecto que iremos desglosando posteriormente.

Respecto a la identidad de los que son más idóneos para llevar a cabo este propósito, la discusión central estaría en situar la afinidad de los investigadores con la organización. En otras palabras, la polémica está en si el proceso debe llevarlo a cabo individuos pertenecientes a la empresa, o por contra se debe acudir a consultores externos. Ambas posiciones ofrecen ventajas e inconvenientes singulares que luego son susceptibles de reflejarse a la hora de presentar conclusiones.

Independientemente de que se esté a favor de una actitud u otra, en ocasiones, el mismo espíritu corporativo hace que la firma se pronuncie por una vía específica. De esta forma, cuando la compañía está acostumbrada a acudir a expertos ajenos a sus plantillas, tendrá una mayor predisposición a encomendar este diagnóstico a los técnicos reseñados. Muy directo es CARAZO (1990; Pág 42) en este punto al remarcar que "el recurso al consultor es una medida de la cultura empresarial". Esto no significa que sea ni mejor ni peor, sino que única-



mente remarca hasta dónde llega el influjo de la personalidad organizacional que incluso puede determinar el modo de llevar su propia autoinvestigación.

Haciendo abstracción de este potencial fenómeno, es de esperar que bajo el prisma de que los colaboradores internos pueden estar fuertemente implicados en las creencias culturales, se pueden producir unos juicios de valor ya asumidos de antemano, por lo que el diagnóstico de los valores estaría viciado a priori. La solución a este problema pasaría por la utilización de auditores externos; en palabras de PUMPIN y GARCIA ECHEVARRIA (1988; Pág 49): "De acuerdo con la experiencia que hemos acumulado, es difícil poder analizar de forma objetiva la cultura empresarial desde la propia empresa; por consiguiente, se trata de encargar esta tarea con gran ventaja a colaboradores no implicados e independientes, incluyendo a expertos externos".

En el mismo sentido se pronuncian DEAL y KENNEDY (1985; Pág 137) al afirmar: "Aunque cualquier análisis superficial corre el riesgo de ser incompleto, y aún de estar equivocado, es sorprendente lo que puede aprenderse en poco tiempo sobre la cultura de una empresa.

¿Cómo? Utilizando las técnicas en que confían los consultores". También cabría nombrar a RENTER DE CABO (1988; Pág 5) que resulta mucho más contundente en sus afirmaciones: "En la mayoría de los casos, estos programas están dirigidos o monitorizados por consultores externos, y, a menudo, es útil y deseable mantener el contacto con los mismos para evaluar el proceso y estado de situación del mismo". Esta cuestión también es señalada por RAIMOND y EDEN (1990; Pág 104) al mostrarse partidarios de la mencionada vía. Por su parte BEYER y TRICE (1988; Pág 91) basándose en la complejidad que entraña el desvelar este elemento cualitativo, ratifican que "la cultura organizacional sólo se puede revelar parcialmente y por expertos externos después de un estudio extenso".

Un inconveniente aparejado al empleo de estos asesores está en que guarden el secreto de las conclusiones obtenidas, a fin de que no se vuelvan en un elemento más de juicio para la actuación de los competidores. Junto a esta cuestión es de esperar que, en muchos casos, se les catalogue como "entrometidos" al alterar el funcionamiento habitual de la razón social. Correlacionadamente MACLAGAN (1989; Pag 404) confía en

que si se hace bien, esto no tiene porqué ocurrir ya que "el consultor puede en todo momento salvaguardar la integridad del sistema del cliente y evitar innecesarios trastornos". Por supuesto que la resolución de esta discusión dependerá de las actitudes de ambas partes y de las aptitudes profesionales de los examinadores. Sin embargo, y en primera instancia, es de esperar que con personas extrañas a la firma, el nivel de desconfianza aumente si comparamos con el caso de valerse de miembros corporativos.

Siguiendo con esta línea argumental, los asesores foráneos al no estar inmersos en los esquemas de organigrama empresarial, tienen una mayor probabilidad de ser objetivos en sus actuaciones. Este hecho también conlleva que exista cierto peligro de malinterpretar algunos acontecimientos por no comprender su origen. Por contra, si se optase por el empleo de colaboradores de la unidad económica, estos inconvenientes se verían menguados, al formar éstos parte de las creencias y demás elementos inmateriales que definen la personalidad común.

Esta observación ya nos hace adelantar que para no incurrir en este trance, se tendrá que comparar un gran

número de opiniones para luego asegurar que los resultados sean fiables, dado que los valores son los que van anexos a una comunidad específica. Ante este punto de vista LOUIS (1985. b.; Pág 90) aconseja que "el investigador debe ser sensible a los riesgos asociados a la brecha de las interpretaciones individuales con los entendimientos compartidos dentro del grupo". En consecuencia, si toda la metodología se queda en un rastreo superficial, lo más concebible es que no se acierte con la realidad inherente de la firma.

Otro fenómeno susceptible de originarse es que ante la contratación de un examinador, existan desavenencias entre éste y quienes lo hayan contratado (con casi total seguridad, la alta dirección) a la hora de interpretar el desenlace de la indagación. La causa de estas contradicciones se situaría en las ideas preconcebidas de los administradores en el momento de definir su organización, que no tiene porqué coincidir con lo que salga de la exploración de las creencias. Nace así la curiosa puntualización detectada por MIRVIS (1985; Pág 206): "Dado que los estudios de cultura fuerzan a los investigadores y clientes a clarificar sus papeles y expectativas, ello les fuerza también a observar y

confrontar sus propias identidades". Esto actuaría como un impedimento más para el esfuerzo común en el propósito de buscar esa verdadera concepción del paradigma. Si se utilizasen individuos exclusivamente adscritos a la corporación, esto no ocurrirá con la misma intensidad ya que seguramente prevalecerá el rango. No obstante, también sería contraproducente, ya que no se admitiría debate y la interpretación de los datos podrían viciarse por estos prejuicios directivos. Por ejemplo, si los gerentes creen que se preocupan por el personal, y luego se ve que estos últimos no piensan lo mismo, no será un valor común por mucho que insistan los primeros.

La corriente de opinión a favor de estos supuestos expertos tiene un exponente máximo en MUNICIO (1988; Pág 118) cuando sostiene que "el desarrollo de la teoría de la acción y la cultura organizativa puede imponerse desde afuera". En definitiva, este autor no sólo encomienda el diagnóstico a los asesores, sino que además para él, éstos pueden conducir la trayectoria de los valores. Aunque se volverá a reincidir sobre la temática, despreciar que la aportación de ideas sea provechoso no es una norma conveniente. Sin embargo, es una cuestión compleja que exige toda una argumentación.

Volviendo al debate suscitado, habría que comentar que los investigadores externos además de tener una metodología y una experiencia sobre el diagnóstico cultural, carecen de valoraciones prefijadas de las organizaciones a analizar. No obstante, el descartar a los colaboradores internos creemos que es si no contraproducente, si al menos demasiado tajante. En la medida en que los miembros de la corporación conocen cómo se realizan las cosas, pueden ser un complemento a la labor efectuada por los consultores en cuanto al análisis que nos ocupa.

Incluso LORSCH (1988; Pág 99) es tan firme en este aspecto que ratifica que "una auditoría efectiva de la cultura no puede ser delegada. Debe envolver a las personas que toman las decisiones en la compañía, incluyendo al director general". Es decir, la incorporación de empleados y gerentes se hace imprescindible para que esta tarea tenga unas garantías mínimas de credibilidad.

La importancia de que algún adscrito a la corporación se utilice como un analista cultural también se

puede denotar en la obra de SCHEIN (1988. a.; Pág 120): "El observador no puede experimentar las categorías de significado que emplea el sujeto integrado porque no ha pasado el tiempo suficiente en la cultura como para dominar los matices semánticos, o para entender cómo una serie de categorías puede conectarse, y esas mismas conductas se aplican a las situaciones". Es precisamente para superar estos inconvenientes que se tengan que acoger a otros elementos de apoyo. Por tanto, por lo que se refiere a quién debe realizar la auditoría de los valores, nos declinamos por una solución salomónica en el sentido en que debe ser realizada por consultores externos junto a un apoyo de colaboradores internos. Los asesores ajenos a la firma pueden aportar una metodología contrastada y operar con un carácter totalmente objetivo. Por su parte los miembros internos asignados a tal fin pueden ir orientando a los consultores sobre las costumbres y la forma en que suelen hacerse las cosas en la organización. Esta idea vendría acuñada por AKTOUF y CHRETIEN (1987; Pág 157) al afirmar que "se sigue para detectar la cultura un método relevante bien entendido de antropología, la observación participante acompañada de entrevistas en profundidad".

La observación participante haría referencia a que el experto externo realizase su estudio de forma objetiva, pero intentando integrarse en la realidad corporativa y esta participación en la unidad económica podría lograrse de manera más rápida, simplemente con la asignación de unos miembros organizacionales que estuviesen colaborando con su cometido, amén de la realización de entrevistas y encuestas.

Vistas las características de quienes, preferentemente, deberían efectuar este cometido, vamos a sistematizar el procedimiento a seguir. Una cuestión preliminar de gran sentido común es que en la consecución de una fiabilidad en el estudio, se exige el desarrollo de una metodología ya establecida de antemano. Su lógica descansaría en que además de reducir la posibilidad de sesgo, permitirá un ahorro en tiempo y costes al tener circunscritas a priori las pautas a seguir.

Una primera guía de aproximación, sobre los elementos relevantes a indagar y las reflexiones que son la génesis de las actuaciones futuras, es esbozada por VACHETTE (1984; Pág 74) quien orientativamente señala que habrá que preguntarse sobre el origen del espíritu



organizacional actual, midiendo al mismo tiempo los rituales, símbolos, mitos y demás elementos cualitativos. Junto a estas realizaciones, matiza someramente la forma de apreciar este sustrato e indica que deberán efectuarse encuestas internas, observaciones y un estudio de los diferentes documentos de comunicación intraempresariales.

Respecto a la filosofía de partida que envuelve a los estudiosos de la forma de llevar las averiguaciones y las pretensiones de dicho análisis, cabe destacar la recopilación efectuada por THEVENET (1986; Pág 114), quien recoge dos tipos de concepciones: "La aproximación etnográfica considera la empresa como un sistema cultural e intenta describirla y apreciar los problemas según esta perspectiva. La investigación del Desarrollo Organizacional está esencialmente preocupado por el cambio y desarrollo de las organizaciones a fin de adaptar mejor las exigencias del entorno y de la coordinación interna. Para ello considera que estas hipótesis de cambio y desarrollo se sitúan en la cultura". La gran diferenciación entre ambas corrientes estaría en que la denominada investigación etnográfica se basaría exclusivamente en la determinación del carácter concreto que

subyace en la corporación. Por contra, el Desarrollo Organizacional es mucho más ambicioso en cuanto que pretende que este estudio sea el fundamento para la modificación de los valores de la compañía. Creemos que dada la complejidad que circunscribe al paradigma, habría que conformarse con la consecución de un informe fidedigno de la realidad imperante en la empresa. En caso necesario, y ya en una segunda etapa, se procedería a seguir unas pautas para desenvolver nuevos valores, junto con el intento de destruir los actuales o potenciarlos según proceda.

Concretando más el asunto que nos ocupa, tendríamos que delimitar el ámbito que servirá de campo o fuente de datos para proceder después a su tratamiento. Respecto al abanico de posibilidades de elección de la muestra poblacional, se aplicarían diversos métodos. A raíz de estas ideas MORSE y MARTIN (1983; Pág 17/11) distinguen tres tipos de posibilidades fundamentales:

1.- Autorealización. Consistiría en que la aproximación a la realidad de la razón social se origine por la exclusiva intuición y convencimiento de una sola persona, con independencia de que pertenezca o no a la firma. Por todo cuanto llevamos dicho de la cultura



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

empresarial, este criterio se rechazaría porque además de ser acientífico, seguramente llevará a contrastaciones falsas.

2.- La valoración en grupo. Consiste en pronunciarse de acuerdo con las percepciones de los directivos claves y validándolo para la situación de todos los niveles de la unidad económica. La gran desventaja de este método está en que la apreciación de la compañía se limitará a las referencias que de ella hagan los mandos.

3.- El examen anónimo. Es el más generalista de los tres y se basa en tener en cuenta las inquietudes y respuestas de todos o una gran parte de los colaboradores, colocados en cada una de las diferentes casillas que conforman el organigrama definidor de la razón social. Por el motivo reiteradamente comentado de la exigencia de la representatividad de todos en las creencias organizacionales, mostramos una absoluta predilección de esta vía en contraste con las dos precedentes.

Fundamentándonos en esta óptica, mediante una ordenación cronológica, vamos a ir describiendo los

pasos para llegar a deducir la taxonomía que puede tener una determinada empresa en cuanto a cultura se refiere. Partimos de la base de que una firma quiere conocer el tipo de creencias predominantes que tiene y las subculturas que coexisten en la misma. Según lo expuesto anteriormente, debería proponerse unos consultores externos a tal fin, ya que su juicio es totalmente objetivo. En cuanto a los colaboradores internos dedicados a esta meta, más que designados por la corporación, podrían ser elegidos por los asesores para evitar un nivel elevado de subjetividad.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

**4.1.1. CONTACTO PRELIMINAR CON LA EMPRESA Y LOS GRUPOS  
QUE LA FORMAN.**

Proponemos como punto de arranque del análisis cultural, la visita de los monitores a todas las secciones de la compañía para una primera toma de contacto, ya que los símbolos materiales por sí solos pueden actuar como un primer elemento de detección. Así la propia fachada de los edificios nos puede indicar la sobriedad de la organización. No obstante, debemos tener cuidado y recordar esa diferenciación entre cultura e imagen empresarial ya que estas construcciones en particular, y todos los exteriores de la razón social en general, más que para los empleados, se han diseñado para comunicar cierto estilo de funcionamiento a los clientes actuales y potenciales. A pesar de esto es indudable que, aunque sea a nivel de alta dirección, se ha intentado expresar toda una filosofía en ellos. Otros elementos de esta clase que pueden detectarse únicamente por la observación y cuya influencia cualitativa ya ha sido tratada anteriormente serían:

- A.- Mobiliario.
- B.- Decoración interior.
- C.- Ubicación del sitio de trabajo.
- D.- Instalaciones.
- E.- Calidad y novedad de los equipos.
- F.- Tipo de vestuario que se usa normalmente.



Una vez realizada esta contrastación genérica, podría resultar aprovechable un primer acercamiento informal con los miembros corporativos a fin de ir encauzando la posible elección de unas personas de apoyo en las investigaciones.

La misión esencial de estos empleados es la de actuar como interlocutores entre investigadores e investigados, a fin de explicar algunas cuestiones puntuales a los primeros y reducir los posibles temores e inquietudes de los segundos. Para este propósito, la designación de estos individuos por parte del examinador externo realmente reviste grandes dificultades y el criterio y la experiencia pueden ser unos puntos determinantes. Lo que sí queremos apuntar es que la pertenencia a un nivel jerárquico determinado no es decisivo, es decir, que pueden ser tanto directivos como trabajadores del nivel operativo. En cualquier caso, convendría cumplir las siguientes pautas:

- 1.- Que tengan una antigüedad en la organización significativa.

2.- Que sean relativamente conocidos por los demás miembros corporativos a fin de otorgar cierta confianza a la hora de las entrevistas y/o encuestas posteriores.

3.- Que mediante las conversaciones informales se denote que conozcan algunas anécdotas sobre la corporación.

El supervisor junto con el miembro cultural pueden ir ya contrastando opiniones con los demás individuos, sin perder de vista la informalidad de estos encuentros junto a una no demasiada profundidad de los mismos. Así el consultor puede ir tomando nota de cuestiones como:

A.- La forma de recepción. Si ésta se hace ceremoniosa y atentamente, se puede sugerir que se tiene un enfoque cultural extrínseco. Esto podría llevar a pensar, por ejemplo, en la importancia hacia los clientes, aunque habría que reconocer que sacar conclusiones en esta fase es muy precipitado.

B.- La manera en que se contesta al teléfono. Cuando se responde iniciando la conversación con un saludo y acto seguido el nombre de la razón social, es señal de que se cuida la imagen, e indirectamente,





quizás, implicaría una orientación hacia la organización y/o encaminada a los compradores.

C.- El uso de códigos, por parte del personal, para llegar a diferentes secciones en la empresa y el empleo de material sofisticado para comunicarse. Tal sería el uso de circuitos cerrados de televisión, o de extensiones telefónicas en todos los departamentos. Esto podría dar una idea, aunque no necesariamente, de que la tecnología es relevante, pues ya se incentiva su empleo.

D.- La predisposición del personal a posibles cooperaciones posteriores en el diagnóstico. Si se explica el motivo de estas investigaciones y se convence fácilmente a los asalariados sobre los beneficios que esta tarea llevará a la empresa, éstos pueden mostrar una actitud a favor o en contra. Ante una reacción positiva es de esperar que el formalismo a ultranza no existe, pues no se tiene miedo a saltarse las reglas burocráticas. De otro lado demostrará, intuitivamente, una estima por la corporación al saber que se hace para el bien de la firma.

E.- Observación de algunas cuestiones sorprendentes. Al hablar de cuestiones sorprendentes nos estamos refiriendo a algunos acontecimientos que para los miembros culturales son cotidianos y habituales, pero que para un tercero ajeno a la corporación, como podría ser el consultor, son cuanto menos chocantes. De esta clase sería el hablar en un tono suave, lo que entrañaría un nivel de conflictividad bajo. Esta misma naturaleza tendría una comunicación oral totalmente relajada, cuyas implicaciones serían parecidas. También se incluiría aquí el consentimiento de la falta de puntualidad laboral o las restricciones al uso de papel continuo en el tratamiento informático. Los ejemplos de esta clase podrían ser innumerables.

La relevancia de estos hechos que pueden resultar raros a los asesores, tal vez puedan ser explicados por los colaboradores internos que ayudan en la investigación. Así, en el caso de la permisibilidad en el retraso relativo en la puntualidad laboral, ésta podría deberse a que la organización valora el trabajo real realizado y no el cumplimiento horario. Otra aportación que pueden realizar estos empleados involucrados en la indagación, es la de aclarar si estos hechos asombrosos acontecen

con un carácter cotidiano, o simplemente es que el guía externo ha tenido la casualidad de presenciar un acto esporádico. Esto tiene su trascendencia puesto que la eventualidad no sirve, en principio, para sacar conclusiones sobre la realidad cultural.

Dentro de esta primera toma de contacto con la empresa, sería interesante por parte del examinador asistir a alguna junta de la alta dirección, básicamente, para observar cómo se desarrolla. Habría que señalar que antes de la junta, a todos los participantes se les debe explicar el motivo de la presencia del consultor. Esto es realmente importante porque a la hora de intervenir, su comportamiento puede variar dado que por el sólo hecho de estar observando, es lógico pensar que cambien sus actuaciones. Si esto aconteciese, es claro que el sesgo del examen sería muy significativo. Algunos puntos sobre los que habría que centrar el examen serían:

A.- Sobriedad del mobiliario. El que los enseres tengan un diseño clásico puede llevar consigo connotaciones formalistas. Esta ambientación "fría" es susceptible de dar como fruto un reparo en las intervenciones,

a la vez que, quizás, derivase en la perpetuación de ciertos protocolos burocratizados.

B.- Colocación de los miembros jerárquicos superiores. Cuando la ordenación es siempre la misma, teniendo los personajes clave un lugar preferente, se podría afirmar que la seriedad es susceptible de que presida la reunión. Otra observación que sería digna de tener en cuenta, consistiría en que habiendo libertad para sentarse en cualquier posición, los directivos se reúnen por grupos que ostentan las mismas ideas sobre el objetivo de la reunión. Esto originaría un efecto contraproducente tanto para la cultura corporativa como para los intereses generales de la empresa. Esta perspectiva de riesgo potencial, es el que entraña el siguiente comentario de WAINWRIGHT (1988; Pág 114): "Hay que tener en cuenta que, una vez que la gente adopta posiciones fijas sobre puntos de vista o sobre argumentos, tales reuniones pierden su utilidad. Sería temerario en extremo utilizar la colocación de los asientos para incitar a una rápida polarización de visiones". Si los miembros componentes de grupos con opiniones similares son muy numerosos, al tratarse además de personas inmersas en los niveles superiores de la estructura

organizativa de la empresa, la probabilidad de que sean un foco originador de subculturas es representativa y sobre ello debería tomarse nota.

C.- La forma en que se suceden las intervenciones. Si los comentarios se realizan de una manera esporádica o planificada, también será relevante para posteriores contrastaciones. Esto puede ser una señal del grado de compenetración para la solución de los problemas gerenciales. Cuando no se exige la interposición de un mediador, es señal de que subyace un respeto por todas las ideas y las innovaciones son más susceptibles de afloración.

D.- El lenguaje utilizado. Es decir, si se dirigen unos a otros por su nombre de pila, si emplean el prefijo Don o Señor, o si se está asumiendo que se tuteen.

Todas estas cuestiones deberán ser recogidas por el analista, pero sin sacar conclusiones precipitadas, puesto que todavía no se tiene suficientes elementos para emitir juicios y esto servirá para un primer sondeo.

Otra cuestión de esta vista inicial, es la de hacer un primer sondeo sobre las ceremonias y convenciones que realiza la empresa. Sin entrar en profundidad en el contenido de éstas, sí se puede recoger el hecho de que se realizan o no, la habitualidad y el motivo por el que acontecen. Un caso particular sería el que nos recuerda THEVENET (1986; Pág 124) sobre la presentación de un nuevo producto de la corporación. La forma en que este acontecimiento se lleva a cabo (invitación de clientes, realzamiento de la ocasión, actividades complementarias, etc.), junto con los puntos que más se destacan del bien (precio, calidad del mismo, gran satisfacción de necesidades, etc.), también daría ciertas pistas sobre las orientaciones más destacables.

Como se observa, los campos que abarca esta primera visita son amplios, aunque la recolección de estos descriptores previos no resulta laborioso. En este orden de ideas, esta visita debería hacerse en un corto período de tiempo, a fin de no cansar a los miembros culturales y para que el investigador tenga un material y unas impresiones de simple contacto para comenzar a trabajar. Como también se denota, en esta fase no se ha



realizado ninguna encuesta ni entrevista en profundidad,  
dado que éstas se efectuarán en una fase posterior.

Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant

**4.2. PONDERACION DE LOS REGISTROS DOCUMENTALES Y GUIÓN  
EXPLORATIVO PARA LA RECOGIDA DE INFORMACION.**





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

**4.2.1. AUDITORIA CUALITATIVA DEL MATERIAL IMPRESO.**

Tras haber efectuado el primer sondeo, básicamente de encuentro y observación, se iría profundizando en la detección de la tipología concreta que caracteriza a la empresa objeto del estudio. Para ello una metodología de trabajo sería empezar por analizar los fenómenos y hechos que ofrecen, por su naturaleza, una mayor facilidad investigadora para continuar con los aspectos más complejos. Desde esta perspectiva, se pasaría a examinar los registros, tanto escritos como en soportes magnéticos, para después contrastar opiniones de los relacionados con la corporación.

Centrándonos en las fuentes susceptibles de ser anotadas en los diversos departamentos de la compañía, decir que la recolección de estos datos es una tarea exclusiva del consultor externo, puesto que esta labor ofrece un grado mínimo de subjetividad. No obstante, a la hora de interpretarlos sí se pueden producir confusiones por no tener suficientes criterios de valoración. Para evitar este riesgo potencial, posteriormente se empleará la metodología de la encuestación.

El que la recopilación documental esté más exenta de valoraciones personales que otras tareas de indaga-

ción, no significa que siempre sea de gran facilidad de ejecución sino que, en determinados casos, hay cierta complejidad. De este hecho y de las pautas a seguir para la recolección de estos datos, resultaría aprovechable la aportación de ANDER-EGG (1988; Pág 74): "Constituye una tarea ardua y laboriosa y puede resultar a veces un desgaste innecesario de energías cuando no se selecciona debidamente el material conforme al problema o aspecto que se desea estudiar. Hay que evitar tanto el hábito coleccionista como la búsqueda a ciegas. Ninguna guía de recopilación puede suministrar una orientación detallada del material a recopilar, indicando qué documentos son importantes y cuáles no lo son. Lo fundamental es tener siempre presente la finalidad de la investigación, pues ello permitirá juzgar lo que es apropiado o aprovechable".

Vemos con este autor que no se trata de recopilar un amplio volumen de datos, sino de conseguir una relación significativa según la meta de estudio. En este sentido, puesto que el objetivo que se busca es básicamente cualitativo, lo que tendrá más valor será la estructura y contenido penetrante frente a los largos listados y series numéricas. En función de estas carac-

terísticas, proponemos las siguientes orientaciones en la indagación cultural mediante el registro documental:

1.- Forma en que se realizan las facturas.

Como podría intuirse, no se trata de ver si el volumen de ventas es el correcto según los libros de contabilidad, sino más bien observar la información recogida en éstos. De esta forma cabría plantearse si el objetivo de la firma es simplemente cumplir con la legislación mercantil y fiscal, o por el contrario trata de obtener datos complementarios sobre los clientes. Así por ejemplo, si se recopila la actividad de éstos, ante una posible venta posterior se podrá recoger en una ficha elaborada a priori las necesidades, y de este modo orientar mejor el servicio. Este tipo de información accesoria sería interesante para el análisis que nos hemos planteado.

Por lo que se refiere a las facturas recibidas por la empresa, se hablaría de las exigencias propuestas por la corporación en cuanto al tratamiento de las mismas. Si se realizan varias copias que luego serán archivadas por diferentes departamentos implicados, se intuirá que la orientación hacia los costes es relevante puesto que

éstos son conocidos por varias secciones. Esto conlleva a que las partidas de gastos se vayan abultando, simplemente por cuestiones de contabilidad interna y parece ser innegable que se reflejará en un planteamiento subjetivo de ahorro en los distintos departamentos. Otra cuestión observable en las facturas es la ordenación y fácil localización de las mismas, lo que llevaría a pensar que la formalidad es relevante en la empresa.

2.- Las memorias explicativas de las actividades anuales de la organización.

Estos informes son realmente significativos para el objetivo que estamos persiguiendo. Tal es así que en ellos se suelen recoger, además de los saldos contables correspondientes al período en cuestión, los organigramas resumidos de la empresa, las ilustraciones de aspectos concretos de la compañía, etc. Detalles éstos que facilitarían una idea sobre los puntos que más preocupan a los directivos, amén de que manifiestan los hechos sobre los que más orgullosos están. Al respecto de estas publicaciones, que pueden tener un carácter interno y/o externo en cuanto a los receptores de las mismas, apuntamos las recomendaciones esbozadas por MOLERO (1990; Pág 2/7) para alcanzar una mejor impresión

en el receptor del mensaje y que servirán como toque de atención predilecta para el análisis de los valores. Serían los siguientes "consejos prácticos:

- El mayor impacto de una memoria está en su cubierta.
- Las memorias ilustradas con fotografías no sólo se hojean más, sino que sus textos son mucho más leídos.
- Lo que más se lee es una carta del presidente, siempre y cuando no exceda de una página y vaya acompañada de una fotografía.
- Tienen la preferencia de los lectores los títulos y subtítulos así como los pies de foto o dibujos.
- La calidad de una memoria es mucho más importante que su extensión".

Dadas estas peculiaridades específicas, el fijarse en ellas permitirá centrarse aún más en su contenido cultural. Si, por caso, los comentarios del presidente de la razón social ocupan una gran extensión del informe y se coloca su retrato en un lugar preeminente en el formato de la memoria, el aspecto paternalista que se le quiera otorgar a la corporación es de esperar que sea de interés.



3.- Documentos y soportes que tengan declaraciones sobre la filosofía, credos y propósitos de la empresa.

En varias unidades económicas de origen anglosajón, y en algunas españolas, suele recogerse de forma escrita en memorandums, las guías centrales de la organización que deben ser recordadas por todos los miembros. Un factor bastante determinante para la existencia de estos documentos es el tamaño de la firma. En las pequeñas y medianas empresas no se suelen redactar, y tampoco son realmente necesarios, puesto que las orientaciones son fácilmente transmisibles. Sin embargo, en las organizaciones con una magnitud considerable esto resulta aprovechable por el efecto propagatorio que tienen.

Convendría tener en cuenta que estos mensajes pueden ser transmitidos a través de muchos soportes, indicando el lema principal que se pretende que presida las actividades. Es por ello que también aparecerían en pegatinas, carteles anunciadores, recuadros, etc. Puesto que estas formas concretas son percibibles fácilmente, lo normal es que ya se habrá tomado nota de ello al hacer la primera visita física. En consecuencia nos

referimos ahora a esas transcripciones internas a la vida organizacional.

A la hora de analizar estas manifestaciones se debe tener un cuidado especial y no caer en la tentación de que esto dictamina la cultura empresarial. En efecto, la idea general del sentido que debe seguir la razón social es tomada por el presidente de la corporación o por los miembros de la alta dirección, sin que ello implique necesariamente que sean aplicadas y asumidas por las demás personas de la compañía.

La trascendencia de estos informes, por cuanto al diagnóstico se refiere, reside en que denotan de forma clara cuál es la orientación cultural que desearían los niveles jerárquicos superiores y la intensidad en que lo anuncien a sus subordinados, debiéndose valorar por los consultores externos en esta medida. Por muy lujosamente que estén presentadas estas comunicaciones, si no son después asimilados por los miembros de la unidad económica, no tendrán la fuerza de considerarse como elementos de ligazón en las creencias.



El examinador puede efectuar una aportación a la empresa en el sentido de incentivar a los directivos a realizar estos memorandums si no existen, o por lo menos que reflexionasen al respecto. Sobre esta cuestión se pronuncia STEINER (1987; Pág 159) al afirmar: "Debería ser posible desarrollar un consenso general acerca de las premisas a niveles de abstracción razonablemente altos, aunque demasiadas premisas escritas con demasiado detalle puede distorsionar el enfoque. Cuando los propósitos y las misiones están bien preparadas no sólo benefician al dirigir los asuntos internos de la compañía, sino que también mejorarán la imagen pública de esta última". Vemos con este autor que la claridad de estas declaraciones es influyente a la hora de ser asumidas por las demás personas implicadas en la corporación. Junto a esta observación, se deriva que la brevedad de estos mensajes tiene un mayor impacto que los amplios discursos reiterativos y cansinos. De ahí que al mismo tiempo que se estudia su contenido, se debería aconsejar sobre el modo que la dirección podría presentarlos en caso de que no tuviesen esa efectividad deseable.

#### 4.- Documentos formales de la alta dirección.

La variedad de estos informes es notoria y la mayoría de ellos tienen la peculiaridad de ser para uso interno. Como origen de esta diversidad, los modelos de los impresos que recojan una información con contenido muy dispar, ofrecerán ciertas variaciones entre ellos. No obstante, cuando se cuida la imagen interna y externa de la corporación, es de esperar que los formatos sí tengan algunas características en común, aunque sólo sea que vayan con un encabezamiento del logotipo distintivo de la empresa. Algunos de los registros de esta naturaleza y que habría que investigar son los siguientes:

A.- Manuales de programas de formación del personal. La información aportada aquí es relevante para el análisis cultural en el sentido de que además de enseñar a los individuos, se les inculca qué es importante para la empresa. De esta forma, mediante estos documentos se puede observar la coherencia de los mismos con la filosofía planteada por la gerencia. Lo que debe ser observado, una vez más, es que una cuestión es que los planteamientos de estos aspectos sean enseñados y otra que sean asumidos por los colaboradores; no obstante, ya se pueden inspeccionar ciertas disposiciones.

Cuando estas guías de configuración se quedan en una simple referencia de instrucciones técnicas de desenvolvimiento operacional, además de intuirse un formalismo basado en que cada miembro organizacional se dedique exclusivamente a ejecutar sus tareas, se derivaría una falta de preocupación por inculcar cualquier tipo de valores empresariales. Esto conllevaría un cumplimiento exclusivo de las labores encomendadas, impidiendo la aportación de ideas de cualquier índole que mejorase aspectos de la razón social y reforzasen una cultura que, a raíz de estos manuales hipotéticos, se adivina como débil.

B.- Planes y estrategias formuladas. En la medida en que se encuentren plasmados en el papel, pueden ofrecer mucha información sobre aspectos directamente relacionados con el fomento de ciertas creencias compartidas. En este orden de ideas, darían una orientación sobre los aspectos que encaminaban la puesta en marcha de estos proyectos y las pretensiones que se aspiraban con ellos. Dado el cariz de que se sepa cómo evolucionaron después los acontecimientos, se hace viable la contrastación de estas estrategias con los resultados

que se obtuvieron con ellos. Esta cuestión es interesante porque ante un desenlace negativo, se puede intuir cuál fue el motivo. Ante ninguna causa aparente habría que ir planteándose la posible desavenencia entre cultura y estrategia.

Si recordamos el hecho de que en el momento de formular el futuro apetecible y marcar las pautas a seguir ya se está bajo el influjo de una personalidad empresarial; veremos el papel que pueden desempeñar estos registros. En efecto, si hay un grado de riesgo considerable en las medidas a emprender y se aboga por campos inéditos para la corporación, habiendo contrastado después un éxito a la hora de embarcarse en estas acciones, es un buen indicio de que la orientación hacia la innovación probablemente envuelva a quienes están comprometidos con la vida de la empresa.

C.- Organigramas elaborados. Cuando estos elementos reflejan la realidad estructural, son factibles de ofrecer una información muy valiosa sobre la flexibilidad de la corporación. Una disposición jerárquica con pendiente piramidal acentuada y sin departamentalización asesorativa, puede ser síntoma de una cultura corporati-



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

va de carácter rígido. Además, el aspecto burocrático se observaría en la dependencia directa o no entre los diferentes rangos.

De otro lado, una mayor división en algunos departamentos también puede llevar consigo una orientación en cuanto a los valores de la firma. Así, si en la sección de comercialización se observa una mayor segmentación, por el tamaño que tiene, podría pensarse que existe una cultura o por lo menos una subcultura fuerte centrada en los clientes. Debemos recordar que sólo se trata de conjeturas y realmente lo interesante es tener esta información recopilada, por cuanto que junto a todos los demás indicadores se permita hacer una valoración realista de las tendencias que sigue el espíritu organizacional. Con estos ejemplos sólo pretendemos hacer hincapié en la importancia de estos documentos para el estudio que nos hemos marcado.

##### 5.- Historia escrita de la empresa.

En algunas corporaciones existe algún registro o memoria sobre cómo surgió la empresa, el camino que ha recorrido y los acontecimientos acaecidos en su trayectoria. La trascendencia de estos escritos puede ser muy

relevante, pero deben ser analizados con cautela. En efecto, hay que observar si se trata realmente de los sucesos ocurridos en la empresa o si por el contrario se han embellecido o exagerado. Una cuestión interesante sería, en caso de ser posible, localizar la persona o grupo que la redactó para percibir los criterios que se siguieron, puesto que daría una idea sobre la veracidad de la misma. Si responde de forma aproximada a la autenticidad, se podrá aplicar el análisis de NORMAND (1984; Pág 40-51) sobre la utilidad de la historia como elemento de detección cultural y cuya descripción hemos esbozado en el segundo capítulo.

De otro lado, si la narración está revestida, exaltando de modo exagerado algunos acontecimientos, no tiene porqué ser descartada para el diagnóstico puesto que seguramente recogerá algunos incidentes en forma de mito o leyenda. Ahora bien, no debería confundirse el hecho de que existan unas anécdotas escritas con que sean realmente conocidas y aceptadas por los miembros organizacionales. Está claro que la relevancia sólo existe cuando son percatadas por las personas involucradas culturalmente. Sin embargo, en la medida en que el



consultor externo conoce estos mitos, puede preguntar sobre ellos y contrastar así la posible asunción.

Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

**4.2.2. PAUTAS GENERALES PARA LA CONSTRUCCION DE MODELOS  
DE ENCUESTACION.**



Una vez que se ha realizado una visita física a la organización y se han analizado los documentos mencionados, el siguiente paso sería la realización de encuestas. Aquí vamos a describir las pautas generales sobre la clase de información que es trascendente recoger, a fin de poder sacar conclusiones contrastadas en base a las manifestaciones ofrecidas. Después, sugeriremos unos modelos concretos de aplicación.

Esta manera específica de recolección de datos para emitir, como consecuencia de los mismos, un juicio sobre el espíritu corporativo que define a una firma, es defendida por BOYER y EQUILBEY (1986; Pág 37) como uno de los sistemas más efectivos al expresar que "las encuestas de opinión son una forma de detectar la cultura de la empresa. A partir de su contenido, y según la elección de sus respuestas, permite poner en evidencia:

-los puntos y cuestiones que sensibilizan más a las personas;

-una visión panorámica de los diferentes aspectos de la cultura".

En definitiva, las grandes ventajas de esta opción descansan en poder recoger de primera mano las impresiones que preocupan a la colectividad corporativa, además de que se ofrece una visión global de las características distintivas de la personalidad de la razón social. Este aspecto también es desarrollado por SAYLES (1989; Pág 279): "Muchas empresas de consultoría han desarrollado una gran intuición solamente entrevistando a todas las personas de la organización que tengan algún conocimiento sobre un problema, después midiendo y pesando la combinación de los factores y opiniones consiguen un informe sistemático". Es decir, que gracias a esta metodología de actuación, junto a una reducción en el sesgo de los resultados se facilita la labor de los asesores puesto que permite un trabajo objetivo derivado, no ya de sus opiniones personales, sino en función de los criterios de los investigados.

Respecto a la presentación de los formularios a rellenar, proponemos la utilización de varios modelos ya que las necesidades de los grupos son diferentes y lo que se intenta es detectar los valores compartidos por todos los miembros. Así, en principio, los directivos parten de unas ideas propias sobre la corporación, por



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

lo que interesará identificarlas y además observar si son asumidas del mismo modo por todos los administradores.

De otro lado, los colaboradores intentan aumentar la satisfacción y disminuir la ansiedad, por lo que habrá que plantear algunas preguntas diferentes con respecto a lo propuesto a los directivos. Ningún análisis de este tipo será coherente sin consultar a los operarios ya que éstos son una parte importante de las asunciones compartidas y pueden pensar de modo muy diferente a como lo hacen los directivos.

También resulta interesante recoger las opiniones de los terceros que, aunque no estén integrados totalmente en la cultura, pueden dar una idea sobre la vigorosidad de los valores organizacionales. En efecto, se podría preguntar a los clientes si han elegido la empresa porque la firma se preocupa de ofrecer un buen servicio. Por su parte, interrogando a los proveedores se puede denotar, por ejemplo, que tengan asumido que la corporación suele adquirir material de precio reducido, lo que podría llevar a intuir que la organización apuesta por el control de costes. De otro lado si

piensan que la empresa siempre adquiere bienes tecnológicamente avanzados, la orientación podría ser esa. En este orden de cosas, también sería interesante recoger las impresiones de los accionistas y obligacionistas que han adquirido esta condición por motivos exclusivamente inversionistas. Las razones que les llevaron a tomar esta decisión, como sería el riesgo que saben que asume la compañía en sus actividades, o el que crean en el prestigio y seriedad de la firma, se convierten en unos elementos accesorios de información.

Después se deberán comparar todas las contestaciones para ver si van encaminadas en la misma dirección; la detección de los valores vendrá por la contrastación de las respuestas de los directivos, colaboradores y terceros. Se observará primero si los miembros de estos grupos ofrecen opiniones similares y luego si las respuestas intergrupos conllevan a una coherencia. A continuación, y de forma separada, vamos a plantear algunas cuestiones que se pueden formular.

#### 1.- Encuestas a los directivos.

Dado que los gerentes tienen un significativo peso específico en lo que ocurre en la corporación y además

su número es más reducido que el de los otros colectivos, proponemos que se reflejen las opiniones de todos los integrantes de este grupo mediante la encuestación; ahora bien, cuando se trate de una organización de grandes dimensiones, los juicios de los mandos intermedios se recogerían mediante muestreo a fin de no extender en demasía el estudio, aunque lo idóneo sería que todos manifestasen sus juicios.

Independientemente de estas encuestas, se plantearía una indagación en profundidad a un directivo que, por el rango que ocupa y la antigüedad que tenga en la firma, puede expresar con fidelidad algunos acontecimientos objetivamente con un detalle preciso que no obligue a volverlos a preguntar. Tal sería, entre otras, la información referente a si se realizan celebraciones y qué motivos llevan a las mismas, o la indicación de las variaciones ocurridas en la actividad empresarial y en los productos y/o servicios que ofrece.

Además de esta puntualización anterior, las averiguaciones, tanto a esta persona precedente como al resto del nivel jerárquico superior, irían encaminadas a investigar las siguientes cuestiones genéricas:

A.- En primer lugar identificar a la persona estudiada. Aquí se trataría de solicitar información sobre la antigüedad que lleva en la firma y el puesto que ocupa.

Llegados a este punto, convendría señalar que al inquirido a contestar se le comunicará el anonimato de sus respuestas para que las contestaciones se realicen con relajación y sin perjuicios. Este fundamental detalle es recogido por KILMANN (1988; Pág 360) al describir que "una manera de identificar la cultura organizacional es preguntar a los miembros que escriban lo no escrito. Los miembros suelen estar dispuestos a escribir sus normas bajo ciertas condiciones: 1º no se deben identificar los miembros que sugieren estas normas, 2º no se recogerán estas normas cuando un supervisor esté presente". Bajo esta perspectiva no basta con exponer que no se localizó el nombre de quién contesta, sino que éste debe estar convencido de que su identidad no sea descubierta.

B.- Interesarse por ver si conoce la historia de la corporación. Aunque no hace falta remarcar el contenido de la misma, el saber las azañas verídicas de la

unidad económica indica, al menos, una inquietud por estos temas. Lógicamente, cuando el consultor pregunte sobre ello, ya debería tener constancia, por el medio que sea, de este pasado y ahora se trataría de señalar si el individuo en cuestión lo conoce.

C.- Entroncado con lo anterior, el asesor debería interesarse por las ceremonias y convenciones, remarcando las ideas del directivo sobre las mismas y cuáles serían las causas y consecuencias de la realización de éstas, amén de la finalidad concreta que esperan con ellas.

Colateralmente cabría preguntar por los nombramientos que se conceden y los privilegios y obligaciones reales que se adquieren con los mismos. El alcance de esta figura es reseñada por WINCKLES (1986; Pág 112): "Es evidente que muchos individuos se preocupan de sus status y un título es un indicador de status. Puede parecer fácil dar a alguien un título como una forma de tranquilizarlo y de evitar confrontaciones, pero hay un precio que pagar pronto o temprano. Es necesario pensar cuidadosamente sobre los títulos, prestando atención a

las impresiones que versan sobre las designaciones en el seno de la organización.

D.- Otro tipo de información a inquirir sería la referente a la manifestación del entrevistado sobre los documentos formales que versen en temas de filosofía y credos corporativos. Además de hacer un repaso sobre el significado cultural de los soportes contables, conven-  
dría indagar, si no existe, la razón de que no haya una declaración de principios. En caso de que se encuentren estos postulados, observar las inquietudes que surgieron en su elaboración y si éstas se plasmaron adecuadamente. Todas estas cuestiones tienen un fundamento de ser planteadas y es que, de un lado, si los niveles superiores no tienen asumidas estas ideas, difícilmente se podrán transmitir a los otros miembros organizacionales. De otro lado, en el aspecto en todos los demás personajes culturales aceptan y adaptan estos planteamientos, se podrá ir pensando en una convergencia de valores y en un verdadero espíritu corporativo.

E.- Recoger las revelaciones sobre los criterios establecidos a la hora de elaborar los organigramas. A tal fin, no sería impropio hacer al entrevistado una



pregunta sobre la disposición gráfica de las interconexiones jerárquicas y su relación con la filosofía que debería tener la empresa. Esta temática, además de obligar al directivo a reflexionar sobre ello, permite detectar la vinculación o no de lo que se piensa con lo que se hace. Esta posible ligazón irá sopesando el potencial grado de fortaleza cultural.

F.- Averiguar la existencia de los programas de formación del personal. Como medida complementaria sería interesante plantear si se han buscado simplemente criterios técnicos de aprendizaje profesional o si además se ha tenido en cuenta dar respuesta a las necesidades de los empleados. Esto es notorio para ver la orientación a los colaboradores. Un aspecto enlazado con este sería el planteamiento que ha servido a la hora de reclutar nuevos miembros, y en especial si se prefiere que de entrada se aporte una formación práctica, o por contra que se aprenda en la corporación. La contestación a esta disyuntiva puede llevar a que se estime la posible experiencia acarreada u opuestamente, sea tan formal e inflexible que prefiera inculcar su propia metodología.

G.- Cuestiones sobre los planes y estrategias elaboradas. Se trata de identificar cuál es el futuro y de observar hasta qué grado se participa en el mismo, o al menos se tiene la información de los pasos que se pretende seguir. Con esto se consigue calibrar el grado de confianza entre los directivos y hasta qué nivel se conocen las grandes pautas que van a presidir a la razón social.

Aparte de ofrecer datos sobre la orientación empresarial, por cuanto que nos pueden dar una respuesta sobre los puntos fuertes que estima la alta dirección que tiene la firma, estos interrogantes son significativos para captar una posible cultura encaminada a la rapidez en la obtención de resultados económicos. En efecto, ante una carencia de planes establecidos, se pueden sacar dos conclusiones provisionales: en primer lugar, una falta de concienciación empresarial a largo plazo y en segundo lugar, una búsqueda de soluciones inmediatas que podrían perfectamente identificarse con lo que definíamos como cultura organizacional con valoración en los resultados y en las prestaciones.

H.- Preguntar sobre la cultura que creen que tiene la compañía. Mediante los puntos más característicos de cada una de las orientaciones genéricas que hemos desglosado en el capítulo segundo, se iría ofreciendo las diferentes alternativas. En definitiva, se trataría de solicitar al miembro jerárquico superior que encuadrara a la corporación en las clasificaciones propuestas. Habrá que tener en cuenta que se puede tener más de una tipología de asunción, de ahí que no conviene cerrar las posibilidades de elección, dando a entender que varias opciones son susceptibles de selección.

Básicamente, éste sería el patrón general de actuación para obtener las impresiones detalladas de un directivo culturalmente relevante. Respecto a los demás administradores, sus ideas se plasmarían en aquellos puntos subjetivos que son factibles de originar contradicciones. En cuanto a los aspectos objetivos, como, por caso, el contenido de los organigramas, ya no tendrían razón de repetirse.

## 2.- Encuestas a los colaboradores.

La primera cuestión a plantearse es si se debe interrogar a todos los operarios o sólo una muestra. Es

lógico pensar que ello dependerá del número de personas que forman la organización. En tal sentido, GIL (1986; Pág 19) expresa que para esta clase de análisis interesa "encuestar a todo el personal en pequeñas y medianas empresas y en el caso de las grandes a una muestra significativa". Cuando el estudio es pedido por la corporación y se explica a los empleados la finalidad del mismo, no es descabellado rogar la participación de todos ya que únicamente se tratará de rellenar un cuestionario en pocos minutos. Se recordará que el anonimato siempre será guardado.

No obstante, si se optase por la vía del muestreo, interesaría que los encuestados ocupasen lugares diferentes en las escalas organizacionales, contrastando las ideas de los distintos miembros departamentales. La variedad es importante puesto que es una investigación cualitativa y conviene medir las fuentes potenciales de criterios heterogéneos; por ejemplo entre los que desarrollen su labor en los talleres, administración, secretarías, vendedores, etc.

Las directrices generales para plantear las preguntas serían las siguientes:

A.- Tiempo de pertenencia a la organización y motivos que les llevaron a incorporarse. El tiempo es una cuestión interesante puesto que está directamente relacionado con el conocimiento de los elementos identificativos de la unidad económica y en definitiva, la manera en que se hacen las cosas. La causa de su agregación también es relevante dado que no será lo mismo contestar por el salario o porque estaba cerca de su domicilio, que por la posibilidad de promoción o por creer en la importancia de la firma.

B.- Conocimiento de los descriptores culturales pretéritos. Sería interesante averiguar si cuando entraron en la organización se les narró la historia, ya que esta daría una idea sobre la voluntariedad en la inculcación cultural.

En cuanto a las anécdotas y leyendas, recoger si conocen algunos acontecimientos de la alta dirección y sobre todo de compañeros que se encuentran o encontraban en una situación similar a la suya. Lo trascendente es la moraleja que asuman, amén de observar si coincide con la concluida por los directivos. Así por ejemplo, si mayoritariamente se reconoce que los compañeros que

consiguieron una innovación, como podría ser en la forma de vender o en la manera de manejar la maquinaria, han escalado en la empresa, es evidente que tienen muy claro lo que culturalmente, es más valorado.

C.- La opinión que les merece las ceremonias y convenciones. En primer lugar, en caso de existir convenciones sólo para directivos, averiguar si lo conocían y en caso afirmativo, qué les parece no contar con ellos. Si lo encuentran normal, puede dar una idea de que aceptan una cultura eminentemente formalista. En cuanto a las ceremonias en que sí participan, recoger comentarios sobre si las ven bien porque ese día no se trabaja. Esto servirá para contrastarlo con las manifestaciones de los directivos al respecto.

D.- Estimación sobre los sistemas de incentivos. Convendría que los empleados reflexionasen sobre los hechos más recompensados de la firma y la causa de esta predilección. Las contestaciones permitirán, de un lado, detectar si el colaborador conoce qué se espera de él y, de otro, el motivo por el que la dirección examina ciertas pautas de comportamiento. Desde esta perspectiva, si se busca una alta calidad en los productos

gratificando, no las unidades fabricadas sino el grado de perfeccionamiento, se podría interpretar que el servicio al cliente es significativo. En la medida en que el consultor detecte, en este caso, que al haber terminado la jornada laboral el empleado no ha realizado un gran número de piezas, pero sabe que no tiene desperfectos, permitirá sacar algunas conclusiones. Así podrá detectar si existe un grado insignificante de ansiedad mientras que la satisfacción es elevada y por tanto la vigorosidad cultural puede ser considerable.

E.- Preguntar sobre la estima del personal hacia la compañía. Estas indagaciones se harían poniendo al entrevistado en situaciones en las que tiene que mostrar su teórico aprecio por la organización. La idea iría por ver si se arrepiente de haberse decidido por la corporación, o bien considera que ha sido una buena elección.

F.- Averiguar su percepción sobre las maquinarias e instalaciones. La finalidad se encontraría en observar si las ven como un mal necesario o como una herramienta útil para ellos y para la empresa. Al mismo tiempo sería provechoso detectar si hay connotaciones de miedo de perder el empleo o de inseguridad para adaptarse a

posibles nuevos procesos productivos. Si las contestaciones son afirmativas, queda claro que la tecnología como valor cultural no está asumida por los empleados.

G.- Finalmente, y al igual que en el caso de los directivos, proponemos la formulación a los empleados a pronunciarse sobre la clase de cultura concreta que creen que tiene su organización. En cuanto al argumento de ello, nos remitimos a lo analizado anteriormente al tratar esta cuestión para los directivos.

### 3.- Encuesta a terceros no integrados en la operativa diaria de la empresa.

Aunque estos terceros pueden llegar a ser muy numerosos, creemos que la investigación puede encaminarse a los proveedores más importantes, a los clientes mayoristas y a los accionistas y/o obligacionistas que tienen esta condición como meros inversionistas de capital. El peso específico de las contestaciones de este grupo es menor que el de los colectivos anteriores, puesto que no están implicados directamente en el espíritu corporativo. No obstante, la información que aporten puede complementar, de alguna forma a la que ya se tiene.





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

Con respecto a los proveedores, se podría plantear las siguientes indagaciones:

A.- Pedir opinión sobre lo que busca la firma a la hora de adquirir los productos, es decir, si es muy exigente con respecto a la calidad de los bienes y/o servicios que compra, o por el contrario busca que tengan un precio bajo. Aquí se puede ver una posible orientación hacia rápidos resultados o una búsqueda para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

B.- Contrastar si hay una confianza en la empresa y si se cumplen los plazos de pago. Si corresponde la compañía con sus obligaciones, su imagen favorable se incrementa en el exterior y esto quizás sea un indicio que la relacione con una taxonomía cultural que recalque una estimación superior en la corporación.

C.- Observar si se mantienen unos vínculos no exclusivamente profesionales con los proveedores, con lo cual se detectará si se busca reforzar las relaciones externas.

Si nos centramos en los clientes las cuestiones serían:

A.- La comprobación con los compradores de la actitud de la unidad económica en el momento de plantear su oferta comercial. Básicamente se intentaría ver si la organización adopta una actitud de mera colocación de los productos o un enfoque para resolver necesidades. En definitiva, se trata de ver si hay una clara orientación hacia los clientes. Con carácter colateral, el matiz que adquiere el servicio post-venta también será un buen indicador de la predisposición o no de esta tipología de personalidad empresarial.

B.- Indagar sobre el cumplimiento de los plazos y condiciones de entrega. Además de contrastar una vez más la estima hacia los clientes, esto permite detectar la imagen de marca que ostenta la razón social y por ende una valoración de la autoestima que se posea.

C.- Recabar información sobre la causa de haber escogido a la corporación. El análisis se centrará en la disyuntiva de haber optado por el bajo coste de sus bienes o por su calidad. Esto además de dar unos datos sobre la inclinación cultural a los compradores, propor-

ciona cierta información sobre la convergencia o no en el control de los gastos, derivado de ese nivel de competitividad en los precios.

Finalmente, las aportaciones de los accionistas y/o obligacionistas con una naturaleza meramente especulativa y con un carácter de inversionistas financieros, versaría sobre las siguientes temáticas:

A.- El móvil de su relación con la empresa. Aunque su idea era la de conseguir un rendimiento económico, se puede matizar si lo que le convenció era la seriedad de la corporación, la confianza en el cumplimiento de la fecha de la distribución de los beneficios, la novedad de las acciones empresariales que vaticina una gran expansión, aunque con un elevado riesgo, etc.; cuestiones éstas que permiten observar el cariz y las impresiones de estos individuos en conexión con la firma.

B.- También sería interesante saber la vía por la que conocen el devenir de la compañía. Esto es significativo en la medida en que si se les informa personalmente es que se cuida a este colectivo, mientras que si el conducto viene de fuera de la empresa, como la prensa o televisión, puede dar una impresión de dejadez y sería

un indicador representativo de un espíritu organizacional debilitado.

Con todos estos puntos sólo hemos pretendido señalar las principales puntualizaciones que son susceptibles de dar pistas sobre los valores compartidos. En función de estos argumentos se construirían los modelos de estudio particulares para recoger estas características definidoras de los valores empresariales.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

**4.3. SUGERENCIA DE CUESTIONARIOS ESPECIFICOS PARA EL  
DIAGNOSTICO DE LOS VALORES COMPARTIDOS.**

A raíz de estos fundamentos anteriores, se tiene una base para efectuar entrevistas y/o encuestas a los implicados en las creencias. Sin descartar la validez de la opción de las entrevistas, desde un enfoque realista, no nos pronunciamos por la utilización masiva de esta vía por dos razones principales. La primera sería la cuantiosa cifra de costes en tiempo que aparejaría su empleo, y la segunda la dificultad de aplicar después las técnicas estadísticas, dada la variedad de matizaciones que son factibles de originarse en los comentarios de las conversaciones. En consecuencia, la otra alternativa se muestra como más idónea.

Esta valoración es compartida por CALORI, LIVIAN y SARNIN (1989; Pág 43) cuando describen que "la agregación de las percepciones individuales de los empleados reconduce a los valores reconocidos por la empresa y a las prácticas de la dirección y normas de comportamiento ligados a ciertos valores que forman la cultura dominante de la empresa. Es decir, la encuesta por cuestionario auto-dirigido permite la investigación de una gran población representativa del conjunto de la empresa".

Siendo éste el camino de diagnóstico elegido, reproducimos a continuación los modelos tal cuál creemos que se presentarían a los diferentes colectivos, y cuya defensa y explicación pasaremos a argumentar a continuación. El armazón originario se encontraría en el guión genérico que hemos descrito precedentemente.

## DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.

1. Nombre de la empresa. \_\_\_\_\_
2. Dirección. \_\_\_\_\_
3. Teléfono. \_\_\_\_\_
4. De cuántos centros dispone la empresa. \_\_\_\_\_
5. Cuáles son las actividades que desarrollan estos centros. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Tipo de empresa:

S.A..... \_\_\_\_\_ S.L..... \_\_\_\_\_ S.A.L. \_\_\_\_\_  
Propietario individual. \_\_\_\_\_ Cooperativa. \_\_\_\_\_  
Comunidad de Bienes..... \_\_\_\_\_ Otras..... \_\_\_\_\_

7. Número de socios:

En el momento de la constitución..... \_\_\_\_\_  
En la actualidad..... \_\_\_\_\_

8. Número de trabajadores, por categorías, incluyendo los propietarios que trabajen en la empresa:

Titulados universitarios superiores..... \_\_\_\_\_  
Titulados universitarios medios..... \_\_\_\_\_  
Obreros cualificados..... \_\_\_\_\_  
Obreros no cualificados..... \_\_\_\_\_



**ENCUESTA PORMENORIZADA A UN ALTO DIRECTIVO.**

1. ¿Cuántos años lleva en la empresa?.....\_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es su área de trabajo?:

Dirección.....\_\_\_\_\_ Finanzas.....\_\_\_\_\_ Administración.....\_\_\_\_\_

Comercialización.....\_\_\_\_\_ Personal.....\_\_\_\_\_ Producción.....\_\_\_\_\_

Investigación y Desarrollo.....\_\_\_\_\_

3. En términos generales, ¿cuál cree que es la media de permanencia del personal en la empresa?:

Menos de 1 año...\_\_\_\_\_

Entre 1 y 3 años.....\_\_\_\_\_

Entre 4 y 6 años.....\_\_\_\_\_

Más de 7 años.....\_\_\_\_\_

**HISTORIA DE LA EMPRESA**

4. ¿Cuáles fueron las fechas más significativas en la evolución histórica de la empresa que usted haya tenido conocimiento?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. Destaque de lo anterior las que usted considera más decisivas en la historia reciente, es decir, los acontecimientos que de alguna forma marcaron la trayectoria de la empresa.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6. Existe alguna persona que pueda ser considerada como clave durante la vida de la empresa. SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_

En caso afirmativo, ¿desea hacer algún comentario?

.....  
.....  
.....  
.....

7. Durante la vida de la empresa, ¿qué acciones han sido objeto de recompensa?:

Haber conseguido por cualquier motivo un ahorro para la empresa..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

La consecución de una mejora para el personal..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

El haber realizado algo que se derivara en un buen resultado económico..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

La propuesta de usar una tecnología más avanzada..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

El defender el nombre de la empresa en alguna situación.... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Un servicio ofrecido a algún cliente. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Haber innovado algún proceso..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. Durante la vida de la empresa, se ha pasado a fabricar otros productos u ofrecer otros servicios..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

si la contestación es afirmativa, se ha hecho para:

Ampliar y diversificar la empresa.... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Ofrecer unos productos con un precio más competitivo..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Poner en práctica nuevas innovaciones.SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Ofrecer unos productos con una mayor calidad..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### CEREMONIAS

9. ¿La empresa organiza convenciones o fiestas en momentos señalados como por ejemplo: alcanzar ciertos años de antigüedad en la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10. ¿La empresa nombra cargos con más valor moral que económico y funcional?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11. Se realiza alguna ceremonia especial con ocasión de alguna de las siguientes situaciones:

Retiro de un miembro destacado..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Comienzo de una nueva junta directiva SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Presentación de un nuevo superior.... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Promoción de algún empleado..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Presentación de un nuevo subordinado. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## NORMAS DE LENGUAJE

12. ¿Los empleados se dirigen a sus superiores utilizando un lenguaje formal y refinado?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
13. ¿Eventualmente se acepta maldecir?.... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
14. ¿Son fáciles los intercambios de palabras y el diálogo entre superiores y subordinados?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
15. Durante la realización del trabajo, ¿existen conversaciones o charlas?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
16. ¿La empresa valora el aislamiento personal en el trabajo? ..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## DOCUMENTOS FORMALES.

17. ¿Se realizan varias copias de las facturas recibidas de los proveedores?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
18. Si la contestación anterior es afirmativa, el motivo es:
- Para que cada departamento conozca sus propios costes ..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Para llevar un seguimiento de dónde se originan los costes ..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Para facilitar la actividad administrativa..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Para que los proveedores sean conocidos por todos los posibles interesados..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
19. ¿Existen documentos escritos que tengan declaraciones sobre la filosofía y propósitos de la empresa?.. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
20. Si la contestación anterior es negativa, el motivo es:
- Porque ya es conocida por todos..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Porque nunca se había planteado..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Porque es una cosa innecesaria..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Porque nadie tiene interés en ello... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
21. ¿Existe un periódico, revista o tablón de anuncios donde se recojan los acontecimientos significativos de la empresa? ..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
22. ¿Existen unos documentos escritos sobre las actividades que pretende emprender la empresa en los próximos años? ..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23. ¿Existen unos documentos escritos para la formación del personal?..... SI  NO
24. ¿Existe un organigrama escrito en la empresa?..... SI  NO
25. Si la contestación anterior es positiva, los criterios que se siguieron al realizarlo fueron:
- La jerarquía, es decir, que cada persona supiese quién es su jefe superior..... SI  NO
- La departamentalización, es decir, conocer las diferentes secciones y que cada miembro conociese el departamento al cuál pertenece..... SI  NO
- La funcionalidad, es decir, que cada cuál supiese las tareas que tiene que realizar..... SI  NO

#### LAS JUNTAS DIRECTIVAS

26. ¿Cuál es la frecuencia de las juntas directivas?
- Diaria....  Semanal... Mensual
- Trimestral  Semestral  Anual..
27. Las personas que asisten a las juntas, ¿siempre se colocan igual?..... SI  NO
28. Las intervenciones y comentarios de los asistentes, son:
- Espontáneas y abiertas..... SI  NO
- Reguladas y normalizadas..... SI  NO
29. El lenguaje empleado en las juntas es:
- Coloquial e informal..... SI  NO
- Refinado y formal..... SI  NO

#### CUESTIONES GENERALES

30. ¿Cree que es indiferente para la empresa, la forma en que visten los miembros de la misma?..... SI  NO
31. ¿Qué tipo de vestuario es más frecuente entre los mandos superiores e intermediarios?:
- Trajes y vestidos formales..... SI  NO
- Trajes y vestidos informales..... SI  NO
- Ropa deportiva y desenfadada..... SI  NO
32. ¿La empresa organiza actividades deportivas y recreativas?..... SI  NO

33. ¿Cree que un cambio en la forma de realizar las cosas o la modificación de la actividad principal de la empresa tendría una respuesta negativa en los trabajadores?... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

34. ¿La empresa tiene preferencias por algún departamento o sección?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

35. Si la contestación anterior es afirmativa, ¿de cuál se trata?:

Dirección..... \_\_\_\_\_ Finanzas. \_\_\_\_\_ Administración. \_\_\_\_\_  
Comercialización. \_\_\_\_\_ Personal. \_\_\_\_\_ Producción..... \_\_\_\_\_  
Investigación y Desarrollo..... \_\_\_\_\_

36. ¿Realiza la empresa publicidad de cualquier tipo?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

37. Si la respuesta anterior es positiva, ¿qué características de la empresa y del producto se buscan resaltar a la hora de realizar la publicidad?:

El bajo precio..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
La calidad del producto..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
El servicio que se puede ofrecer..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
La promoción del producto..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

38. ¿La empresa tiene alguna frase o slogan característico?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

39. En caso afirmativo, ¿cuál es?.....  
.....  
.....

40. ¿Cómo se determina el que algo sea válido para emprender una acción?:

Por tradición: "Siempre se ha procedido de este modo".  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Por la revelación de los niveles jerárquicos superiores:  
"Nuestro presidente o director general quiere que procedamos así"..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Resolviendo el conflicto en debate abierto: "La idea, después de pasarla por un comité y examinarla con el personal, se aplica"..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

A través de pruebas y errores: "Vamos a intentarlo y ya se verá"..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## ORIENTACIONES

### 41. Orientación al personal.

¿Existe en la empresa una estimación hacia el personal?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se priman las buenas actuaciones del personal?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿El personal participa en las decisiones?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Los mecanismos en la carrera profesional son transparentes?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Le importa y se preocupa la empresa por la vida personal  
de los trabajadores?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿El personal tiene conocimiento de lo que se trata en las  
juntas de los directivos?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### 42. Orientación a los resultados.

¿Existe en la empresa una disposición clara hacia los  
resultados económicos?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se premian más las actuaciones que se derivan en resultados  
económicos que las que logran un mejoramiento de las  
condiciones de trabajo?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿La valoración económica de las tareas del personal son la  
base de la retribución?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se buscan más los resultados económicos seguros y a corto  
plazo que el asiento y crecimiento de la empresa a largo  
plazo?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### 43. Orientación al cliente.

¿El trato al cliente es prioritario en la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se premia el haber servido bien a un cliente?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se considera seriamente las reclamaciones de los clientes?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se buscan contactos frecuentes con los clientes de una  
manera consciente?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿La consulta urgente de un cliente es un motivo para  
interrumpir una actividad en la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

44. Orientación a la innovación.

- ¿Existe en la empresa una mentalidad de experimentación?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se prima básicamente la innovación? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿La empresa se aferra a lo que ya conoce?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Hay una predisposición acentuada al riesgo?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Existe en la empresa una tolerancia y apertura hacia nuevas ideas?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

45. Orientación a los costes.

- ¿Es primordial el ahorro y el control de costes en la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se premian a las personas que consiguen reducciones significativas de costes?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Es un proceso natural y habitual el reducir costes en la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Existe entre los miembros de la empresa una mentalidad de reducción y control de costes?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

46. Orientación a la empresa.

- ¿Existe un sentimiento de identificación de los directivos y trabajadores con la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se premia a las personas que por cualquier motivo defienden o exaltan el nombre de la empresa?... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se sienten orgullosos los miembros de la empresa de pertenecer a ella?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Los trabajadores son leales con la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Estarían los directivos y trabajadores dispuestos a aportar sacrificios personales en favor del interés global de la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

47. Orientación a la tecnología.

- ¿Es primordial el uso de la tecnología en la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se priman las ideas aportadas en cuanto al uso de nuevas tecnologías?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿El nivel tecnológico de las instalaciones y procesos es superior a la media de las empresas del sector?.....

..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿La utilización de nuevas tecnologías facilitaría el trabajo de las personas que pertenecen a la empresa?.....

..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿El uso de nuevas tecnologías pondría en peligro los puestos de trabajo en la empresa?.....

..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

#### ESTRATEGIA EMPRESARIAL

48. ¿La empresa ha pensado realizar alguna de estas actividades en el futuro?

Fusionarse con otras empresas..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Comprar otras empresas..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Adquirir nueva tecnología..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Ampliar el número de productos..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Introducirse en nuevos sectores..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Abrir sucursales en otros lugares.... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



**DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA.**

49. Valorar, mediante un círculo, de menos "0" a más "3" las características de la empresa teniendo en cuenta que:

0 = No es una característica de la empresa.

1 = Describe mi empresa sólo un poco.

2 = Es una bastante buena descripción de mi empresa.

3 = Es una muy buena descripción de mi empresa.

**DESCRIPTORES.**

**ESCALA DE VALORES.**

1. Conservadora.....	0	1	2	3
2. Confiada.....	0	1	2	3
3. Difícil de conducir.....	0	1	2	3
4. Es muy estable.....	0	1	2	3
5. Está orientada a los resultados.....	0	1	2	3
6. Es líder en innovaciones.....	0	1	2	3
7. Es innovadora, pero con procesos externos...	0	1	2	3
8. Es creativa.....	0	1	2	3
9. Acepta riesgos.....	0	1	2	3
10. Es metódica.....	0	1	2	3
11. Está muy jerarquizada.....	0	1	2	3
12. Valora las acciones individuales.....	0	1	2	3
13. Tiene departamentos muy diferentes.....	0	1	2	3
14. Agresividad emprendedora.....	0	1	2	3
15. Es informal.....	0	1	2	3
16. Existe una gran presión por los resultados.	0	1	2	3
17. Busca resultados a largo plazo.....	0	1	2	3
18. Es desafiante.....	0	1	2	3
19. Es comunicativa.....	0	1	2	3
20. Orientada al poder.....	0	1	2	3
21. Seguridad en sí misma.....	0	1	2	3
22. Orientada a la equidad y a la honradez.....	0	1	2	3
23. Orientada a la acción de recompensas.....	0	1	2	3
24. Orientación emprendedora.....	0	1	2	3
25. Toma de decisiones con los trabajadores....	0	1	2	3
26. Abierta y confiada.....	0	1	2	3
27. Cuida las relaciones entre sus miembros....	0	1	2	3
28. Con coraje.....	0	1	2	3

## ENCUESTA ANONIMA A LOS DIRECTIVOS.

1. ¿Cuántos años lleva en la empresa?..... \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es su área de trabajo?:  
Dirección..... \_\_\_\_\_ Finanzas..... \_\_\_\_\_ Administración..... \_\_\_\_\_  
Comercialización..... \_\_\_\_\_ Personal..... \_\_\_\_\_ Producción..... \_\_\_\_\_  
Investigación y Desarrollo..... \_\_\_\_\_
3. ¿Conoce la historia de la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. Durante la vida de la empresa, ¿qué acciones han sido objeto de recompensa?:  
Haber conseguido por cualquier motivo un ahorro para la empresa..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
La consecución de una mejora para el personal.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
El haber realizado algo que se derivara en un buen resultado económico..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
La propuesta de usar una tecnología más avanzada.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
El defender el nombre de la empresa en alguna situación....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Un servicio ofrecido a algún cliente. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Haber innovado algún proceso..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. ¿La empresa nombra cargos con más valor moral que económico y funcional?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

### NORMAS DE LENGUAJE

6. ¿Los empleados se dirigen a sus superiores utilizando un lenguaje formal y refinado?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. ¿Eventualmente se acepta maldecir?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
8. ¿Son fáciles los intercambios de palabras y el diálogo entre superiores y subordinados?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
9. Durante la realización del trabajo, ¿existen conversaciones o charlas?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
10. ¿La empresa valora el aislamiento personal en el trabajo?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



### LAS JUNTAS DIRECTIVAS

11. ¿Cuál es la frecuencia de las juntas directivas?  
Diaria....       Semanal...      Mensual   
Trimestral       Semestral       Anual..
12. Las personas que asisten a las juntas, ¿siempre se colocan igual?..... SI       NO
13. Las intervenciones y comentarios de los asistentes, son:  
Espontáneas y abiertas..... SI       NO   
Reguladas y normalizadas..... SI       NO
14. EL lenguaje empleado en las juntas es:  
Coloquial e informal..... SI       NO   
Refinado y formal..... SI       NO

### CUESTIONES GENERALES

15. ¿Cree que es indiferente para la empresa, la forma en que visten los miembros de la misma?..... SI       NO
16. ¿Cree que un cambio en la forma de realizar las cosas o la modificación de la actividad principal de la empresa tendría una respuesta negativa en los trabajadores?... SI       NO
17. ¿La empresa tiene preferencias por algún departamento o sección?..... SI       NO
18. Si la contestación anterior es afirmativa, ¿de cuál se trata?:  
Dirección.....      Finanzas.....      Administración.....  
Comercialización.....      Personal.....      Producción.....  
Investigación y Desarrollo.....
19. ¿La empresa tiene alguna frase o slogan característico?..... SI       NO
20. En caso afirmativo, ¿cuál es?.....  
.....  
.....

21. ¿Cómo se determina el que algo sea válido para emprender una acción?:

por tradición: "Siempre se ha procedido de este modo".  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

por la revelación de los niveles jerárquicos superiores:  
"Nuestro presidente o director general quiere que procedamos así"..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

Resolviendo el conflicto en debate abierto: "La idea, después de pasarla por un comité y examinarla con el personal, se aplica"..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

A través de pruebas y errores: "Vamos a intentarlo y ya se verá"..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

#### ORIENTACIONES

22. Orientación al personal.

¿Existe en la empresa una estimación hacia el personal?  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se priman las buenas actuaciones del personal?.....  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿El personal participa en las decisiones?.....  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Los mecanismos en la carrera profesional son transparentes?  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Le importa y se preocupa la empresa por la vida personal de los trabajadores?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿El personal tiene conocimiento de lo que se trata en las juntas de los directivos?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

23. Orientación a los resultados.

¿Existe en la empresa una disposición clara hacia los resultados económicos?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se premian más las actuaciones que se derivan en resultados económicos que las que logran un mejoramiento de las condiciones de trabajo?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿La valoración económica de las tareas del personal son la base de la retribución?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se buscan más los resultados económicos seguros y a corto plazo que el asiento y crecimiento de la empresa a largo plazo?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

24. Orientación al cliente.

¿El trato al cliente es prioritario en la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se premia el haber servido bien a un cliente?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se considera seriamente las reclamaciones de los clientes?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se buscan contactos frecuentes con los clientes de una manera consciente?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿La consulta urgente de un cliente es un motivo para interrumpir una actividad en la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

25. Orientación a la innovación.

¿Existe en la empresa una mentalidad de experimentación?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se prima básicamente la innovación? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿La empresa se aferra a lo que ya conoce?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Hay una predisposición acentuada al riesgo?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Existe en la empresa una tolerancia y apertura hacia nuevas ideas?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

26. Orientación a los costes.

¿Es primordial el ahorro y el control de costes en la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Se premian a las personas que consiguen reducciones significativas de costes?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Es un proceso natural y habitual el reducir costes en la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Existe entre los miembros de la empresa una mentalidad de reducción y control de costes?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

27. Orientación a la empresa.

¿Existe un sentimiento de identificación de los directivos y trabajadores con la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

- ¿Se premia a las personas que por cualquier motivo defienden o exaltan el nombre de la empresa?... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se sienten orgullosos los miembros de la empresa de pertenecer a ella?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Los trabajadores son leales con la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Estarían los directivos y trabajadores dispuestos a aportar sacrificios personales en favor del interés global de la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

28. Orientación a la tecnología.

- ¿Es primordial el uso de la tecnología en la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se priman las ideas aportadas en cuanto al uso de nuevas tecnologías?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿El nivel tecnológico de las instalaciones y procesos es superior a la media de las empresas del sector?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿La utilización de nuevas tecnologías facilitaría el trabajo de las personas que pertenecen a la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿El uso de nuevas tecnologías pondría en peligro los puestos de trabajo en la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

29. ¿La empresa ha pensado realizar alguna de estas actividades en el futuro?

- Fusionarse con otras empresas..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Comprar otras empresas..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Adquirir nueva tecnología..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Ampliar el número de productos..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Introducirse en nuevos sectores..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Abrir sucursales en otros lugares.... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA.**

10. Valorar, mediante un círculo, de menos "0" a más "3" las características de la empresa teniendo en cuenta que:

0 = No es una característica de la empresa.

1 = Describe mi empresa sólo un poco.

2 = Es una bastante buena descripción de mi empresa.

3 = Es una muy buena descripción de mi empresa.

**DESCRIPTORES.**

**ESCALA DE VALORES.**

DESCRIPTORES.	0	1	2	3
1. Conservadora.....	0	1	2	3
2. Confiada.....	0	1	2	3
3. Difícil de conducir.....	0	1	2	3
4. Es muy estable.....	0	1	2	3
5. Está orientada a los resultados.....	0	1	2	3
6. Es líder en innovaciones.....	0	1	2	3
7. Es innovadora, pero con procesos externos...	0	1	2	3
8. Es creativa.....	0	1	2	3
9. Acepta riesgos.....	0	1	2	3
10. Es metódica.....	0	1	2	3
11. Está muy jerarquizada.....	0	1	2	3
12. Valora las acciones individuales.....	0	1	2	3
13. Tiene departamentos muy diferentes.....	0	1	2	3
14. Agresividad emprendedora.....	0	1	2	3
15. Es informal.....	0	1	2	3
16. Existe una gran presión por los resultados.	0	1	2	3
17. Busca resultados a largo plazo.....	0	1	2	3
18. Es desafiante.....	0	1	2	3
19. Es comunicativa.....	0	1	2	3
20. Orientada al poder.....	0	1	2	3
21. Seguridad en sí misma.....	0	1	2	3
22. Orientada a la equidad y a la honradez.....	0	1	2	3
23. Orientada a la acción de recompensas.....	0	1	2	3
24. Orientación emprendedora.....	0	1	2	3
25. Toma de decisiones con los trabajadores....	0	1	2	3
26. Abierta y confiada.....	0	1	2	3
27. Cuida las relaciones entre sus miembros....	0	1	2	3
28. Con coraje.....	0	1	2	3

## ENCUESTA ANONIMA A LOS TRABAJADORES.

1. ¿Cuántos años lleva en la empresa?.....\_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es su área de trabajo?:  
Dirección.....\_\_\_\_\_ Finanzas.....\_\_\_\_\_ Administración.....\_\_\_\_\_  
Comercialización.....\_\_\_\_\_ Personal.....\_\_\_\_\_ Producción.....\_\_\_\_\_  
Investigación y Desarrollo.....\_\_\_\_\_
3. ¿Qué motivos le llevaron a entrar en la empresa?  
El salario que percibe..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
La proximidad del centro de trabajo al domicilio personal.  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
El nombre y la estabilidad de la empresa.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
La posibilidad de escalar puestos en la empresa.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
La dificultad de encontrar trabajo en otra empresa.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
4. Cuando entró en la empresa, ¿le informaron de la historia de la misma?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
5. Si la contestación anterior es negativa, ¿se enteró usted después por cualquier medio de esa historia?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
6. Cuando fue usted contratado, ¿le informaron de lo que se pretendía conseguir en la empresa y del papel que jugaría usted en ello?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
7. Si la pregunta anterior es afirmativa, ¿las expectativas que le informaron se corresponden con la realidad?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
8. Las ceremonias, fiestas y detalles de la empresa hacia los trabajadores, ¿le parecen a usted notables en relación con otras empresas?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
9. ¿Siente usted que participa en el éxito o fracaso de la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
10. ¿Recibe alguna charla, folleto o revista sobre la empresa?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



22. De la percepción que tiene o de lo que le han podido transmitir, ¿qué cree que es lo más relevante para su empresa?  
La utilidad y el buen servicio que ofrecen los productos.

..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

El crecimiento y éxito de la empresa. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

La necesidad de reducir los costes... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Lo importante que son las personas que trabajan en la empresa..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Las innovaciones que se están usando. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

La tecnología avanzada que se tiene.. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

La necesidad de mejorar los resultados económicos..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

23. ¿Cree que es indiferente para la empresa la forma en que actúan los miembros de la misma?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

24. ¿La empresa tiene preferencias por algún departamento o sección?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

25. Si la contestación anterior es afirmativa, ¿de cuál se trata?:

Dirección.....\_\_\_\_\_ Finanzas..... Administración.....

Comercialización..... Personal..... Producción.....

Investigación y Desarrollo.....

26. ¿Qué piensa de las máquinas e instalaciones?:

Están anticuadas..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Su manejo es pesado y repetitivo..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Son la base fundamental de la empresa.SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

No tienen una gran importancia porque el trabajo de las personas es lo que consigue buenos productos.....

..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Son favorables por cuanto que disminuyen el esfuerzo de los trabajadores..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

27. ¿Opina que ocupa un puesto adecuado a sus posibilidades profesionales?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

28. ¿Cree que es la propia empresa la que le ha ayudado a formarse para desempeñar el trabajo que realiza?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18. ¿Cómo son las relaciones entre las personas de la empresa?
- Amistosas.....SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Indiferentes..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Hostiles..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
19. Cuando tiene curiosidad o interés por conocer alguna cuestión de la empresa, ¿encuentra a alguien dispuesto a explicárselo?...
- ..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
20. ¿Está usted informado de los proyectos futuros de la empresa?
- ..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
21. Si la contestación anterior es afirmativa, ¿cómo se enteró?:
- Por los directivos..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Porque se lo ha comentado otros compañeros.....
- ..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Por haberlo leído en la prensa..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
22. ¿Ha pensado en cambiar de empresa?.... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
23. ¿Cree que podría hacer su carrera profesional en la empresa actual?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
24. ¿Cómo le parece la disciplina en la empresa?:
- Normal..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Insuficiente..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- Excesiva..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
25. Si usted tiene o tuviera hijos, ¿le gustaría que trabajasen en la empresa a la que usted pertenece?... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
26. Si tuviera que volver a empezar su vida profesional, ¿desearía hacerlo en la empresa a la que actualmente pertenece?
- ..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
27. ¿La empresa nombra cargos con más valor moral que económico y funcional?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
28. ¿Los empleados se dirigen a sus superiores utilizando un lenguaje formal y refinado?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
29. ¿Eventualmente se acepta maldecir?.... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
30. ¿Son fáciles los intercambios de palabras y el diálogo entre superiores y subordinados?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
31. Durante la realización del trabajo, ¿existen conversaciones o charlas?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
32. ¿La empresa valora el aislamiento personal en el trabajo?
- ..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

## ORIENTACIONES

### 33. Orientación al personal.

¿Existe en la empresa una estimación hacia el personal?  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se priman las buenas actuaciones del personal?.....  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿El personal participa en las decisiones?.....  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Los mecanismos en la carrera profesional son transparentes?  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Le importa y se preocupa la empresa por la vida personal  
de los trabajadores?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿El personal tiene conocimiento de lo que se trata en las  
juntas de los directivos?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

### 34. Orientación a los resultados.

¿Existe en la empresa una disposición clara hacia los  
resultados económicos?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se premian más las actuaciones que se derivan en resultados  
económicos que las que logran un mejoramiento de las  
condiciones de trabajo?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿La valoración económica de las tareas del personal son la  
base de la retribución?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se buscan más los resultados económicos seguros y a corto  
plazo que el asiento y crecimiento de la empresa a largo  
plazo?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

### 35. Orientación al cliente.

¿El trato al cliente es prioritario en la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se premia el haber servido bien a un cliente?.....  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se considera seriamente las reclamaciones de los clientes?  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿Se buscan contactos frecuentes con los clientes de una  
manera consciente?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿La consulta urgente de un cliente es un motivo para  
interrumpir una actividad en la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

36. Orientación a la innovación.

- ¿Existe en la empresa una mentalidad de experimentación?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se prima básicamente la innovación? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿La empresa se aferra a lo que ya conoce?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Hay una predisposición acentuada al riesgo?  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Existe en la empresa una tolerancia y apertura hacia nuevas ideas?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

37. Orientación a los costes.

- ¿Es primordial el ahorro y el control de costes en la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se premian a las personas que consiguen reducciones significativas de costes?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Es un proceso natural y habitual el reducir costes en la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Existe entre los miembros de la empresa una mentalidad de reducción y control de costes?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

38. Orientación a la empresa.

- ¿Existe un sentimiento de identificación de los directivos y trabajadores con la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se premia a las personas que por cualquier motivo defienden o exaltan el nombre de la empresa?... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se sienten orgullosos los miembros de la empresa de pertenecer a ella?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Los trabajadores son leales con la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Estarían los directivos y trabajadores dispuestos a aportar sacrificios personales en favor del interés global de la empresa?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

39. Orientación a la tecnología.

- ¿Es primordial el uso de la tecnología en la empresa?.....  
..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
- ¿Se priman las ideas aportadas en cuanto al uso de nuevas tecnologías?..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿El nivel tecnológico de las instalaciones y procesos es superior a la media de las empresas del sector?.....

..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿La utilización de nuevas tecnologías facilitaría el trabajo de las personas que pertenecen a la empresa?.....

..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

¿El uso de nuevas tecnologías pondría en peligro los puestos de trabajo en la empresa?..... SI \_\_\_\_ NO \_\_\_\_

**DIMENSIONES DE COMPORTAMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA.**

40. Valorar, mediante un círculo, de menos "0" a más "3" las características de la empresa teniendo en cuenta que:

- 0 = No es una característica de la empresa.
- 1 = Describe mi empresa sólo un poco.
- 2 = Es una bastante buena descripción de mi empresa.
- 3 = Es una muy buena descripción de mi empresa.

**DESCRIPTORES.**

**ESCALA DE VALORES.**

1. Conservadora.....	0	1	2	3
2. Confiada.....	0	1	2	3
3. Difícil de conducir.....	0	1	2	3
4. Es muy estable.....	0	1	2	3
5. Está orientada a los resultados.....	0	1	2	3
6. Es líder en innovaciones.....	0	1	2	3
7. Es innovadora, pero con procesos externos...	0	1	2	3
8. Es creativa.....	0	1	2	3
9. Acepta riesgos.....	0	1	2	3
10. Es metódica.....	0	1	2	3
11. Está muy jerarquizada.....	0	1	2	3
12. Valora las acciones individuales.....	0	1	2	3
13. Tiene departamentos muy diferentes.....	0	1	2	3
14. Agresividad emprendedora.....	0	1	2	3
15. Es informal.....	0	1	2	3
16. Existe una gran presión por los resultados.	0	1	2	3
17. Busca resultados a largo plazo.....	0	1	2	3
18. Es desafiante.....	0	1	2	3
19. Es comunicativa.....	0	1	2	3
20. Orientada al poder.....	0	1	2	3
21. Seguridad en sí misma.....	0	1	2	3
22. Orientada a la equidad y a la honradez.....	0	1	2	3
23. Orientada a la acción de recompensas.....	0	1	2	3
24. Orientación emprendedora.....	0	1	2	3
25. Toma de decisiones con los trabajadores....	0	1	2	3
26. Abierta y confiada.....	0	1	2	3
27. Cuida las relaciones entre sus miembros....	0	1	2	3
28. Con coraje.....	0	1	2	3

## ENCUESTA ANONIMA A LOS CLIENTES.

1. ¿Cuánto tiempo lleva operando con esta empresa?:
- Menos de 6 meses.....  SI  NO
- Entre 6 meses y 1 año.....  SI  NO
- Más de 1 año y menos de 3 años.....  SI  NO
- 3 años o más.....  SI  NO
2. ¿La empresa proveedora envía felicitaciones en fechas señaladas y piensa en los clientes a la hora de organizar las fiestas?.....  SI  NO
3. ¿Qué actitud observa en la empresa proveedora?:
- Busca la mera colocación de los productos.....  SI  NO
- .....  SI  NO
- Tiene una mentalidad de resolver nuestros problemas.....  SI  NO
- .....  SI  NO
4. ¿El servicio post-venta es aceptable?..  SI  NO
5. ¿La empresa cumple con los plazos y condiciones de entrega?.....  SI  NO
6. ¿Cuál es el motivo de elección de esta empresa?:
- El bajo coste de sus bienes.....  SI  NO
- La calidad de sus productos.....  SI  NO
- El ofrecer los productos más vanguardistas e innovadores del mercado.....  SI  NO
7. ¿Cómo calificaría la confianza que se tiene con la empresa proveedora?:
- Muy buena.....  SI  NO
- Buena.....  SI  NO
- Normal.....  SI  NO
- No es de confiar.....  SI  NO

## ENCUESTA ANONIMA A LOS PROVEEDORES.

1. ¿Cuánto tiempo lleva operando con esta empresa?:  
Menos de 6 meses.....  
Entre 6 meses y 1 año.....  
Más de 1 año y menos de 3 años.....  
3 años o más.....
2. ¿La empresa cliente envía felicitaciones en fechas señaladas y piensa en los proveedores a la hora de organizar las fiestas?..... SI  NO
3. A la hora de hacer un pedido, ¿qué características busca la empresa cliente en el producto?  
Un bajo precio..... SI  NO   
Una alta calidad..... SI  NO   
El ofrecer los productos más vanguardistas e innovadores del mercado..... SI  NO
4. La empresa cliente, ¿cumple con los plazos de pago?.....  
..... SI  NO
5. ¿Cómo calificaría la confianza que se tiene con la empresa cliente?:  
Muy buena..... SI  NO   
Buena..... SI  NO   
Normal..... SI  NO   
No es de confiar..... SI  NO
6. A la hora de realizar los pedidos, la empresa cliente mantiene unos comportamientos estables y homogéneos en cuanto a:  
Volumen de los pedidos..... SI  NO   
Fecha de los pedidos..... SI  NO



## ENCUESTA ANONIMA A LOS ACCIONISTAS Y OBLIGACIONISTAS.

1. ¿Cuánto tiempo lleva como accionista y/o obligacionista de la empresa?:

Menos de 6 meses..... \_\_\_\_\_

Entre 6 meses y 1 año..... \_\_\_\_\_

Más de 1 año y menos de 3 años..... \_\_\_\_\_

3 años o más..... \_\_\_\_\_

2. ¿La empresa envía felicitaciones en fechas señaladas y piensa en usted a la hora de organizar fiestas?.....

..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3. ¿Qué motivos le llevaron a obligarse y relacionarse con la empresa?

La confianza en la empresa..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

El riesgo que toma la empresa y los altos beneficios que ello puede derivar..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

El conocimiento de la calidad de los productos y la aceptación que tienen en el mercado.. SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Los precios competitivos que ofrece y los beneficios que ello puede representar..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

El prestigio y la seriedad de los directivos.....

..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4. ¿La empresa cumple en cuanto a las condiciones prefijadas sobre reparto de beneficios y entrega de intereses?.....

..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5. Cuando la empresa realiza cualquier cambio que podría considerarse como importante, ¿cómo se entera usted?:

Por la televisión, prensa o radio.... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porque se lo ha oído decir a otro obligacionista y/o accionista..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Porque la empresa se lo comunica personalmente por carta o teléfono..... SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

El esquema de los cuestionarios estaría formado por la recolección de los datos generales de la empresa, junto a una única encuesta pormenorizada a un directivo que, si no es un líder organizacional en el aspecto que lo entendíamos como un reforzamiento de la cultura, sí es al menos alguien que teóricamente conoce los detalles de la firma. Después se encontraría un formulario menos extenso para los demás directivos, otro para quienes ocupan posiciones operacionales y una breve propuesta indagatoria para los clientes, proveedores y accionistas-obligacionistas. La explicación de cada uno de estos apoyos de recolección sería la siguiente:

A. Datos generales de la empresa.

La propuesta de la cumplimentación de este informe se haría al alto directivo que después va a rellenar el modelo detallado. Muchos de estos datos ya habrían sido recogidos en el primer contacto con la corporación y ahora se trata de rellenar los que no se disponen. Esta información genérica es apuntada, a grandes rasgos, por GIMENEZ RUIZ (1987; Pág 75) como iniciadora de todo estudio cualitativo.

La pretensión es situar la empresa en cuanto a sus magnitudes: sede social, personalidad jurídica, número de socios y empleados y los centros en los que se ubica, junto a las actividades de éstos. La dispersión geográfica es reseñable porque, como hemos venido comentando, puede ser un factor causante de la aparición de subculturas. Respecto a los demás indicadores, sirven para enmarcar la dimensión y categoría de la corporación.

B. Encuesta pormenorizada a un alto directivo.

Este es el único modelo que contiene preguntas abiertas y es que más que una rápida encuestación, el contacto se desarrollaría como una entrevista en la cual se expresarían los comentarios de esta persona. De otro lado, hay preguntas totalmente objetivas, en las que no hay opción de discrepancia y en consecuencia no se efectúan a ningún otro colectivo por no ser reiterativos en una información que es clara.

Respecto a la elección de este sujeto, podría intervenir esa persona que apuntábamos como un miembro corporativo de apoyo a los consultores, dado que éste conocerá quién es culturalmente relevante. En todo caso

ahora sí convendría que fuese alguien perteneciente a la alta dirección y a ser posible uno de los fundadores de la compañía. Esto se basaría en el peso específico que ejercen éstos y que ha sido objeto de análisis en el capítulo anterior.

El desglose y la finalidad de cada una de las cuestiones la detallamos a continuación, anteponiendo el guarismo que se corresponde con el modelo propuesto:

1.- El tiempo de pertenencia es importante porque permite conocer los acontecimientos acaecidos por experiencia propia, lo que ayuda a explicar mejor y con mayor fidelidad los hechos pretéritos.

2.- El identificar el área de trabajo es interesante porque puede detectar la existencia de posibles subculturas. No conviene olvidar que la departamentalización funcional es, en muchas ocasiones, una de las causas de estos valores desviados.

3.- Como las creencias corporativas tardan años en formarse, el tiempo de permanencia del personal estará directamente relacionado con la posible fortaleza de los

valores; de manera que a mayor duración en la firma, mayor probabilidad de que se alcance una mayor vigorosidad en el espíritu organizacional.

4.- Las interrogaciones versadas en la historia de la compañía intentan recoger los puntos propuestos separadamente por ALLAIRE y FIRSIROTU (1985; Pág 27), BOLMAN y DEAL (1984; Pág 155) y DEAL y KENNEDY (1985; Pág 138) al sugerir que es relevante preguntar sobre estos hechos pretéritos verdaderos.

De esta forma, en esta pregunta en concreto, se trata de delimitar la historia de la empresa, ayudando al entrevistado a recordarla mediante las fechas más señaladas.

5.- Aquí lo buscado es que se decline por algunas cuestiones concretas que manifiesten para él y para la corporación lo realmente crítico y decisivo. Con esta pregunta se obliga a que se delimite aún más la respuesta anterior, remarcándose los momentos cruciales para la firma.

6.- Se intenta observar si existe o ha existido una persona con claras connotaciones de líder, al tiempo

que se busca un razonamiento de por qué se eleva a alguien a ese rango.

7.- La exploración se centra en examinar, mediante una perspectiva histórica, si la compañía ha cuidado y orientado la cultura organizacional mediante cualquier sistema de recompensas. Además, se intenta catalogar la causa que ha motivado estos premios para ver si se ha intentado construir conscientemente unos determinados valores.

8.- El fin ahora es conocer si la razón social se aferra a su ventaja competitiva originaria, o si por contra ha introducido cambios. También se persigue observar si con estas modificaciones se ha intentado desarrollar alguna cuestión concreta, y que de paso fortalezca o reoriente las creencias.

9.- A pesar de que la formulación y estructura de la manera de exponer los requerimientos es originaria, sí que nos hemos apoyado en las sugerencias apuntadas por REDDIN (1988; Pág 298). La pretensión de este punto es simplemente recoger si se realiza alguna ceremonia en



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

la firma, dado que éstas son un medio de detección y reforzamiento cultural.

10.- Con esta cuestión se recogería la predisposición de la empresa en el esfuerzo de motivar a los empleados, haciéndoles sentir que son importantes y que realizan una función recalculable en la organización, a pesar de que no se corresponda con un aumento en las nóminas.

11.- Se ofrece un listado de los acontecimientos, que siendo destacables en cuanto al capital humano de la corporación, puedan ser recalcados con una ceremonia que permita ir consolidando el hecho en cuestión en la cultura.

12.- Las averiguaciones sobre las normas de lenguaje, siendo de elaboración propia, se han basado en las ideas propuestas por DEAL y KENNEDY (1985; Pág 84) y en la encuesta enunciada por SCHOLZ (1987; Pág 81).

En particular, este punto intenta apoyar la descripción de la formalidad en las relaciones internas, detectando la posible inclinación hacia posicionamientos burocráticos con unas normas tipificadas.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

13.- Permite hacerse una idea del grado de informalidad que es susceptible de alcanzarse en la organización.

14.- Además de medir el nivel de desarrollo en las comunicaciones, con todas las repercusiones que entrañan éstas, puede expresar una potencial orientación en el personal. El motivo estaría en la facilidad de que los empleados expongan sus inquietudes.

De otro lado, la encaminación en la innovación también es compatible con una actitud favorable en este sentido, ya que en estos diálogos los subordinados pueden aportar nuevas ideas.

15.- Las connotaciones de este punto están en torno a la permisibilidad imperante en la razón social. Al mismo tiempo, si la respuesta es afirmativa, sería un medio de reforzar la cultura, dado que es de esperar que en algunas ocasiones la conversación girará en torno a la unidad económica y los empleados tendrán una mayor información de ella.



16.- Con esta pregunta se alcanza observar hasta dónde puede ir la empresa en contra del fomento de las transmisiones orales, optando, en caso positivo, por un gran formalismo operacional.

17.- Antes de elaborar la estructura de los requerimientos respecto a los documentos formales, se han tenido en cuenta las indicaciones efectuadas por ANDER-EGG (1986; Pág 74) y BURACK (1988; Pág 120-122) sobre la conveniencia de su inclusión en esta clase de análisis.

En esta interrogación en concreto se derivaría que una contestación negativa lleva a pensar sobre la posibilidad de que la empresa intente evitar una excesiva burocratización. Sin embargo, una contestación positiva no significa que se quiera multiplicar una tarea administrativa por el sólo hecho de hacer más trabajo; esta es la causa del siguiente enunciado.

18.- La opción primera intenta percibir si al saber cada departamento los costes en que incurre, le produce una concienciación de ahorro. Esto equivale a un posible intento de orientar las secciones a una cultura empresarial dirigida a los costes.

La elección de la segunda vía tendería a un propósito similar al anterior, pero aquí el control de costes no se llevaría por cada departamento, sino más bien se ahorraría por el seguimiento de uno en concreto sobre los demás.

Respecto a la tercera, haría referencia a un servicio a las tareas administrativas, lo cual demostraría una cierta subcultura fuerte en esta sección.

Finalmente el cuarto, al tener el objetivo de conocer a los proveedores, cada departamento ostentaría un mejor criterio a la hora de elegirlos, lo que podría redundar en un control de costes y calidad.

19.- Únicamente se basa en averiguar si el entrevistado tiene noción de estos escritos. Es obvio que el consultor ya será consciente de ello al haber indagado al respecto en el estudio previo a los documentos. La razón de hacer hincapié ahora en ello es la contrastación de que el interrogado está al corriente.

Una segunda pretensión está en introducir y darle sentido a la siguiente pregunta en caso de que ésta se conteste negativamente.

20.- Recordando que el origen de la filosofía empresarial está en las perspectivas e inquietudes de la alta dirección, cuando ésta no recoge formulativamente esa idea corporativa, la causa cabría encontrarse en una serie de opciones cuyo significado es el siguiente:

A.- Se está presuponiendo que es innecesario plasmarlo en un registro por estar ampliamente difundido por todo el personal. Esta afirmación tendría que estar asociada con unos valores vigorosos que luego se verá si corresponden. Al mismo tiempo, la autoconfianza en el poder de comunicación sería una consecuencia a sacar.

B.- Al no haberse reflexionado en la temática, se desprendería una dejadez en los principios cualitativos y por ende una potencial despreocupación cultural.

C.- Aquí la actitud sería destructiva por cuanto que se ve como inútil y difícilmente aprovechable.

D.- Además de una despreocupación, se adopta un sentir pesimista en el sentido de que se cambie al respecto.

21.- Al tiempo que se comprueba la existencia de estos transmisores del espíritu organizacional, se logra recordar al encuestado la viabilidad de su empleo.

22.- Se intenta plasmar la realidad de una planificación del futuro. Dado el carácter privado que suelen tener estos informes, es posible que no se hayan detectado en la fase del análisis registral, siendo ahora el momento de cotejarlo.

23.- La naturaleza de ésta es similar a las anteriores, adoptando una función de comprobación y sirviendo para una reflexión gerencial.

24.- Se busca dar pie a una confrontación entre el conocimiento del directivo y la plasmación física de la corporación en un organigrama. Junto a ello, se consigue introducir el siguiente requerimiento en caso de contestar negativamente.

25.- Según los motivos de esta carencia, se averiguarían las siguientes indagaciones en el orden respectivo en que aparecen las diversas opciones:

A.- Si se establece por jerarquía, es lógico pensar que la formalidad impera en la compañía, lo que daría lugar a una cultura organizacional estricta.

B.- Esta elección es relevante bajo el prisma de que se puede desarrollar un fortalecimiento de subculturas originadas por el concepto de departamentalización.

C.- Esta preferencia quizás se traduzca en un conocimiento más profundo del espíritu corporativo, por cuanto que cada cual llega a saber qué debe realizar y por ende adivinar la finalidad perseguida. A partir de aquí las orientaciones concretas se harían más visibles para los miembros de la razón social.

26.- Además de las ideas aportadas en el guión esbozado precedentemente, el plantear unas preguntas sobre las juntas directivas también es sugerido por BRADFORD y COHEN (1988; Pág 294-296) y por THEVENET (1986; Pág 13) quienes separadamente llevan a remarcar su conveniencia.

En este interrogante en concreto se derivaría que una mayor frecuencia de las juntas puede traducirse en un comportamiento burocrático en la unidad económica, pero también cabría interpretarlo como un intercambio de ideas con asiduidad. Lo que sí es claro es que cuando las juntas son periódicas en pequeños lapsos de tiempo, se refuerza la cultura, cualquiera que sea su tipología, dado que se fomentaría la comunicación.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

27.- Unos comportamientos prefijados sobre el lugar de colocación es, en principio, síntoma de una cultura formalista.

28.- Las intervenciones espontáneas y abiertas denotan unas relaciones abiertas, mientras que las reguladas y normalizadas son más bien todo lo contrario. Esto tiene su importancia porque luego los directivos tal vez actúen después del mismo modo con los colaboradores, reflejándose con posterioridad en la cultura empresarial.

29.- El sentido de esta cuestión es fundamentalmente el mismo que el de la pregunta anterior. Así, por ejemplo, cuando se emplea un lenguaje refinado en la conversación, la espontaneidad hacia la intervención es reducida. Consecuentemente, en muchas ocasiones, la posibilidad de aportar nuevas ideas desaparece y esto puede repercutir en toda la corporación, originando una regulación general en la manera de hacer las cosas.

30.- Se trata de contrastar si implícitamente existen unas normas sobre el vestido que puedan percibir hasta dónde llega el nivel de seriedad en este aspecto.

31.- Se intenta reafirmar lo anterior dando a elegir unos estándares. La manera de vestir de los directivos es relevante porque, en este aspecto, son el colectivo más representativo dado que a nivel de operario muchas veces la vestimenta obedece a los cánones impuestos por la tarea.

32.- En el sentido de que estas actividades son capaces de reforzar los lazos entre los diversos miembros organizacionales, y por ende también de la cultura empresarial, será interesante preguntar por ellas. Al mismo tiempo denotarían una cierta orientación por el personal ya que, de alguna manera, son servicios accesorios que se les brinda.

33.- La pretensión está en recoger la opinión de si se cree que la cultura es muy estática y es difícil de cambiar, o de si por el contrario está abierta a una permisibilidad en las modificaciones.

34.- Tanto esta interrogación como la siguiente se han fundamentado en las puntualizaciones efectuadas por BOYER y EQUILBEY (1986; Pág 36). Así en ésta se buscaría un indicio real de la existencia de subculturas.

35.- Además de especificar las preferencias departamentales concretas, ofrece una información acerca de las orientaciones en el espíritu corporativo. De este modo si la respuesta es, por ejemplo, la sección de investigación y desarrollo, cabría pensar en una primacía por unas creencias en la innovación; si es la de personal, la potencial inclinación sería ésta; en la misma vertiente a la comercialización le correspondería una predilección compartida por los resultados y/o clientes, etc.

36.- Únicamente se procura testimoniar el hecho de que la empresa trata de mostrar sus productos y a sí misma al exterior, sirviendo al mismo tiempo de entrada al siguiente requerimiento.

37.- Según el fundamento que presida los mensajes, se tendrá un dato más para ir aproximando los valores que se pretenden conseguir. De este modo, ante la



publicidad basada en un bajo coste del producto, el control de los gastos tendería a fomentarse como valor corporativo. Contrariamente, un cuidado en la calidad y en el desarrollo de un servicio eficaz, sería señal de una preocupación por los clientes que es susceptible de derivar en esta creencia. Por su parte, el efecto promocional iría ligado a un afán por aumentar ventas.

38.- Muchas veces el enunciado de una frase característica es definidora de toda una organización; aquí intentamos averiguar si existe.

39.- Además de lo precedente, el saber exáctamente su contenido es significativo dado que aparte de que suelen ser afirmaciones cortas, reflejan toda una filosofía directiva, independientemente de que después sea compartida o no.

40.- Este punto es una adaptación de la propuesta ofrecida por SCHEIN (1988. a.; Pág 136) y se justifica en explicar el comportamiento a la hora de tomar decisiones.

En este orden de ideas, la primera opción significaría que la cultura empresarial está fuertemente

asentada, de donde cabría deducir que un posible cambio en la forma de hacer las cosas sería difícil.

La segunda posibilidad indicaría un fuerte grado de sumisión y jerarquía en el momento de emprender acciones. La tercera apuntaría por una palpable apertura gerencial hacia el personal, mientras que en la cuarta la informalidad y la falta de seriedad es una nota característica.

41/47.- A partir de esta pregunta y hasta la 47 inclusive, se ofrecen las características esenciales de las orientaciones más comunes a fin de que el encuestado se pronuncie directamente sobre si su organización es definidora de alguna de ellas aisladas o conjuntamente. En su elaboración se han consultado una serie de modelos concretos y de consejos sobre qué interrogantes podrían ser más eficientes en esta labor (1). Sin embargo, después la estructuración y la disposición específica ha sido propia. Bajo esta perspectiva, las orientaciones precisas sobre las que giran estas averiguaciones son hacia el personal, resultados, clientes, innovación, costes, corporación y tecnología.

Hemos pretendido preguntar sobre las notas más características de cada una de estas acomodaciones, pero intentando hacer unos bloques homogéneos para facilitar las respuestas, al mismo tiempo que se consiga ponderar con criterios idénticos cada posibilidad, evitando potenciales desigualdades de elección a priori.

De este modo, el primer apartado de cada una de las orientaciones intenta preguntar de una forma clara y directa si existe esa disposición en la empresa; por ejemplo, en el número 43 se pregunta si el trato al cliente es prioritario y en la 45 si es primordial el ahorro y el control de costes. Con esto se consigue obligar a pronunciarse centradamente sobre la cultura. Por su parte, el segundo requerimiento de cada una de las preguntas recoge si la organización premia o valora los comportamientos tendentes a reforzar la tipología concreta del espíritu compartido. Siguiendo con el mismo caso anterior, en el número 43 se invita a contestar en segundo lugar si se premia el haber servido bien a un cliente mientras que en el 45 la recompensa es por conseguir reducciones significativas de costes. Respecto a los demás apartados de las orientaciones, consistirían en identificar cuestiones concretas de cada una de estas

creencias en la tarea de averiguar si se ostentan las diferentes disposiciones.

48.- Aquí se pretende observar las posibles estrategias genéricas que puedan desarrollarse en la compañía para ver el grado de aceptación con los valores diagnosticados. En definitiva, se busca confrontar ambos paradigmas para examinar el grado de aceptación mutuo.

En este orden de ideas, en caso de afirmatividad en los dos primeros puntos, habría que auditar las creencias de las empresas implicadas a fin de determinar si estas operaciones pueden tener un desarrollo eficaz. Respecto a la tercera posibilidad, si antes se ha percibido que el uso tecnológico no es un valor compartido, se debería reflexionar más profundamente sobre la adquisición de este tipo de bienes. Las opciones cuarta y quinta servirían para percibir que habiendo opinado que la ventaja competitiva es la actividad actual, y esto tiene el rango de valor asumido, entonces cualquier modificación en las labores del presente podrían resentirse negativamente. Para finalizar, la sexta y última elección obedecería, en cuanto a este tipo de análisis se refiere, al hecho de que surjan potenciales subcultu-

ras, debiéndose ponderar la predisposición presente para el surgimiento de unos valores desviados.

49.- Este método de captación, atribuible en sus bases a BURACK (1988; Pág 123-124), permite cuantificar de un modo rápido, mediante una escala de valoración, las pautas que acompañan a las estimaciones personales de los empleados sobre la cultura. Ante unos descriptores generales, cada miembro corporativo atribuye su criterio en cuanto a que corresponda en mayor o menor medida a explicar la personalidad organizacional.

Con este estudio se consigue apreciar tres clases de caracteres empresariales bien diferenciados cuales son: el que tiene unos tintes burocráticos, el orientado hacia el personal y el basado en unas creencias innovadoras. Para ello se observan los números más altos marcados en la escala de valores y se corresponde con las cifras que han servido para ordenar los descriptores. Después estos últimos servirán en la identificación de estas orientaciones en base a la siguiente tabla:



<u>BUROCRATICA</u>	<u>ESTIMACION AL PERSONAL</u>	<u>INNOVADORA</u>
1	2	3
4	12	5
7	15	6
10	18	8
11	19	9
13	23	14
20	27	16
21	28	17
		22
		24
		25
		26

Así por ejemplo si se ha contestado, con un número alto, que la firma se caracteriza por ser conservadora, muy estable, innovadora con procesos externos, metódica, muy jerarquizada, ampliamente departamentalizada, orientada al poder y segura de sí misma, es que tiene una predisposición claramente burocrática.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

### C. Encuesta anónima a los directivos.

Este modelo se deriva en su totalidad de la encuesta pormenorizada a un alto directivo, pero en la cual se han eliminado una serie de preguntas, que por su carácter básicamente objetivo y no susceptible de una diversidad interpretativa, no son necesarias, siendo reiterativo volver a formularlas.

En este sentido se encontraría la cuestión del tiempo de permanencia del personal y la descripción de la historia corporativa, aunque sí es significativo recoger si los hechos pretéritos se conocen y las acciones que a su criterio se han recompensado más. Esto es importante porque siendo la historia única, puede interpretarse de diferentes modos según las percepciones personales. También sería repetitiva la averiguación de cómo ha evolucionado la oferta comercial, ya que se trata de una cuestión imparcial. Respecto a las ceremonias, la realización de éstas no ofrecen gran subjetividad, aunque creemos que es interesante recoger la interrogación de si existen cargos con valores morales más que económicos, puesto que iría ligado a una interpretación propia.

Siguiendo con esta línea argumental, se mantendrían las normas de lenguaje mientras que las formulaciones sobre los documentos corporativos se eliminarían. En cuanto a las juntas directivas, sí se reproducirían en base a dos argumentos fundamentales. En primer lugar porque la forma en que se desarrollan sería objeto de interpretaciones distintas y, en segundo lugar debido a que, al no estar esta encuesta dirigida exclusivamente a un alto directivo, podría ser que se realizasen otras juntas en las que asiste el entrevistado.

Ya en el apartado encabezado como de cuestiones generales, hemos creído oportuno contrastar las opiniones, por las razones ya aducidas de comparación de criterios, sobre la indiferencia o no del tipo de vestido, las reacciones de los trabajadores sobre modificaciones estructurales, las preferencias departamentales, el conocimiento de alguna frase característica con su expresión y la manera en que se determina que algo sea válido para emprender una acción.

El bloque genérico de las orientaciones, siendo una de las partes fundamentales del análisis, se repro-



duciría en su totalidad. Al mismo tiempo se duplicaría la pregunta que versa sobre la estrategia, fundamentalmente para comprobar si los diferentes directivos conocen cuáles son los planes futuros, e indirectamente detectar si participan en las decisiones importantes. Finalmente, las dimensiones de comportamiento de la cultura organizativa también se emplearía, dada la gran información que aporta y el reducido esfuerzo que conlleva.

Tenemos que puntualizar que todos los requerimientos son cerrados, sólo teniendo que responder sí o no (con excepción del contenido de la frase característica de la firma) lo que permite gran rapidez de complementación y pocas molestias. Además, en todas las preguntas se repite literalmente las consultas efectuadas en el cuestionario pormenorizado a fin de reproducir unas condiciones homogéneas.

#### D. Encuesta anónima a los trabajadores.

La filosofía de no alterar las interrogaciones que se repiten entre los directivos también se aplica para las averiguaciones en los trabajadores. Podría pensarse

en utilizar un lenguaje más sencillo para interrogar a los empleados sobre las mismas cuestiones; sin embargo, la seguridad de que se estén comparando unas respuestas a unas preguntas idénticas nos ha llevado a mantener su redacción original. De otro lado, los requerimientos que permanecen son los más sencillos en su formulación, aunque no por ello menos importantes.

En la explicación de este modelo nos basaremos, como punto de partida, en el cuestionario pormenorizado a un alto directivo, centrándonos exclusivamente en aquellos puntos que difieren con ésta. Queremos significar que todas las preguntas son cerradas, a fin de facilitar las respuestas y su tratamiento, ya que se dirigen al colectivo más numeroso.

Bajo estas pautas de desarrollo, al interrogar sobre los motivos de incorporación en la firma, se persigue observar la predisposición individual a formar parte de una cultura y a fomentarla. Así, será más positiva una incorporación por el nombre de la empresa y por considerar que se pueden escalar puestos, que por la proximidad al domicilio personal y/o la dificultad de encontrar trabajo en otra compañía.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

Al tratar sobre el conocimiento de la historia, distinguimos si tuvo una concepción de ella nada más entrar en la empresa, lo que daría una idea de que la corporación se encamina hacia una socialización de los valores, o si por el contrario se enteró de ello después. Sobre las expectativas y los requerimientos expuestos en el momento de formular el contrato vinculativo, la pretensión es fundamentalmente la misma, observando no sólo si se informa sobre las creencias de la firma, sino también si con posterioridad se ha podido contrastar.

Al preguntar sobre las ceremonias, más que el contenido de éstas, se pretende detectar si los trabajadores adquieren la concepción de ser importantes en la corporación. Esto vendría reforzado por la pregunta sobre la percepción que se tenga respecto al papel a desempeñar. En definitiva, ver si se siente que se participa en los éxitos y fracasos de la empresa.

El décimo punto consiste en averiguar si se recibe información básica acerca de la corporación, indicando así la preocupación de los directivos por comunicar los

puntos esenciales del funcionamiento organizacional. Esta pretensión se completaría con la contrastación del contenido percibido por los empleados; es decir, la verificación de que el modelo de cultura ansiado por los gerentes es comprendido por los trabajadores en sus elementos esenciales.

Otro de los requerimientos inéditos en este formulario, respecto a los anteriores, es la opinión sobre las maquinarias e instalaciones para acercarse a una valoración sobre el nivel de estima de la tecnología, al mismo tiempo que se compara su ventaja con respecto a lo que es susceptible de aportar el factor humano a la unidad económica.

Siguiendo con el orden de aparición de las diversas interrogaciones del cuestionario, se exhibe como propia la averiguación del nivel de satisfacción en el desempeño de las labores. La interpretación de su contestación está en que una opinión negativa es señal de un debilitamiento cultural. Bajo una perspectiva parecida se muestra el examen de la gratitud existente por la ayuda en formación recibida en la compañía, en donde una elección adversa reflejaría un desánimo en los

valores. Una respuesta afirmativa explicaría, además de un fortalecimiento en el espíritu organizacional, cierta predisposición hacia una cultura orientada en la corporación.

La formulación efectuada sobre las relaciones entre los miembros culturales, da una referencia sobre las cotas de reforzamiento en las creencias comunes. Así unos vínculos hostiles difícilmente se compaginarían con una cultura vigorosa y positiva. Cuando las relaciones son indiferentes, predominaría una falta de fortaleza en la personalidad compartida originada por una comunicación poco fluida. En tercer lugar, con unos tratos amistosos el efecto no sería contraproducente, sino más bien todo lo contrario.

La siguiente pregunta (número 19) hace referencia a la propagación de la cultura empresarial. Aquí no se le ha dado ningún matiz especial, por cuanto que el contenido de estas explicaciones no es tan importante como el hecho en sí de clarificar las inquietudes y dudas planteadas. Seguidamente se consulta acerca del conocimiento de los planes futuros de la firma, buscando

observar hasta qué punto se sabe el sendero a seguir y poder actuar en consecuencia.

El modo de enterarse de esta planificación también es relevante, ya que si se conoce por los directivos es señal de una gran confianza de éstos en los operarios, amén de que esperan fomentar ideas provenientes de los empleados en la consecución de esos fines. Si lo perciben por otros compañeros el efecto de impacto no es tan grande, aunque se denota una comunicación fluida entre los operarios. Por contra, ante una información sencillamente centrada en la prensa, se podría reflejar un sentimiento de abandono y una despreocupación por un reforzamiento interno del factor humano de la empresa.

Las preguntas enumeradas del 22 al 26, ambas inclusive, han sido inspiradas a raíz del análisis efectuado por POUDEROUX (1988; Pág 162-165), el cual nos ha llevado a estas interrogaciones. En este sentido, el no pensar en cambiar de empresa conllevaría una integración en los valores actuales de la firma. Correlacionadamente, el hacer carrera en esta unidad económica implica este mismo sentido anterior.

Respecto al nivel de disciplina, éste puede dar una idea sobre la formalidad imperante. De este modo, cuanto mayor sea la reglamentación impuesta, mayor será la rigidez del carácter corporativo y el aperturismo a nuevas ideas se hace más dificultoso. Por su parte, al reflexionar sobre el futuro que desean para los hijos, y el lograrlo o no con la organización, será un buen indicio para detectar hasta dónde llega la estima por la compañía.

Una línea argumental similar es la que impregna la interrogación de la hipótesis de volver a empezar la carrera profesional en la empresa actual. Ante una carencia de arrepentimiento de ello, se tendrá una señal positiva respecto a la fuerte cohesión con la firma y el aprecio sentida por ella.

Como últimas puntualizaciones, remarcar la repetición de las preguntas referentes a las normas de lenguaje, orientaciones y dimensiones de comportamiento de la cultura organizativa, para la contrastación de las diversas opiniones susceptibles de interpretarse de un modo propio por este colectivo.

### E. Encuesta anónima a los clientes.

Tanto este cuestionario como el dedicado a los proveedores, juntamente con el referente a los obligacionistas y/o accionistas, van dirigidos a personas que no están inmersas dentro de la cultura corporativa a estudiar. No obstante, dada su vinculación habitual con los miembros organizativos, pueden ofrecer cierta información sobre el carácter común de éstos. Bajo esta perspectiva queremos puntualizar que la idea de reunir las opiniones de estos colectivos y la ejecución y diseño de los modelos ha sido una aportación originaria.

Centrándonos en la encuesta a los clientes, el primer interrogante es para identificar a los componentes por cuanto que a mayor tiempo de estar operando con la empresa, mejor y más representativo será el juicio de valor empleado en las preguntas. En cuanto al requerimiento de si reciben felicitaciones en fechas señaladas, es para observar si existe una posible orientación hacia los clientes.

Sobre la actitud que detectan en la unidad económica, se intenta averiguar si esa potencial estima por



los consumidores se corresponde con lo que piensan éstos; es decir, si los clientes dan como un hecho esta orientación. Al mismo tiempo, la seriedad en el servicio post-venta y el cumplimiento en las entregas, son una señal más de esta encaminación de las creencias, sirviendo indirectamente para reforzar la imagen de la empresa.

La utilidad de saber el motivo de haber escogido a la firma, tiene su fundamento en la comparación de las opiniones de los otros colectivos preguntados acerca del eje central de los valores en el control de costes, clientes e innovación. Para terminar se indaga sobre la calificación subjetiva de la confianza en la compañía. La razón de este requerimiento está en que también serviría como un detector del grado de fortaleza del espíritu organizacional, por cuanto que una mayor seguridad conlleva que estos valores sean percibidos con hechos palpables por parte de los clientes. A su vez, esto implicaría un indicio racional de que los miembros de la razón social puedan compartir esta asunción.

F. Encuesta anónima a los proveedores.

En su esencia, el formulario tiene una estructura básicamente similar al modelo anterior, pero dirigiéndose ahora a los proveedores. Bajo esta óptica se repetirían las preguntas del plazo de tiempo que llevan operando con la firma y la basada en las felicitaciones. Respecto a esta última, se intenta observar si la empresa trata de cuidar su cultura corporativa preocupándose del exterior. De esta forma si la contestación es afirmativa, los proveedores pueden ejercer una función de propagación positiva de la organización.

La cuestión de las características buscadas en el producto permite averiguar si se persigue, con la adquisición a bajo precio, una orientación hacia los resultados y/o costes. Si la elección es la alta calidad, las preferencias podrían ser las de servir satisfactoriamente a los clientes, mientras que si es la de poseer mercancías vanguardistas, el espíritu de la razón social se encaminaría, con cierta seguridad, hacia el uso de la tecnología. Para este tercer punto quisiéramos hacer hincapié en que se pregunta qué es lo que busca la empresa cliente y no la calificación que hace el provee-

dor de sus productos, ya que la cultura a diagnosticar es la de aquella compañía y no la de ésta.

Tanto el cumplimiento de los plazos de pago como la calificación de la confianza de los proveedores con la razón social, tendrían las mismas connotaciones que se buscaban en la encuesta a los clientes y servirían como opiniones válidas a contrastar. La última pregunta se emplearía para reforzar el criterio de los suministradores hacia la empresa a estudiar. Así por ejemplo, si siempre se actúa igual a la hora de formalizar los pedidos en cuanto a volumen y fecha, la confianza de los proveedores será alta y denotará cierto orden en la manera de hacer las cosas en la organización.

#### G. Encuesta anónima a los accionistas y obligacionistas.

Primeramente debemos recordar que este modelo se dirige a aquellas personas que se catalogarían como meros inversionistas en la compañía, no teniendo más relaciones de relevancia en la corporación que aquellas de carácter especulativo.

Como pregunta distintiva de los otros modelos estaría la tercera que intenta plasmar la causa de haberse fijado en la firma en cuestión. En este sentido, ante una elección por la confianza en la empresa o por el prestigio y seriedad de los directivos, cabría pensar que se trasmite una sensación de seguridad y seriedad. Ante la preferencia por móviles de riesgo empresarial o competitividad en precios, es que los inversionistas perciben una encaminación corporativa por los resultados. Cuando la decisión de ayudar a financiar la compañía se debió a la intuición sobre la aceptación de la misma en el mercado, por el servicio que ofrecen sus productos, la orientación a los clientes es la peculiaridad sentida por estos accionistas y/o obligacionistas.

El cumplimiento de las condiciones prefijadas en el trato con este colectivo ayudará a determinar, junto a los otros datos de las diversas encuestas, la seriedad de la corporación. En último lugar, la forma de percibir los acontecimientos demuestra la preocupación y, relativamente, el grado de madurez alcanzado en los valores corporativos. Es de esperar, por ejemplo, que se atraerá mejor la atención de los inversionistas cuando se les tiene al corriente mediante un trato personalizado y no

a través de su difusión genérica en los medios de comunicación. La opción consistente en la información recibida de individuos de este mismo grupo es significativa; la causa se manifiesta en que los accionistas y/o obligacionistas se preocupan y conocen la empresa por lo que también actuarían, en su reducida medida, a transmitir la cultura.

Para la puesta en práctica de todos estos modelos convendría recoger el mayor número de respuestas posibles. Sin embargo, para el caso de que los diferentes colectivos a consultar sean muy numerosos, la aplicación de una muestra aleatoria, mediante la división de la población organizacional en los niveles apuntados de directivos y trabajadores, se muestra como necesaria. Después, a través de estratos homogéneos y en base a las áreas corporativas (producción, finanzas, comercialización etc.) se seleccionarán los inquiridos a contestar (2). En cuanto al número de respuestas que validarían el estudio, con una representatividad estadística, se aplicarían las tablas específicas con esta finalidad (3). Cuando la organización está situada en varios puntos geográficos distantes, interesaría realizar la

investigación aisladamente a fin de cotejar si ello es motivo del origen de potenciales subculturas.

Una vez rellenos los formularios, y para un mejor manejo de los datos, éstos se colocarían en forma de ficheros para su posterior tratamiento estadístico. Este fin se alcanzaría, por ejemplo, mediante el extendido programa dBASE, en cualquiera de sus versiones modernizadas (4). A continuación, con la aplicación de cualquiera de los difundidos paquetes estadísticos BMDP Statistical Software o SPSSX (Statistical Package for Social Sciences) por caso, se podría contrastar, mediante la gran cantidad de tests que ofrecen, las opiniones conseguidas (5). Junto a estas actuaciones se cotejarán las impresiones sacadas de la primera visita a la empresa y del análisis de los documentos.

Tal como se observa, se exige una gran colaboración por parte de toda la compañía para que se consiga un nivel de mínima fiabilidad en las conclusiones tendentes a aflorar la, no siempre inteligible, personalidad corporativa. Es por ello que MOISDON (1984; Pág 64) reconozca que "es importante partir de una demanda de la organización, a fin de asegurar a priori de que un

cierto número de actores se impliquen en su estudio". Además de permitir la cooperación de los miembros de la razón social, este requerimiento conllevaría que se evitase el veto para estudiar cierta información privada de la firma, por ejemplo las cuestiones actuales de estrategia, que son relevantes en el diagnóstico cultural.

Aunque en principio parezca que toda la metodología expuesta sea excesiva, hay que tener en cuenta que una investigación superficial de tema que nos ocupa puede acarrear una interpretación totalmente errónea. En este sentido nos advierte CARDONA LABARGA (1988; Pág 107): "Las apariencias engañan. Por ejemplo, en una empresa puede existir mucha formalidad en sus normas de trabajo, forma de vestir de las personas, trato mutuo de cortesía y, sin embargo, cuando se sientan a tratar un problema lo pueden hacer buscando la verdad profundamente. Y en otra empresa puede existir un ambiente informal en el trato, camaradería, formas de vestir y de hablar espontáneas y sin embargo se pueden tratar con un grado notable de hipocresía". La manera de evitar incurrir en estos potenciales peligros es mediante un exhaustivo

examen en todos aquellos factores susceptibles de poner en evidencia el verdadero carácter empresarial.

De manera colateral, y como origen de estas indagaciones, existen algunos peligros que pueden surgir a la hora de realizar el diagnóstico y que son apuntados intuitivamente por SCHEIN (1988. a.; Pág 143-145):

1. Que el análisis de la cultura sea incorrecto. Si las conclusiones están sesgadas, a la hora de tomar decisiones, éstas pueden ser malogradas ya que difícilmente se corresponderán con unos valores que realmente no están asumidos.

2. La empresa puede volverse más vulnerable si se transmite su cultura a terceros. De cara a los posibles competidores, si éstos conocen los valores asumidos, podrán intentar pugnar con la corporación en los aspectos no compartidos por sus miembros. Así, si conocen que la tecnología no es un punto fuerte como espíritu corporativo, es lógico pensar que explotarán este punto para mejorar su cuota de mercado. La responsabilidad del secreto recaerá tanto en los pertenecientes a la firma como en los consultores.



Finalmente, como efecto de este análisis, podemos puntualizar que esta obligación moral de salvaguardar los secretos de la unidad económica y de descifrar los valores implícitos en toda empresa consigue además, relativamente, reforzar las creencias. En esta línea se pronunciaría DEETZ (1985; Pág 254): "La responsabilidad ética en la investigación cultural es para aislar las limitaciones sobre la representación, para facilitar un mayor interés a través del entendimiento y crítica de las prácticas organizacionales y para contribuir a continuar una formación cultural". Al saber conscientemente los valores que sustentan a la compañía, se consigue ejercer las acciones pertinentes para fomentar aún más esta personalidad común, en caso de que sea la deseable.



Universitat d'Alacant

**NOTAS DEL CAPITULO.**

Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

(1) Las fuentes para la construcción y planteamiento de estas preguntas han sido:

-BOURANTAS, D.; ANAGNOSTELIS, J. y otros (1990): "Culture gap in greek management"; Organization Studies. Volumen 11. Número 2. Pág 279-281.

-CARDONA LABARGA, J.M. (1988): "Crear y sobrevivir. Cómo evolucionan y prosperan las empresas"; Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. Pág 104.

-HERMIDA, J. y SERRA, R. (1989. a.): "Desafío empresario. Habilidades imprescindibles para el éxito en la década del noventa"; Ediciones Macchi. Buenos Aires. Pág 190.

-KRAVETZ, D.J. (1990): "La revolución de los recursos humanos. Una nueva dimensión de la gestión empresarial"; Ediciones Deusto. Bilbao. Pág 194-198.

-LAPRA, J.P. y SAINT-SAUVEUR, A. (1989): "La fonction formation dans l'entreprise"; Editorial Bordas. París. Pág 141.

-LORSCH, W.J. (1986): "Managing culture: The invisible barrier to strategic change"; California Management Review. Volumen 28. Número 2. Pág 105.

-PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. (1986): "Management estratégico. (Posiciones estratégicas de resultados)"; Ediciones ESIC. Madrid. Pág 149-152.

-PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S. (1988): "Cultura empresarial"; Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid. Pág 70-71.

-ROTHWELL, W.J. y KAZANAS, H.C. (1989): "Strategic human resource development"; Prentice Hall Inc. Englewood Cliff. New Jersey. Pág 74-77.

-VAZQUEZ, I. (1990): "Empresa y grupo. Fundamentos de la conducta humana en la organización. Aspectos grupales"; Escuela de Alta Dirección y Administración. Barcelona. Pág 103-110.

(2) A este respecto puede consultarse, por ejemplo:

-COCHRAN, W.G. (1980): "Técnicas de Muestreo"; Editorial Cecsá. México.



(3) Estas tablas se encontrarían, entre otros, en:

-PULIDO SAN ROMAN, A. (1981): "Estadística y técnicas de investigación social"; Editorial Pirámide. Madrid. Pág 183.

(4) Sobre el manejo de este apoyo informático se puede emplear el siguiente manual:

-TSU-DER CHOU, G. (1986): "dBASE III. Guía del programador"; Editorial Anaya. Madrid.

(5) Una obra que combina tanto la utilización de estas ayudas computarizadas como los estadísticos que se pueden obtener es:

-BISQUERRA, R. (1989): "Introducción conceptual al análisis multivariable. Un enfoque informático con los paquetes SPSSX, BMDP, LISREL y SPAD"; Promociones y Publicaciones Universitarias S.A. Tomo I y II. Barcelona.



Universitat d'Alacant

CAPITULO 5. LA ALTERACION DE LA CULTURA EMPRESARIAL  
HACIA PLANTEAMIENTOS PREDEFINIDOS. IDENTIFICACIONES DE  
LOS VALORES EN BASE A CRITERIOS DE NACIONALIDAD.

Habiendo propuesto un método de diagnóstico cultural, estaremos en condiciones de delimitar cuáles son los valores que imperan en la organización. A raíz de este conocimiento se podrá comparar esta taxonomía específica con los planteamientos propuestos sobre el futuro de la corporación. Bajo esta perspectiva ya esbozamos, en el tercer capítulo, ciertas puntualizaciones al respecto del cambio de la personalidad empresarial. Así tras discutir si era coherente modificar la cultura, llegamos a la conclusión de que ésta sólo debía alterarse bajo unos condicionamientos muy especiales. Acontecimientos de esta índole eran, por ejemplo, modificaciones legales que afectasen directamente al devenir de la firma o proyectos interempresas con culturas enfrentadas.

En estos casos urge un replanteamiento de todo el espíritu común de los pertenecientes a la unidad económica, más que para alinearse con una determinada estrategia, para conseguir ese primer objetivo empresarial cual es la supervivencia organizacional. Consecuentemente opinamos, LLOPIS (1989; Pág 25), que no es irracional pensar que "al intentar muchas firmas adaptarse a los nuevos entornos, se experimenta las dificultades que

tiene para acompañarse. En muchas ocasiones esto es debido a que los valores ampliamente compartidos pueden ser hostiles a nuevas situaciones, es decir, que unas creencias fuertemente enraizadas pueden dificultar ciertas adaptaciones". Para este fin no es fácil la reconducción de las creencias y mucho menos cuando éstas tienen un gran arraigo. Este es quizás el aspecto más comprometido de la temática relacionada con la cultura empresarial, pero cuyo tratamiento no podemos olvidar. En este sentido trataremos de subrayar una formulación de las pautas a seguir en este proceso, amén de debatir primeramente las cuestiones relacionadas con la problemática planteada.





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

**5.1. ACTITUDES GENERALISTAS SOBRE EL MODO DE EFECTUAR EL  
CAMBIO DE LOS VALORES ACTUALES Y LA RESISTENCIA  
CORPORATIVA AL PROCESO.**

Una cuestión preliminar a tener en cuenta es la enorme dificultad que suele aparejar toda transformación de los valores, y más concretamente cuando están ampliamente compartidos. Como consecuencia de esta idea, la cuál será objeto de un mayor desarrollo, debemos tener presente que la reestructuración de la personalidad de la firma únicamente es planteable ante circunstancias críticas o en las que se detecte un claro y amplio beneficio.

Es por todo esto que ponemos en tela de juicio la afirmación de HOGSETT (1981; Pág 15) de que "a medida que cambian las condiciones del entorno del negocio, los valores también deben cambiar". Si se hubiese matizado que es ante modificaciones muy drásticas que ponen en compromiso la supervivencia empresarial sí podría aceptarse, pero como un principio generalista no. Al tener en cuenta que el entorno está en constante alteración, una reconducción no puede adaptarse al mismo ritmo. Hemos argumentado reiteradamente que la cultura organizacional tarda años en formarse y si se tienen que derribar esas creencias y construir otras, el esfuerzo es aún mayor y el tiempo de ejecución más prolongado. Consecuentemente, la vinculación acompasada sería

imposible de lograr, además de que los costes de este cometido serían desorbitados. En la medida de lo posible, creemos que la compañía debería aclimatarse al medio económico que le rodea y sólo cuando esto no se consigue, plantearse esa transformación cultural.

Toda la fenomenología ligada a la personalidad de una empresa lleva impregnada una serie de connotaciones con un sentido puramente sedimentario. Dado que el carácter común se compone de la suma de las expectativas encontradas en los miembros de una corporación, será difícil de alterar, sobre todo por el esfuerzo que habrá costado de construir esta cohesión interna. Bajo esta vertiente se detecta que la idea de modificación no es consustancial con los valores de una compañía. Como acertadamente reconoce WILMOT (1987; Pág 24): "La utilización de la palabra cultura para describir una organización que tiene un apetito para el cambio es una paradoja". Es decir que hay que entender las creencias bajo una concepción básicamente inmovilista. En términos similares se expresa BARBER (1989; Pág 63): "La cultura existe para amortiguar los cambios aleatorios que sufre la organización y evitar cambios bruscos y caprichosos dentro de la misma, es decir, la cultura da una estabi-

lidad a la organización. Por ello, la propia cultura impide el cambio". En definitiva, sea cual sea la orientación que adopten, las creencias se originan para durar y no es consustancial con su naturaleza la alteración de las mismas.

A todas estas características, con un sentido diáfano contrario a cualquier reemplazamiento, hay que unir la inseguridad que apareja entre los colaboradores de la razón social una tarea de esta índole. Junto a esto habría que considerar el tiempo que va a precisar este cometido y el riesgo que apareja toda manipulación cualitativa. De ahí que situados en una perspectiva amplia, la reflexión de SAUVY (1986; Pág 24) alcanza una total validez al decir que "un cambio pone en la balanza un presente bastante bien conocido y medido y un futuro más incierto". En cuanto al período de implantación de una determinada orientación, nos identificamos con MARTIN RAMOS (1989; Pág 10) quien nos ayuda a percibir la duración de una ejecución de esta naturaleza al describir que "mientras un cambio de planes estratégicos puede realizarse en pocos días, un cambio de cultura con resultados apreciables lleva años, y más aún en una organización compleja". Como consecuencia de esta

realidad se percibe que toda la operativa de funcionamiento debe desarrollarse pensando en el largo plazo en donde se empezará a sentir sus efectos.

No obstante, estas permutaciones deliberadas e inducidas del espíritu corporativo no siempre son un factor indisolublemente unido a una ansiedad de las personas a las que va a afectar. En este orden de ideas es de esperar que se acepte con un mayor agrado un reemplazamiento cuando la compañía está pasando por una etapa de recesión. En estas circunstancias los implicados en la firma serán más proclives a actuar sobre los valores presentes ya que con ellos se observa que no originan resultados satisfactorios. Ahora bien, en caso contrario la complejidad es inherente, como puntualiza TAYLOR (1982; Pág 292): "Es virtualmente imposible persuadir a un gerente a tomar un completo replanteamiento de las operaciones de la compañía cuando el negocio está funcionando bien. Así los gerentes están ocupados consiguiendo ventas, construyendo las capacidades productivas y detectando ventajas competitivas". Aunque se refiera al nivel jerárquico superior, es perfectamente extensible a los operarios, dado que éstos también percibirán ese desenvolvimiento favorable y

estarán atareados con la ejecución de las tareas empresariales. En tal aspecto, SIEHL (1985; Pág 128) es mucho más explícito en sus planteamientos que el precedente autor al exponer: "Si la compañía es exitosa, los empleados no estarán insatisfechos y el fundador puede sentirse conforme con sus expectativas. En tal caso la dirección y el cambio de la cultura se hace más complejo". Con esta aportación quedaría recogida la proposición que hemos hecho anteriormente y sobre la cual hay una completa identidad con este investigador.

Retomando la idea de estabilidad que lleva aparejada la concepción de la forma en que se hacen las cosas en una razón social, debemos matizar que además del carácter débil o fuerte que pueda favorecer o dificultar respectivamente la reconducción de las creencias, la taxonomía específica también desempeña un mayor o menor papel como catalizador de posibles transformaciones futuras.

A través de esta vertiente AMAT (1989; Pág 82) sostiene que "la cultura existente hasta ahora puede influir en que el comportamiento de la organización acepte el cambio más fácilmente cuando aquélla estimula

la flexibilidad, el crecimiento, el aprendizaje, la adaptación, el cambio, la apertura, la confianza en la Dirección, etc". Esta misma concepción impregna el comunicado de la ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1988; Pág 33) al decir que se pueden evitar ciertas reticencias a las variaciones "desarrollando una cultura organizacional favorable al cambio". En estos casos más que hablar de una reconducción de los valores, sería sencillamente una leve readaptación a los ya existentes, dado que entre sus principios estaría precisamente la transformación constante.

Sin embargo, un determinado perfil de esta clase es muy complicado que se de, ya que en realidad nadie tendrá muy claro qué es lo que ofrece una mayor cohesión en la empresa, la reducción de costes, la estima al personal, la predisposición por los clientes, la innovación, etc. Resulta incomprensible la taxonomía a seguir y la fortaleza de las creencias se hace improbable. Esto alcanza un mayor sentido si tenemos en cuenta que, para MINTZBERG (1990; Pág 16), "el objetivo final de cualquier cambio en la cultura empresarial es que, a largo plazo, la compañía logre los mejores resultados a través

de una óptima asignación de recursos financieros, técnicos y humanos, a la vez que colabora a la solución de los problemas que tiene planteados la sociedad en la que está inmersa". Es decir, que si es una pretensión a largo plazo, no deberían efectuarse grandes alteraciones a corto ya que seguramente se desviaría la dinámica de funcionamiento y la coexión propuesta.

Una puntualización relevante, en toda investigación sobre el reemplazo de las asunciones corporativas, es la de tener presente que esta cuestión se logra cuando se adaptan medidas tanto dentro como fuera de la empresa. Es bastante evidente que dentro de estos dos cometidos, la actuación en el seno de la firma se muestra como más complicada, dado que se exige convencer a todos los colaboradores de su aprovechabilidad. Esta misión se muestra con un mayor grado de laboriosidad si lo comparamos con la vertiente extrínseca de implantación ya que, sobre todo en tiempo, no se desenvuelve en un corto plazo.

Todas estas reflexiones han sido narradas por SANS (1989; Pág 136) con un lenguaje esclarecedor que permite comprender esta doble conjunción para una transformación



eficaz. Para este autor, en una unidad económica "la mayoría de las veces le es más fácil y mucho más rápido cambiar su imagen externa (para ello cuenta con grandes aliados como son la publicidad, la promoción y la televisión) que cambiar su cultura interna. Esto es debido a que la cultura interna de las empresas está formada por valores institucionales, por valores propios de cada organización. En estos valores se encuentran entremezclados sentimientos, actitudes, expectativas, etcétera". Aunque se pone de relieve la preponderancia de los aspectos relacionados con las personas implicadas en la supervivencia de la compañía, no hay que olvidar los elementos de detección y potenciación que no están intrínsecamente ligados a la compañía.

Junto a una fortificación de definir y reconducir las creencias en estas dos parcelas que hemos esbozado, conviene tener presente que ambas deben seguir una misma trayectoria, ya que en caso contrario lo único que se generará es un mayor desconcierto. Esta exigencia de adoptar un posicionamiento común es señalado por una editorial de la REVISTA DE LA DIRECCION DE ESTRUCTURA Y POLITICA DEL INI (1989; Pág 24) al matizar que haya una "conciencia en los mensajes emitidos en folletos,

vídeos, publicidad y prensa con los mensajes en la gestión". Si se pretende ofrecer una imagen a los clientes, proveedores y sociedad en general distinta a la que perciben los colaboradores circunscritos a la razón social, además de originar una confusión general, no permitirá una verdadera readaptación de los valores.

Centrándonos en la cuestión compleja de alteración de asunciones de los miembros de la firma, decir que cualquiera que sea la función y el rango que ocupen, sus aspiraciones actuales serán objeto, en principio, de una reinterpretación por ellos mismos ya que al saber que se va a reestructurar la forma de hacer las cosas en la compañía, es de esperar que aumente su ansiedad por negarles sus asunciones presentes. Esta idea debe estar inmersa en los planteamientos de quienes van a gestionar esta deliberada transformación ya que no basta, por ejemplo, con una rotación de puestos. Muy palmarios son UYTERHOEVEN, ACKERMAN y ROSENBLUM (1980; Pág 111) al reconocer que "implica cambiar a personas y a sus relaciones recíprocas, lo mismo que las tareas. No es tan fácil cambiar a personas y a su conducta como cambiar el cuadro de organización". Efectivamente, el diseño de un nuevo organigrama puede elaborarse por una

sóla persona, pero la redefinición de la personalidad empresarial debe imbuir a todo el personal para que realmente tenga esa consideración.

Dentro del aspecto humano e interno de la alteración de las asunciones, ahora nos vamos a situar en el nivel jerárquico superior de la firma por el peso específico que ejerce en el éxito o fracaso de este cometido. La posición que mantenga este colectivo es fundamental ya que de él va a partir la responsabilidad de emprender esta ardua tarea. Una primera problemática es que se den cuenta de que hace falta una reestructuración de casi todo cuanto se considera tradicionalmente como válido. No hay que olvidar que ellos también son integrantes de este carácter común y que de alguna manera es lógico que sean reticentes a variar lo que les es familiar. Bajo este prisma se nos presenta la problemática enunciada por GREEN (1988; Pág 124): "Los gerentes que buscan un cambio cultural deben tener la legitimidad para hacerlo. ¿Cómo pueden las personas que tienen un sistema particular de creencias y valores y que están juzgadas de acuerdo con su adherencia a esas reglas, cambiar de sistema"? Es posible que, inclusive teniendo dificultades de todas clases, los administradores no se

percaten que parte de la problemática puede venir por mantener un espíritu organizacional discordante con la manera propuesta para emerger por encima de esa crisis.

De este mismo fenómeno se percatan WILKINS y OUCHI (1983; Pág 479) cuando subrayan que "los problemas de cambio ocurren cuando las condiciones de la organización son alteradas de tal forma que los miembros de la alta dirección deben violar claramente sus asunciones básicas". Siendo ellos quienes han de ejercer el papel de motor de la transformación, si no están convencidos no podrán influir en los demás.

Un modo para intentar solucionar esta entrevesada realidad consistiría en apoyarse en personas no imbuidas en el influjo de estas creencias y que, conociendo la temática, nos guíen en los pasos a seguir. Nos referimos claramente a asesores ajenos a la compañía. Al tiempo que se efectúa un diagnóstico cultural y se contrasta después la taxonomía concreta que se ostenta con las actividades que se pretende desarrollar, aunque sea a un nivel intuitivo, se podrán pronunciar sobre si interesa o no efectuar una reconducción de los valores. Llegados a este punto nos remitimos a la dialéctica planteada en

el tercer capítulo sobre si actuar o no ante una carencia de acoplamiento entre estrategia y cultura. En definitiva, la iniciativa puede venir de un consultor que a requerimiento de la organización, averigüe estas exigencias de permuta y convenza de su idoneidad a los directivos, si todos son reticentes, para que luego éstos expandan las nuevas ideas a asimilar entre toda la corporación.

Esto anterior sería ante la hipótesis de que no hubiese nadie a favor de un reemplazamiento de las creencias. No obstante, no es ilógico pensar que la necesidad de modificación de los valores parta de algún directivo que observando este requisito, por ejemplo para realizar una actividad que conllevaría unos resultados extraordinarios, anteponga esta potencial ventaja a los principios que le definan a él y a toda la organización. En este caso hipotético sería más sencilla la nueva implantación, puesto que ahora se trata de que un miembro cultural que comunica unas expectativas a los demás y no en los juicios de un extraño en el espíritu empresarial, aunque esta última vía hemos visto que también puede lograr unos resultados deseables.

De todas formas, y para cualquiera de las dos eventualidades descritas precedentemente, ese apoyo y gestión de quienes toman las decisiones claves en la compañía se hace imprescindible. Esta óptica estaría directamente relacionada con todos nuestros planteamientos sobre el liderazgo, ya que en un proceso de transformación de las orientaciones es cuando más se exige esta función coordinadora que permita dar explicaciones sobre potenciales inquietudes e incomprensiones.

Esta entrelazada dinámica es recordada por MARTINEZ PORRAS (1989; Pág 177) cuando narra que "toda cultura se origina en el seno de un grupo humano, más aún, el proceso de formación de una cultura forma parte del proceso de desarrollo de un grupo. No es concebible pues, una cultura, sin un grupo, ni un grupo sin una cultura y ambos procesos están fuertemente influidos por el liderazgo". Si esta labor de guía de la personalidad común ya se desarrolló satisfactoriamente en la ejecución y mantenimiento de las estructuras presentes, no hay por qué no pensar que habiendo asimilado el líder las nuevas concepciones no sepa cómo aplicar, al igual que antaño, las medidas para expandir y fortalecer las nuevas necesidades culturales.

Resumiendo y coordinando todo cuanto hemos venido diciendo, vemos que el papel de la gerencia es clave en la inculcación futura de los valores, máxime cuando se ha originado una exigencia de permuta de las creencias por decidir que ello es necesario para adaptarse a una estrategia que, o bien ofrece grandes posibilidades de alcanzar unos abultados beneficios, o bien servirá para salir de una situación crítica que pone en peligro la supervivencia de la razón social. Como recoge MUÑOZ SECA (1989; Pág 3): "La Alta Dirección debe entender la importancia del cambio cultural para la consecución e implementación de una estrategia".

En otro orden de ideas, si en vez de situarnos exclusivamente a través del prisma de quienes ocupan puestos de relevancia en el organigrama de la unidad económica, abordamos al factor humano en general como verdadero definidor de cualquier orientación corporativa que pueda defenderse como tal, podremos comprender las lógicas resistencias inherentes a alterar todo comportamiento inmerso en un espíritu empresarial ya establecido.

Una de las principales expresiones de rechazo por parte de los miembros organizacionales con cierta antigüedad y notoriedad es el miedo a la pérdida del prestigio y status personal. Así GARCIA LAVANDERA (1989; Pág 71) sostiene que "un proceso de cambio puede llevar implícito, entre otros aspectos, el de la remoción de las personas en relación a su respectiva situación actual, existiendo personas especialmente sensibles al riesgo de que se produzca una pérdida de su status". Por ejemplo, cuando se intenta una corrección de una cultura basada en el control de costes a una orientada a la innovación, es lógico pensar que los responsables del departamento de producción opinen que perderán su peso hegemónico en la organización a favor de los directivos de la sección de investigación y desarrollo. Esta sería una de las primeras dificultades reales que se encontrarían en el mecanismo de cambio.

Este sistema innato de oposición a nuevas pautas de conducta tiene otros orígenes, además de estos componentes anteriores, cuyas fuentes específicas han sido más ampliamente tratados por COLLERETTE y DELISLE (1988; Pág 108-114) y cuyos enunciados reproducimos a continuación:





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

A. Resistencia ligada a la personalidad.

1. Los hábitos.
2. El miedo a lo desconocido.
3. El principio de primacía.
4. La preferencia por la estabilidad.
5. La percepción selectiva.
6. La satisfacción a las necesidades.
7. La identificación de la situación actual.

B. Las resistencias ligadas al sistema social.

1. La conformidad con las normas.
2. La coherencia de un sistema.
3. Los intereses y derechos adquiridos.
4. El carácter sagrado de ciertas cosas.
5. El rechazo de lo sagrado.

C. Las resistencias ligadas al modo de implantación del cambio.

1. El respeto hacia las personas y las facultades.
2. El tiempo y los medios proporcionados para integrar el cambio.
3. La credibilidad del agente.

Como se observa, la génesis del por qué alguien está en contradicción con renunciar a sus asimilaciones actuales se fundamenta en principios muy dispares y definidores de la complejidad del comportamiento organizacional. Más que hablar de todas estas potenciales realidades, teniendo que analizar además el elevado número de combinaciones que pueden darse entre sí, creemos que es más provechoso intentar una solución conjunta. En este sentido propondremos más adelante unos pasos para conseguir una modificación equilibrada en la que, si se sigue cierto orden, se eliminarán, con una elevada probabilidad, esos rechazos que venimos subrayando.

Respecto a cómo efectuar una permuta de esta clase y más concretamente a la filosofía que impregna tales actuaciones, se puede intuir y adoptar varias modalidades. Derivativamente, estos razonamientos influirán en que después se desarrolle un tipo de cultura u otro. A través de estos postulados, en primer lugar cabría distinguir entre un reemplazamiento planificado y uno no previsto a priori. En tal sentido TENA MILLAN (1989. b.; Pág 64) identifica al primero como que "obedece a un plan con un carácter de intencionalidad, con objetivos

definidos y explicitados previamente a la implantación del cambio, normalmente establecidos con claridad con antelación por la Dirección". Es decir, que en esta taxonomía en concreto se aplicaría un estudio metódico y deliberado sobre qué interesa y cómo conseguirlo.

En cuanto a una transformación no planificada, ésta emerge por dinámica propia y en base a acontecimientos no predispuestos intencionadamente. De esta manera puede surgir implícitamente cuando no funcionan los valores actuales, en su cometido de eliminar inquietudes y originar una cohesión, y entonces la corporación se desplaza paulatinamente hacia nuevos posicionamientos bajo un empuje propio y no por unos influjos inyectados y predelimitados.

Otro de los causantes más comunes de esta clase de variación está en la existencia de subculturas con un peso específico propio. Efectivamente, cuando unos subvalores van adquiriendo mucha fuerza dentro de la compañía, pueden ir desplazando a las creencias centrales y con el tiempo llegar a suplantarlas, reconociéndolas toda la organización como los principios válidos que marcan las pautas a seguir. Hay que tener en cuenta que

estas dos formas anteriores de alteración no planificada son susceptibles de ser beneficiosas o no para la razón social y los proyectos que piensa emprender. Esto no se puede calibrar a priori ya que son cuestiones que no se desenvuelven acompasadamente, sino que cada una sigue sus propios principios de desarrollo. Por este motivo interesa más abordar la temática del cambio planificado, en el que la alta dirección conjugaría una influencia inductora de llegar a una encaminación cultural particular, acorde con las actividades económicas que espera acometer.

Dentro de esta actuación consciente cabe diferenciar dos formas principales de abarcar la problemática de intervención, éstas son el planteamiento por evolución y por revolución. La primera se basa en que, dado que la personalidad empresarial suele estar fuertemente asentada, el intentar reconducir bruscamente y en un pequeño lapso de tiempo, todo cuanto se considera como válido resulta cuanto menos impactante. Para evitar estos choques se emplearía un método que, aunque costase un mayor período de implantación, evitaría ciertas tensiones y resultaría menos traumático para ciertos individuos organizacionales.

Por su parte la segunda vía resulta más drástica ya que pretende alterar todas las concepciones compartidas de forma rápida. A pesar de que se empleen grandes sumas en recursos monetarios para perseguir este fin no siempre es éste el problema, sino que el reposo suficiente para que todos reflexionen acerca de los nuevos valores pretendidos se muestra como determinante en muchas ocasiones. En base a estas dos realidades de aplicación, la primera de las opciones se muestra más practicable que la segunda. Este mismo razonamiento es sostenido por WILKINS y PATTERSON (1988; Pág 288) al afirmar: "Nuestras sugerencias para desarrollar una nueva cultura se basan más en una evolución que en una revolución. Es difícil deshacerse de años de historia y de memoria corporativa". Cuando se puede, éste parece ser el camino más seguro para desenvolverse.

Sin embargo, no siempre existe la oportunidad de optar por una variación pausada del carácter empresarial. Así por ejemplo, una compañía que fundamente toda su actividad económica en que tiene el privilegio legal de dominar con casi total exclusividad un sector productivo, ante una nueva legislación jurídica que obligue a

un aperturismo de la mencionada ocupación, es de esperar un surgimiento incremental de competidores. Ante esta situación sería deseable una rápida iniciativa para reconvertir el espíritu corporativo de la reseñada razón social. Si se sigue una transformación lenta, puede que las otras firmas causen un daño irreparable. Entonces en este caso, tal como lo hemos planteado, interesaría apostar por una técnica revolucionaria aunque los costes sean elevados y no se tenga la certeza de que se implante satisfactoriamente. Se trata de una elección más por necesidad que por cualquier otro motivo.

Estos mismos planteamientos son tratados por FILELLA (1989. a.; Pág 46-49) con mayor profundidad pero siguiendo, en esencia, los mismos postulados. A estas dos formas de elección anteriores las denomina de cambio transformador y estructural respectivamente. Este análisis es más enriquecedor que el precedente porque nos ofrece las características específicas y definidoras de ambas filosofías que podamos resumir a continuación:

A. Cambio estructural.

-Inducido.

-Rápido.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

- Revulsivo.
- Dialéctico.
- Secuencial.
- Estratégico/político.

B. Cambio transformador.

- Expresivo.
- Sosegado.
- Espontáneo.
- Integrante.
- Diferenciador.
- Creativo.

Vemos como estos descriptores se identifican sustancialmente con la idea expuesta al tratar las nomenclaturas expuestas previamente. Esto queda recalcado cuando este autor contrasta su propia enumeración: "Tal vez la diferencia más notable es la conmoción que caracteriza el cambio estructural que a veces puede llegar a ser radical y profundo. Por su parte, la nota más clara de cambio transformacional es su carácter evolutivo que, partiendo de lo más genuinamente dinámico de la experiencia humana, busca formas de autoexpresión

adecuadas". La correspondencia entre ambas taxonomías se percibe como total.

Estos modos de entender las permutaciones de las creencias afectarán después a toda la dinámica de las medidas a emprender para alcanzar este objetivo. De esta manera, MARTIN JIMENEZ y LEAL MILLAN (1989; Pág 95) narran que los directivos pueden intervenir en el proceso de reemplazamiento desde tres posicionamientos:

- A. Mediar desde dentro, obteniendo personal de la organización que acepte un nuevo modelo de creencias.
- B. Reclutar gente del exterior que encaje con los valores que se desean desarrollar, eliminando a los que ofrecen una gran resistencia a abandonar las posturas presentes.
- C. Emplear un sistema mixto de los dos anteriores.

Si esto lo relacionamos con lo que definíamos como reestructuraciones evolutivas y revolucionarias, podremos verlo como una herramienta útil para tener éxito en lo emprendido. Así, cuando se exige un cambio rápido, por circunstancias críticas para la empresa, la metodología denominada como estructural se percibe como la



correcta a utilizar. Puesto que es difícil convencer a los empleados a seguir un nuevo rumbo, desligándolos de sus convicciones actuales sobre la manera de hacer las cosas en la corporación, la segunda de las opciones se muestra más válida. Es decir, relevar los elementos declaradamente hostiles por otros que puedan asumir con mayor facilidad las orientaciones deseables.

Esta medida drástica se eliminaría en caso de unas medidas menos acuciantes. En este extremo convendría utilizar un procedimiento transformacional, con tintes más sosegados que permitan consumir un periodo de tiempo no tan estricto y en consecuencia el trabajo con los colaboradores de la firma sea potencialmente viable; es cuando la medición desde dentro se convierte en lo básicamente recomendable.

Independientemente de todas estas actitudes para desenvolverse, cabría describir otra forma genérica de llevar a término el objetivo que nos estamos proponiendo y que consistiría en emplear el concepto acuñado por HUSENMAN (1986; Pág 23) de modificación "en burbuja" del espíritu corporativo. Según este investigador "consiste esencialmente en facilitar la existencia de una subcul-

tura dentro de la empresa, que refleje exactamente el cambio que se desea. Se trata de un grupo especial, con poder derivado de la aceptación de la dirección con respecto a sus acciones".

Cuando se maneja esta fórmula, en vez de plantearse una alteración global de la cultura unísonamente en toda la organización, la táctica consiste en potenciar un departamento que, como expresión desviada de las antiguas orientaciones, ha desarrollado unos subvalores que son precisamente lo que se pretende ahora para toda la unidad económica. Al destacar deliberadamente a un grupo, mediante recompensas de cualquier índole, pero en base a una justificación centrada en el simple hecho de estar operando en consonancia con unas creencias deseadas, es de esperar que se propague entre las demás secciones esta filosofía que se espera que sea ampliamente compartida. En el caso de que no haya ninguna división con este carácter común, convendría, bajo esta óptica, potenciar las creencias ambicionadas en la que más características afines tuviese. Al mismo tiempo interesa que el grupo en cuestión esté en contacto constante con las demás partes de la organización; la



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

explicación de esto se sustentaría en que de este modo la propagación cultural se expande con mayor rapidez.

Un determinado caso sería el de una firma con una encaminación interiorista y un funcionamiento con notas particularmente burocráticas. Ante unos resultados continuados negativos, busca una orientación de servicio a los clientes. Para establecer una permutación "en burbuja" quizás interesase implantar el método en el departamento de comercialización ya que éstos son quienes están más en contacto con los consumidores, intentando satisfacer sus necesidades. De todas formas, como con anterioridad se habrá realizado un diagnóstico de la cultura, se sabrá quiénes representan mejor estos ideales. Al concederles una mayor importancia, estimulándoles a seguir cooperando activamente con los clientes, todos los demás trabajarán para esa finalidad, en principio, y paulatinamente se iría transformando esa personalidad corporativa de realidad burocrática.

Todas las indicaciones precedentes, establecidas con un sentido amplio, tienen como única pretensión el facilitar cualquier mecánica de modificación de los valores para lograr una reorientación en el seno de

cualquier compañía. Así, cuando la empresa no funciona o puede funcionar con mayor eficiencia, cabe replantearse una alteración del elemento cualitativo que es objeto de nuestro estudio.

No obstante, no hay que pensar que habiendo conseguido con éxito esta labor, se desarrollará bien todo cuanto se emprenda y que esté conjuntado con las nuevas concepciones. Al respecto convendría recordar que las orientaciones compartidas son, cuando adquieren una trayectoria análoga, un punto de apoyo a los proyectos futuros y no la condición suficiente para lograr la ejecución satisfactoria de cualquier plan económico. Con esta idea de partida, el siguiente comentario de ANSOFF y BAKER (1986; Pág 87) adquiere un completo sentido: "El cambio cultural es esencial para diferenciar y entender las nuevas realidades del entorno. Pero el entendimiento y la resolución deben ser también soportados por la necesaria viabilidad y capacidad". En consecuencia, para adaptarse a los agentes externos que circunscriben a la corporación y lograr una ventaja competitiva, puede interesar una variación en sus creencias, pero si esto no se acompaña con la vertiente cuantitativa de la organización (recursos monetarios y físicos, plantillas

técnicamente preparadas, estudios de mercado bien efectuados, etc.) la recompensa al esfuerzo será parcial o nula.

Aparte de esbozar unas filosofías de actuación y de delimitar los mecanismos de resistencia al reemplazo de unas asunciones particulares, convendría centrar más la temática mediante el seguimiento metodológico de unos pasos a seguir a fin de que cualquier unidad económica, independientemente de la personalidad que adopte, pueda aplicarlo. En este orden de ideas recogemos la sugerencia de LUNDBERG (1985; Pág 179): "La visión sirve como una guía para el desarrollo, pero una vez que existe esa nueva visión cultural se precisa una estrategia para activarla; esto es, un plan para su transición". Sin despreciar la agudeza e intuición de los directivos, propondremos unas fases para que este propósito llegue a buen término.



Universitat d'Alacant

**5.2. CONCRETIZACION DE UN PLAN DE DESARROLLO PARA LOGRAR  
UNA POTENCIAL MODIFICACION DEL CARACTER CORPORATIVO.**

Antes de señalar una propuesta exhaustiva y pormenorizada de los pasos a seguir en la búsqueda de una nueva implantación de los valores, podemos indicar con SCHEIN (1988. d.; Pág 95) que esencialmente se trata de lograr, correlativamente, el siguiente proceso:

1. Descongelamiento.
2. Mecanismo concreto de cambio.
3. Nuevo congelamiento.

Lo primero sería eliminar las actuales asunciones ya que si se resquebrajan, luego será más fácil inculcar otras más acordes con las pretensiones organizacionales. Después vendría la transformación propiamente dicha, en la que la implantación de toda una nueva forma de actuar deberá ser asimilada. El proceso no acabaría aquí sino que habrá que ir cuidando esta reciente personalidad común, a fin de que perdure y se transmita a los colaboradores que vayan ingresando en la empresa; por eso se habla de una tercera fase de congelación.

De otra parte, si recordamos la problemática que se producía entre la disyuntiva de adaptar la estrategia o modificar la cultura, observaremos que existen unos requisitos previos a la variación del paradigma que

estamos tratando. Para STONICH (1983; Pág 42) éstos serían:

A. La estrategia y todos sus elementos deben haber sido explícitamente formulados y ser de fácil comprensión.

B. Hay que analizar la cultura organizativa actual y hacerla patente.

C. Debe revisarse la estrategia dentro del contexto de la cultura para determinar dónde se originan estas fricciones.

Es decir, no se puede emprender una tarea de esta magnitud sin antes reflexionar sobre las implicaciones que llevará consigo. Este hecho lo incluiremos en los primeros pasos de nuestra propuesta, ya que más que pensar sobre el tema tendría una mayor operatividad una actuación metodológica para ponderar los puntos a favor y en contra. De este modo vamos a señalar la mecánica a emplear de forma cronológica.

1. El punto de arranque indiscutible es el conocimiento de los valores que se comparten actualmente. Haciendo abstracción de que unos autores ponen más o menos énfasis en alguno de los pasos que iremos descri-



biendo, ésta sí es una cuestión ampliamente sostenida (1). La lógica de esto estriba en que no tiene sentido empezar a realizar actuaciones para rectificar un fenómeno que no se conoce a fondo. Además no sólo interesa advertir la taxonomía específica de la encamionación corporativa, sino que el grado en que se comparte también es fundamental.

Efectivamente, el nivel de fortaleza de las creencias tiene su propio peso puesto que la vigorosidad de las asunciones está directamente relacionada con la posterior viabilidad de su permuta. En definitiva, cuanto mayor es el arraigo actual, mayor será el esfuerzo de cambio. Al mismo tiempo conviene delimitar las subculturas inmersas en el entramado organizacional. Esto fundamenta su trascendencia en que, quizás, exista algún departamento o sección que teniendo un comportamiento desviado con la orientación presente, se asemeje en mayor o menor medida al espíritu empresarial deseado. En este caso fomentando y recompensando al referenciado grupo, se expandería su manera de hacer las cosas en toda la firma. Sin embargo, estas actuaciones sólo pueden emprenderse cuando se analiza primeramente cuál es la situación cualitativa que reina en la compañía.

2. Definir el motivo de la necesidad de su variación. Es decir, si es para poder realizar una fusión, aplicar procesos tecnológicos de forma intensiva, explotar sectores radicalmente distintos a los que operaba la empresa, etc. Este punto es relevante puesto que permite decidir si se merece realizar todo el esfuerzo de corrección cultural o por el contrario vale más abandonar el proyecto que se pretendía.

Paralelamente la estrategia a desarrollar debe estar, a esta altura, perfectamente diseñada y seleccionada con referencia a otros planes potenciales. Dado que la razón social se plantea la alteración de todo un complejo sistema de valores, habrá que argumentar los hechos que cuestionen la validez del vigente carácter común. Convendría hacer hincapié en que se aprobarán las reconducciones culturales cuando los beneficios, de cualquier naturaleza, son muy amplios y, en términos absolutos, las ventajas que reportará superan a los inconvenientes aparejados a cualquier operación de esta índole.

Cronológicamente habría que ir "inyectando" entre el personal la idea de que para alcanzar los fines perseguidos todos deben, al unísono, recapacitar que el espíritu corporativo imperante ya no es útil ante estos objetivos. Como medida reforzadora, sería provechoso que los responsables de la compañía pusiesen en entredicho todo el entramado empresarial coetáneo, y además que este reconocimiento fuese público para ir mentalizando a los miembros de la unidad económica. En definitiva, se trata, como subraya CHAPMAN (1988; Pág 28) de realizar una "crítica de la misión corporativa".

Es obvio que cuando se empieza este proceso conviene llegar hasta el final puesto que si después de reprochar la dinámica presente, los directivos se arrepienten de ello y se conforman con lo que existía, la confusión creada puede ser tal que el daño se calificaría como irreparable. Es entonces cuando el consejo de RUE y HOLLAND (1989; Pág 144) es ponderable en su justa medida: "Confrontar los desacuerdos para la estrategia futura. Esto conlleva el diseño de nuevos incentivos y controles organizacionales para fortalecer el nuevo comportamiento". En resumen, hasta este momento se conocen los valores existentes, la definición de cuáles

son las ambiciones y aspiraciones de la empresa y el nivel de enfrentamiento de estos dos hechos. Si no hay ninguna inconsistencia, la metodología acabaría aquí; en caso contrario, y privando la implantación estratégica, se pasaría al siguiente punto.

3. Definir claramente la clase de cultura requerida. Este punto es de vital importancia ya que condicionará después todas las acciones a emprender. Además, puesto que se conoce la situación actual, se cuantificará la intensidad del esfuerzo de corrección. En algunas ocasiones hace falta cambiar toda la orientación de los valores, tal podría ser el caso de una empresa que actúa de forma monopolística asentada en creencias conservadoras, burocráticas y sin necesidad de preocuparse en demasía por los clientes y la innovación que, por la causa que sea, recibe una fuerte competencia que no podrá sostener con el asiento cultural que goza.

En otras circunstancias bastará con potenciar o variar solamente algún aspecto. Así por ejemplo, si se busca una estrategia basada en incrementar la cuota de mercado vía atracción de clientes, ante unas creencias corporativas basadas en la innovación, no haría falta

reemplazarlas sino que bastaría en inculcar que esa innovación es para mejorar el servicio hacia el cliente. De esta forma, con fortalecer y dirigir hacia un determinado sentido los valores organizacionales, se logra implantar de manera satisfactoria las pretensiones a desarrollar.

Es obvio que la definición específica de las creencias vendrá dada en su esencia por la estrategia que se intenta introducir, puesto que ella es la causa de que se origine toda esta reestructuración. Sin embargo, a la hora de describir estas pretendidas orientaciones, conviene recoger diáfananamente todos los puntos que caracterizarán a esta cultura organizacional, ya que después todas las actuaciones girarán en torno a esa definición. En este sentido interesa tener presente que, dadas las características que entrañan al vocablo, es una transformación encaminada a perdurar en el largo plazo.

La consecuencia más inmediata de esta contrastación anterior es que conviene tener presente que habrán de ser útiles para actividades futuras, aún no planteadas explícitamente, pero cuyo contenido estará ajustado

a esta orientación cualitativa. Es impensable, por razones de costes y tiempo, ir variando constantemente los valores para aplicar diversos proyectos. Además, la inestabilidad de la personalidad corporativa que se originaría entre proceso y proceso sería claramente negativa, motivado porque en esa fase de acomodación la razón social experimenta un vacío en los valores que confunden todas las tareas empresariales.

4. Concienciación y comportamiento de los directivos hacia la transformación. La importancia de esta materia ya ha sido esbozada en el epígrafe anterior, pero se incluye dentro de este análisis por el papel esencial que tienen que ejercer y para revelar en qué momento debe emplearse un esfuerzo en esta labor. En efecto, esta decisión se toma en el nivel jerárquico superior, de ahí que la gerencia deberá ser el primer colectivo en asumirlo. Explícitos son MENGUZZATO y RENAU (1991; Pág 360): "Si la cultura está poco arraigada y se concreta más bien en normas o procedimientos, el cambio es relativamente rápido y sencillo, iniciándose éste desde la parte alta de la organización". Esto debe ser así porque de un lado este grupo va a ser el que impulse toda la maquinaria de reemplamiento y de otro, su

comportamiento va a servir de ejemplo a los demás colaboradores. Es, como brevemente apunta MORINE (1989; Pág 135): "El compromiso decidido y el apoyo eficaz de los supervisores son imprescindibles para introducir con éxito esos cambios".

El alcance de esta etapa es tal que si primariamente no se introducen estas concepciones entre quienes toman las decisiones críticas en la compañía, difícilmente se reflejarán después en éstas. Nos podemos percatar de lo fundamental de este hecho si recogemos la opinión de KONO (1990; Pág 18) sobre los mecanismos que para él influyen en el éxito de cualquier alteración en las orientaciones. Este investigador narra que "hay cuatro factores para cambiar la cultura: información, implementación satisfactoria de pequeñas y simbólicas nuevas estrategia, sanciones y cambios en la alta dirección. Una nueva estrategia simbólica tiene el mayor impacto".

Efectivamente, los empleados actúan en muchas ocasiones por imitación a sus superiores, si éstos conocen bien los nuevos valores, la alteración es más susceptible de producirse. Al introducir y desenvolver

planes con poco coste pero acordes con los ideales que se buscan, los demás directivos pueden percatarse de hacia dónde converger sus esfuerzos. Esta técnica de la emulación, siendo válida para quienes ocupan los estratos superiores del organigrama de la compañía, tiene una mayor proyección al situarnos en los niveles operacionales. Al respecto O'REILLY (1989; Pág 20) advierte que "en las organizaciones, los participantes suelen desear saber qué es importante. Una manera de conseguir esta información es la de observar y escuchar cuidadosamente lo que se piensa de los directivos". Para ello la condición sine qua non es que exista un alineamiento en las ideas de aquéllos que fijan los objetivos trascendentales de la firma, a fin de permitir esa coincidencia de criterios reflejados en una futura cultura sólida.

Hasta que este colectivo no sintetice, aunque sólo sea por mayoría, las nuevas concepciones para impulsar los proyectos venideros, es de esperar que la inserción de los valores entre los grupos operacionales corre el peligro de fracasar, al haber algún superior que los explique o los interprete erróneamente.



El desenlace de estas prioridades puede llevar a que se tomen medidas drásticas para conseguir esas correcciones. Bajo esta óptica podemos señalar con SATHE (1988; Pág 244) que, genéricamente, "Hay dos aproximaciones básicas para efectuar un cambio cultural deseable:

1. Hacer que las personas de la organización acepten un nuevo modelo de creencias y valores.
2. Añadir y socializar personas en la organización y cambiar a otros que desvíen de la cultura".

Al situarnos en el horizonte gerencial, no interesaría descartar a priori esta segunda opción, que en su extremo se interpretaría como la sustitución contractual de aquéllos que se oponen abiertamente a las necesidades culturales. En circunstancias límites en las que no se vislumbra ninguna otra opción, la movilidad de esta plantilla elitista parece ser la única respuesta posible. Esta solución también es la que impera en la argumentación mantenida por SCHOLZ (1987; Pág 86): "Si la compañía quiere moverse a través de una cultura específica, el cambio puede ser soportado contratando algunos directivos de una compañía que sea famosa por su cultura deseable, o si esa compañía no existe, se pueden

contratar algunas personas de dos o tres compañías que juntas representen la cultura deseada".

El fondo de esta aportación creemos que es válido, pero tal como se ha planteado es un tanto utópica. Independientemente de que las orientaciones sean propias a cada corporación, es muy difícil que una razón social sepa, con un elevado grado de seguridad, cuál es el carácter común que impera en la otra unidad económica. No obstante, entrevistando a los candidatos se consigue intuir cuál es su personalidad y los principales móviles e inquietudes que le son inherentes. De esta forma aumenta la probabilidad de acertar en la elección del individuo que, en teoría, se ajusta a la cultura deseada.

5. Comunicar a los colaboradores esta nueva necesidad. Siendo la etapa anterior primordial para la variación del paradigma que estamos tratando, ésta también es imprescindible puesto que las creencias compartidas se sitúan por encima de cualquier jerarquía organizacional. Sería como indica WILKINS (1989; Pág 95): "Demostrar las prioridades de los nuevos valores". Este punto también es señalado por MONLEON (1991; Pág

28) al identificar que "cultura y cambio van indisolublemente asociados a la comunicación. En la medida que se necesita el cambio de cultura es preciso actuar sobre los sistemas de comunicación". No hay que olvidar que el vocablo, para que tenga sentido, debe incorporar la plena asimilación por parte de todos los miembros de la empresa. Como recuerdan MARTIN y SIEHL (1983; Pág 53), por sí sólo "el directivo puede modificar escasamente la trayectoria de una cultura". Es decir, a pesar de su significativo papel se precisa el alineamiento de todos, incluyendo a los ejecutores materiales de la actividad económica.

Abordando la temática desde otro planteamiento, hemos de reconocer que al tratarse de un colectivo mucho más numeroso y con una visión, en principio, alejada respecto a la que ostenta el nivel jerárquico superior, la fluidez y exactitud de la información puede catalizarse inversamente a lo esperado. Junto a esto, la intensidad de percepción varía de unas personas a otras. Esta compleja amalgama es reconocida por SATHE (1985; Pág 17): "Cada asunción importante que crea la cultura organizativa puede provenir de una o más cosas, palabras, hechos y sentimientos compartidos". Reincidiendo

en el aspecto de que los directivos deben aunar el nuevo carácter común, detectamos que como origen de esta gran variedad de percepciones las interpretaciones pueden ser distintas. Si además de esta realidad, los superiores ya parten con unos ideales muy dispares, se comprende hasta qué extremo es susceptible de tergiversarse la comunicación.

Al tiempo de estimar estas potenciales deficiencias, hay que tener presente el fenómeno enunciado por TENA MILLAN (1989. a.; Pág 145) de que "cuando se considera el cambio organizativo a menudo se pasa de largo en cuanto a las bases en las que se sustenta ese cambio, que no otras que los dos tipos de cambio que tiene lugar o bien en el interior de los individuos (intrapersonal) o bien en su comportamiento externo de relación con los demás (interpersonal)". En función de esta doble bifurcación, en esta fase más que ofrecer una publicidad entre los colaboradores de tipo persuasiva, la relajación del mensaje quizás debería primar, optando en consecuencia por una publicidad que catalogaríamos como eminentemente informativa. En definitiva, no se intenta que la respuesta inmediata sea el seguimiento de las nuevas pautas esbozadas por los administradores,

sino ir perfilando claramente lo perseguido por éstos y que con esta aproximación, los demás empleados entiendan su significado.

De manera paralela esta notificación debe revestir una característica imprescindible, cual es el ofrecer y afirmar únicamente lo que en verdad es probable que ocurra en la unidad económica. Esto se motivaría en que si no se hace así, después se desarrollarán decepciones que indirectamente implicarán un aumento de la incertidumbre, creando cierta desconfianza entre el personal. Así por caso, con independencia de la taxonomía de las creencias que se esperan válidas para la razón social, si el reemplazo de las orientaciones tiene por finalidad salir de un profundo "bache" financiero conformándose con una supervivencia corporativa momentánea, es contraproducente transmitir a los empleados la idea de que con la aplicación de esa tipología se conseguirán unos superbeneficios y una rentabilidad desorbitante por las razones anteriormente aducidas.

Mucho más directo resulta TURNER (1986; Pág 12), quien no sólo aboga por detallar a los participantes en la actividad empresarial de las consecuencias reales de

la permutación que nos ocupa, sino que también apunta que interesaría contagiar la confirmación de ser un proceso lento, necesitado de muchos cambios y no ajustable a los intereses particulares de todas las personas en nómina. Según este investigador el aspecto paternalista es inadecuado, al abarcar estas variaciones, por generar un falso sentimiento de seguridad que no siempre se refleja después en la misma medida. Opinamos que, sin llegar a ser extremados, con difundir la realidad esperada de la medida aprobada, nadie, o muy pocos, se sorprenderán en demasía después del devenir de los acontecimientos.

Una óptica similar, pero de sentido contrario, es el que apunta FREIJE URIARTE (1989; Pág 300) cuando habla de una reconducción por métodos coercitivos: "Este tipo de cambio se incorpora con rapidez a la organización, pero su duración puede estar limitada, ya que si la estructura no ha incorporado el cambio como propio, se irá relajando a medida que disminuya la presión de la dirección". En otras palabras, unos posicionamientos de implementación por la fuerza pueden llegar a introducirse y funcionar, pero en el momento en que desaparezcan las amenazas, los operarios volverán a sus formas

primitivas de hacer las cosas, dado que el injerto de estos valores se efectuó muy artificialmente y nadie lo asimiló ni como propio ni como útil; es decir, no es la esencia de una cultura empresarial al perder el componente de voluntariedad en su acepción. Los valores, en pura ortodoxia, no se imponen, sino que se aceptan y comparten.

Como desenlace, esta comunicación deberá ser lo más directa posible y nunca prometiendo cosas que luego no se puedan cumplir. Al mismo tiempo, se explicarán los móviles de este reemplazamiento y los beneficios que ello reportará. El efecto inmediato será una mayor facilidad para la variación de las creencias, pero sobre todo la eliminación, total o parcial, de las tensiones emergidas del desconocimiento, por parte del personal, de cómo comportarse y desarrollar sus labores en el seno de la firma. Al respecto ORDONEZ ORDOÑEZ (1989; Pág 51) hace un buen compendio de todo cuanto llevamos diciendo al reconocer que "lo importante es que los trabajadores puedan examinar las razones de cambio y comprender no sólo la naturaleza de éste, sino también la naturaleza de sus temores para atenuarlos y desinhibir los mecanismos originados por los mismos".

En cuanto al medio específico a emplear para esta transmisión entre los interlocutores (nivel jerárquico superior y quienes se encuentran en el escalón operacional), pensamos que, en principio, es de una importancia residual que la forma sea escrita u oral. Lo realmente interesante es que sea inteligible por parte de quienes han de recibir el mensaje y se exprese diáfana y claramente en cuanto a contenido, pretensiones y ventajas de dicha alteración. El adoptar un proceder personalizado siempre será más impactante, amén de que si se explica directa e individualmente, se podrán contestar inmediatamente las lagunas existentes en los empleados. La factibilidad de lo precedente dependerá del número de colaboradores (cuantos más sean, resulta más impracticable) y del grado de descentralización (a mayor delegación en la firma, los avisos por directivo disminuyen y aumenta esta posibilidad).

Hasta este momento, y con las etapas recorridas, todos los miembros de la organización deberían saber cuál es la orientación cualitativa que se busca; cosa aparte es que la acepten o no. Para ello se enumeran los





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

siguientes puntos a fin de inspirar cierta convicción común.

6. Cambio de los símbolos inmateriales. Como, usualmente, no será suficiente el simple enunciado de los valores pretendidos, habrá que apoyar la modificación con un acercamiento de los símbolos inmateriales a las pretensiones buscadas. Así si se busca mudar unos valores estáticos y formalistas por otros que denoten dinamicidad y espontaneidad, por ejemplo para intentar favorecer la innovación, algunas medidas de actuación podrían ser:

A. Privilegios concedidos. Eliminar los clubs y comedores de uso restrictivo para algunos miembros, así como los posibles aparcamientos reservados.

B. Títulos del puesto. Suprimir esas credenciales que suenan muy pomposas y que únicamente sirven para diferenciar a los individuos y ampliar la burocratización, no ofreciendo, a los fines perseguidos, ninguna ventaja funcional.

C. Eliminar los filtros que se necesitan para llegar a un alto directivo.

D. Adoptar un uso más permisible por lo que al lenguaje se refiere, etc.

Junto a estas apreciaciones un esfuerzo potencial sería la recompensa, aunque sólo sea el reconocimiento verbal, de aquéllos que aceptan de buen grado estas permutaciones indiscutiblemente molestas para muchos de ellos. La adecuación de esta medida ha sido esbozada por THORNLEY (1988; Pág 35), para quien los premios de cualquier índole en el apoyo al fomento de estos nuevos hábitos es bien recibido gracias a ser fructífero. Sin embargo, conviene tener presente que dado que cada unidad económica tiene su propia personalidad, la materialización específica de, por ejemplo, la recompensa monetaria no será idéntica para todas las compañías. Como esquematiza LAWLER (1986; Pág 216): "El historial de comunicaciones, el comportamiento de los pequeños grupos y el ambiente organizacional tienen claras e importantes implicaciones en la práctica del sistema de retribución". Complementariamente, el sistema de castigos también desempeñaría un papel remarcable en la potencialización de ciertos elementos no físicos, aunque con un protagonismo destacable. Estos dos caminos que intentan, con signos opuestos, robustecer la implantación de nuevas formas de comportamiento a través de lo que hemos venido denominando símbolos inmateriales han



sido clasificados didácticamente por RINCON SERRANO (1989; Pág 35) al narrar que "entre los parámetros impulsores, cabe destacar:

- El desarrollo y los logros en el trabajo.
- La pertenencia a grupos, comités, categorías y áreas de actividad.
- El poder y la autoridad, de cualquier tipo, ejercido dentro de la organización.
- El dinero y las compensaciones económicas, el tiempo de trabajo, la formación y otras muchas ventajas difícilmente valorables en términos económicos, pero que representan un clima favorable para la integración y la acción.

Entre los parámetros correctores, habría que mencionar:

- La disciplina.
- Las sanciones.
- Las demociones y rotaciones primitivas.
- La expulsión".

Dentro del apartado de estos elementos cualitativos concretos cabría incrustar, por su naturaleza incorpórea, a la modificación y/o potenciación de las

ceremonias y convenciones acordes con los fundamentos culturales imprescindibles para el desarrollo de los proyectos económicos deseados. La solemnidad y la participación son dos de las variables que más se pueden conjugar para estos cometidos. Respecto a la primera reduciéndola a medida que se exige una mayor informalidad y espontaneidad, por ejemplo para fomentar la innovación y creatividad. En cuanto a la segunda, aumentándola, si es para esos mismos precedentes, puesto que una intervención masiva de los empleados en estos actos multiplica el contraste de ideas y al fluir la información, la propensión a los descubrimientos útiles para la razón social se amplían.

Por su parte, la manipulación de la historia, mitos y leyendas es extraordinariamente complicado por la solidez que suele aparejarse con estos vocablos. Más que partir de la situación actual e intentar su reconducción, sobre todo en los mitos y leyendas, quizás convendría su supresión, empezando una construcción totalmente original y acorde con la personalidad común que se quiere alcanzar. En esta solución, fundamentada en su eliminación, el ocultar su detalle escrito lograría que no se encontrase a la vista de todos los miem-

bros corporativos la narración, más o menos fantástica, de estos acontecimientos pretéritos. Junto a esto sería deseable poner cuadros que pudiesen manifestar las nuevas creencias al tiempo que, por lo menos quienes se encuentren en los lugares cercanos a la cúspide de la jerarquía organizacional, se responsabilicen de no difundir las leyendas con efectos contraproducentes para las pretensiones esgrimidas en las nuevas creencias.

7. Reemplazar los símbolos materiales. Aunque los hemos puesto en este orden, después de los inmateriales, verdaderamente ambos se insertarían al unísono, obedeciendo la distinción sólo en base a criterios de claridad expositiva. Las características más destacables de estos elementos cualitativos serían su pronta introducción, en cuanto a plazo de tiempo, y su inmediata percepción por quienes están ligados a la compañía. Así, por caso, el cambio en los colores de los edificios, o incluso la construcción de otros más acordes con los ideales buscados; en esta misma vertiente, la transformación ornamental es también efectuable en un período relativamente corto. No obstante, y precisamente por resaltar estas notas físicas, son fuente de grandes desembolsos monetarios por parte de las arcas corporati-

vas. Con toda lógica, el punto de equilibrio entre las modificaciones corpóreas a desarrollar y el capital a emplear en ello dependerá, de un lado, de la intensidad exigible en el proceso general de cambio y de otro, de los recursos disponibles en la firma para ese objetivo.

Ante unas pretensiones de reemplazamiento desde una orientación burocrática hacia posiciones más proclives por la innovación, una guía de actuación sería:

A. La mueblería y decoración interior. Buscar que representen una menor austeridad y conservadurismo mediante unas formas más modernas y una intensidad en los colores.

B. Ubicación del sitio de trabajo. Rechazar los espacios cerrados y colocar despachos colectivos o por lo menos sin puertas siempre selladas.

C. Tipo de vestuario. Permutar los trajes oscuros por una ropa más informal.

8. Reemplazar los programas de formación de manera que los empleados lleven incrustados los valores que ahora son deseables, ya que es más viable formar en un espíritu corporativo que modificarlo. Como afirma GARCIA ECHEVARRIA (1989. a.; Pág 260): "No se puede dar una

formación generalizada, sino que todo proceso de formación tiene que estar estrechamente vinculado al proceso de cambio cultural elegido".

Esta misma idea es esbozada por ALLAIRE y FIRSIRO-TU (1985; Pág 32) al enunciar: "Asegurarse que el reclutamiento, selección y entrenamiento de los empleados es consistente con la nueva orientación". La ventaja de esta medida se encuentra en que a estas personas no hay que reestructurarles sus esquemas respecto a la unidad económica, sino que dado que se parte de una concepción inmadura, el quedarse con unos determinados razonamientos sin generar confusiones personales se muestra como posible. Por contra, cuando ya se ha asumido una manera de funcionar en la compañía, su transformación implica la aceptación de que los planteamientos asimilados no eran óptimos, originando en consecuencia mayores inquietudes. La realidad de este fenómeno se debería derivar en un aprovechamiento ligado a una intensificación en el esfuerzo de socialización asentado en las creencias que ahora son las idóneas. En definitiva, LE BOTERF (1991; Pág 20) resume que "al reto del cambio cultural, la formación aporta una contribución específica".

9. Recordar periódicamente cuál es el carácter organizacional que sustenta todo el entramado de la firma. Aquí nos basamos en que aunque haya una apariencia de que los valores están asentados, éstos por el poco tiempo que hace que han establecido y sedimentado, aún son frágiles. Por esto si hay que efectuar una evocación constante de los mismos a fin de ir fortaleciendo esa perseguida personalidad conjunta.

Este punto es compartido por MORSE y MARTIN (1983; Pág 17/13) al mantener que "es útil realizar unas sesiones periódicas de revisión cultural (preferiblemente semestralmente) para comentar los puntos, progresos e iniciativas precisas para que el cambio cultural lleve una buena dirección". Estos autores prefijan un plazo determinado, nosotros pensamos que el establecimiento de este lapso no se puede normalizar, más bien depende de la fortaleza de la anterior taxonomía de las creencias, de la resistencia manifestada en el proceso de reconducción y de la urgencia transformacional. Sin embargo, una mayor frecuencia no es, en principio, contraproducente; aunque es claro que llevará impregnado unos costes de remarcable consideración.





La relevancia de no descuidar este cometido es sustancial y de ello nos podemos percatar al analizar la siguiente manifestación de RENTER DE CABO (1988; Pág 1): "Cuando la tensión disminuye se tiende a la estabilidad, puesto que el objetivo principal se ha alcanzado; entonces es posible que se vuelva a la rutina; una vuelta a los antiguos hábitos". Habiendo efectuado eficientemente todos los pasos precedentes, si después se adopta una dejadez se pueden originar estos efectos negativos que pongan en peligro todo el esfuerzo realizado, de ahí la relevancia de este punto que pondría el cierre latente de toda esta dinámica de actuación. Como resumen podemos percibir, mediante el siguiente esquema simplista, la mecánica descrita; que en un orden descendente refleja la cronología a seguir.



ESQUEMA 5.1. METODOLOGIA DE LA MODIFICACION CONSCIENTE DE LA CULTURA.

Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

DIAGNOSTICO DE LA CULTURA.



ARGUMENTO DE VARIACION.



DEFINICION DE LOS VALORES DESEABLES.



CONCIENCIACION DE DIRECTIVOS.



COMUNICACION A TODOS LOS EMPLEADOS CORPORATIVOS.



CAMBIO SIMBOLOS MATERIALES E INMATERIALES.



REFLEJO EN LOS PROGRAMAS DE FORMACION.



REVISION PERIODICA DE LA NUEVA SITUACION.

A raíz de esta metodología se observa que la modificación cultural es un proceso complejo que al tratar con factores cualitativos requiere la aplicación de recursos, medibles tanto en unidades monetarias como en duración. La cuantificación de este último es difícil de señalar, estando además sujeto a cuestiones que a priori son aleatorias para el equipo encargado de esta labor; por ejemplo, lo que van a tardar los colaboradores a reaccionar favorablemente a una nueva orientación es difícil de medir con una proyección previa. Innegablemente, la vigorosidad del carácter corporativo va a ser determinante. Además de este agente, ALLEN (1988; Pág 349) nos aporta que "el tiempo exacto que necesitará el proceso depende del tamaño, de la complejidad de la organización y de los problemas que deben confrontarse. Se necesita tiempo en crear las normas y tiempo en conseguir que cambien". Es de esperar que a medida que aumente el número de los miembros de la firma, la riqueza en la variedad de opiniones, expectativas y ansiedades se incremente y la unificación de criterios encuentre más obstáculos, exigiendo mayores intervalos de acoplamiento.

Otro aspecto de consideración es que no podemos establecer qué clase de cultura es más fácil de reestructurar, ni cuál ofrece mayor seguridad de éxito de implantación en términos absolutos. No obstante, ESCARTI CARBONELL (1989; Pág 36) sugiere que mediante un seguimiento continuo de la calidad, resulta practicable la introducción de una cultura con esta encaminación. Opinamos que sí es una medida provechosa para lograrlo, pero no definitiva. A pesar de que unos niveles de aceptación y fiabilidad ejercerán un gran peso, si todos los adscritos a la razón social no trabajan con esta mentalidad, los costes para alcanzar estos objetivos serán tan altos que pondrán en entredicho el acierto de la permuta en los valores. Mucha menos polémica origina la idea de CHAVARRI (1991; Pág 42): "Introducir cambios organizativos de cierta entidad en una empresa de cultura estática puede resultar una aventura muy seria, aunque sea una aventura indispensable para la supervivencia". Si las creencias ya están muy asentadas, los inconvenientes de su alteración es de esperar que aumenten.

Finalmente, el ciclo de vida de la empresa también influye en los mecanismos de cambio cultural a adoptar.

De este modo, siguiendo a SCHEIN (1988. a.; Pág 267), podemos subrayar una complementación a la metodología de actuación. Así en el estadio de crecimiento, la evolución natural y la autodirigida por los empresarios sería el engranaje de la variación. En la adolescencia corporativa, ya tiene que ser planificado mientras que en la madurez las modificaciones se realizan mediante una persuasión coercitiva. En definitiva, cuanto más senil sea la organización, mayor será la dificultad de corrección cultural. Recapitulando vemos que la transformación es un proceso lento y caro, debiéndose reflexionar antes de iniciar un proceso de variación.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

**5.3. PUNTUALIZACIONES DE LAS PECULIARIDADES POR PAISES  
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA CONTRASTACION  
COMPARATIVA DE LOS MISMOS.**

Antes de profundizar en las características distintivas de las firmas en su contexto nacional correspondiente, queremos hacer hincapié en que la cultura empresarial es peculiar para cada organización. Este hecho ha podido ser contrastado a lo largo de este trabajo no precisando, a esta altura, de argumentación al respecto. No obstante, existen varias investigaciones que han encontrado notas representativas de la manera general en que se comparten valores en las razones sociales pertenecientes a un mismo Estado.

Habría que subrayar que estos estudios no llegan a la profundidad, en el análisis de la cultura, para considerar que se basan en un diagnóstico exhaustivo del fenómeno, tal como lo hemos propuesto en el cuarto capítulo. Su aprovechabilidad queda supeditada, en muchas ocasiones, a la opinión de un reducido número de miembros corporativos y a los juicios de unidades económicas que no son totalmente representativos de un sector y/o nación en particular. Sin embargo, gracias a estas averiguaciones y exámenes, nos podremos hacer una idea de cuál es la situación, a grandes rasgos, de las compañías españolas en el concierto internacional y

ceñido exclusivamente a la temática de los valores compartidos.

Al mismo tiempo, deseáramos advertir que el orden de aparición en el estudio de estos países obedece únicamente a criterios alfabéticos, no incluyendo el potencial económico ni la profundidad en los estudios realizados. Por tanto, nuestra disposición expositiva será: Corea del Sur, China, España, Estados Unidos, Francia, Italia y Japón.

#### A. Corea del Sur.

Existen tres trabajos representativos identificados por ELIZUR, BORG, HUNT y BECK (1991; Pág 21-38); EL NAMAKI (1988; Pág 99-101) y SHINOHARA, YANAGIHARA y SUK (1989; Pág 76-80) que nos sitúan, a groso modo, en lo que acontece aquí. A raíz de estas averiguaciones se constata que la mecanicidad en todas las operaciones es latente. Más que en la innovación, quienes están ligados a la compañía, perciben que su ventaja está en el uso tecnológico unido a la consecución de los productos a bajo coste. Esta mentalidad está ligada tanto a los directivos como a los operarios. Las estructuras sin



llegar a ser totalmente burocráticas, sí obedecen a un orden perfectamente establecido de antemano.

Un rasgo positivo de la orientación existente entre las corporaciones coreanas es la mentalización inherente a toda implantación estratégica. Una vez que se ha aprobado un plan, el ímpetu manifestado entre todos los niveles jerárquicos para que éste se lleve a cabo en los plazos y términos fijados es considerable. Esta orientación ya está dando frutos, y así Corea se acerca cada vez más a los países altamente industrializados.

#### B. China.

Para este país únicamente hemos podido consultar la obra perteneciente a DE ANZIZU (1989; Pág 101-110) y en la que este propio autor reconoce que sus conclusiones son a rasgos generales. En las grandes empresas de esta demarcación, existe un fuerte grado de sumisión y una casi nula participación. Así la toma de decisiones se circunscribe con carácter exclusivo a la alta dirección, sin tener en cuenta las ideas de los subordinados. Además los empleados no se sienten muy responsables de

su papel en la firma. Otro rasgo es que las órdenes se aceptan sin rechazos aparentes y no se ponen en tela de juicio. Como consecuencia de toda esta dinámica, la comunicación informal se caracteriza por su ausencia y los lazos entre los colaboradores difícilmente llegan a ser fuertes.

Ante estos precedentes, la única calificación de esta tipología tiene que ser la de débil, con un elevado grado de paternalismo y sin una buena base para la innovación. Sin embargo, tenemos que reconocer que los datos sobre los que partimos son escasos, pero que de ellos se vislumbra esta tendencia.

### C. España.

Para desarrollar este punto nos hemos basado fundamentalmente en:

1. La investigación expuesta por BUENO CAMPOS (1987; Pág 22-26) en la que se examinaron 334 grandes empresas españolas comparándolas con 273 grandes compañías norteamericanas.

2. El trabajo presentado por el CIRCULO DE EMPRESARIOS (1988; Pág 11-33) en colaboración con METRASEIS

en la que se examinó a las 700 mayores empresas que operan en España (con la exclusión de las correspondientes al sector financiero) y que representan a 15 grandes sectores de actividad.

3. Todos los análisis efectuados por GARCIA ECHEVARRIA (2), entre los que destacan un estudio a 143 empresas.

4. La aportación conjunta de PUMPIN y GARCIA ECHEVARRIA (1988; Pág 113) basado en elaboración propia de los autores y en el EFM Foundation Colonia Ginebra.

En cuanto a cultura organizacional, las conclusiones confluyentes a que llegan estas averiguaciones son las siguientes:

A. La orientación a la innovación es más bien escasa. Aunque los directivos suelen afirmar que este valor está muy arraigado, la verdad es que más de la mitad de las grandes empresas españolas no tienen personal específicamente asignado a tareas de esta índole. Además la siguiente aportación de DURAN HERRERA (1989. b.; Pág 329) es muy representativa: "De acuerdo con los estándares de la OCDE, la empresa española es poco intensiva en I+D, por cuanto que por término medio su esfuerzo investigador se sitúa en torno al 1% de sus

ventas. Se considera que una empresa es intensiva en innovación si su esfuerzo supera el 4% de sus ventas".

B. El uso tecnológico y el nivel de robotización industrial es aún escaso en comparación con otros países, por lo que esta disposición de las creencias corporativas realmente es de esperar que no esté asumida.

C. La predisposición hacia el personal es también escasa si se considera la cultura empresarial española de forma global.

D. La identificación corporativa es casi inexistente y ésta sólo se manifiesta en algunas firmas de grandes dimensiones.

E. El espíritu organizativo con valoración en el control de costes, si es evidente en muchas de las razones sociales consultadas.

F. La mentalidad de búsqueda de resultados es patente, apareciendo la función financiera en un lugar prioritario. Así GARCIA ECHEVARRIA (1988. a.; Pág 158) llega a afirmar que "la mentalidad empresarial española está, todavía, muy arraigada en criterios mercantiles tradicionales, por ejemplo, beneficio a corto plazo en lugar de riesgo empresarial".

Gran parte de las compañías ibéricas están acostumbradas a efectuar todos sus planteamientos en base a recuperar lo más pronto posible los desembolsos realizados, olvidando en ocasiones a pensar en las proyecciones futuras. AL respecto MONZON (1989; Pág 335) ve el problema como que "no hay una adecuación entre la capacidad financiera del país y la gestión empresarial (en el sentido de definición de políticas y toma de riesgos a largo plazo)".

G. La concienciación de la venta ocupa un sitio preferente aunque luego discrepa con la poca predisposición que existe hacia los clientes. Esta afirmación se constata de las fuentes que primeramente hemos subrayado, estando además ratificado por AVILA (1988; Pág 303).

H. El abandono en la preocupación por ofrecer productos de gran calidad es reconocido por los directivos y empleados en general, no siendo ésta una creencia organizacional ampliamente extendida en las unidades económicas hispanas.

Todas estas características nos llevan a compartir la siguiente descripción de GARCIA ECHEVARRIA (1989. d.; Pág 24) sobre lo que acontece en esta nación: "Las estructuras financieras y los costes financieros, así

como el paso importante de la cultura contable/fiscal a una cultura económico-empresarial, realista, constituye uno de los elementos vitales sobre los que tiene que pivotar ese cambio de cultura económica en España". Siendo las técnicas cuantitativas imprescindibles para el éxito de cualquier firma, no conviene olvidar que una corporación está formada por individuos, que no siempre se comportan mecánicamente y racionalmente, de ahí la necesaria preocupación de esta temática que parece estar un tanto olvidada en este país.

#### D. Estados Unidos.

Ha habido un interesante estudio coordinado por AAKER (1989; Pág 91-106) en base a 248 empresas, de sectores muy diversos, aunque con un éxito sostenido en todas ellas. Se les inquirió sobre qué pensaban de su ventaja competitiva y los valores que la sustentaban. A raíz de estas averiguaciones se diseñó una jerarquía de las respuestas, apareciendo en los primeros lugares las siguientes:

1. Reputación de la calidad.
2. Servicio al cliente.
3. Reconocimiento del nombre de la empresa.

Esto podría dar una idea generalista de ciertas taxonomías adscritas a las firmas de este contorno. No obstante, el análisis adolece de dos puntos claves; en primer lugar la poca representatividad en el número de compañías consultadas, y el reducido peso específico que se les otorgó a los colaboradores para deducir las conclusiones a las que se llega.

En otro orden de cuestiones, cada año la revista para empresas en expansión "Inc", publica un informe sobre las 100 firmas norteamericanas que están creciendo más rápidamente. En base a la lista de 1984, ANDERSON y DUNKELBERG (1987; Pág 14-16) enviaron un cuestionario para que fuese contestado por los miembros de estas organizaciones. Ante la consulta sobre los factores que contribuyeron más en el crecimiento de la empresa, los responsables contestaron que fue la innovación. Respecto al desafío para mantener esa expansión, los altos ejecutivos afirmaron que era el desarrollo de los empleados y de la dirección.

A raíz de esto se podría intuir que las corporaciones con mayor desarrollo tenían una mentalidad de

orientación hacia la tecnología y el personal. Estos mismos autores, mediante el sondeo realizado, llegaron a la conclusión de que en segundo término estaría la disposición encaminada a los clientes y a la calidad de los productos. En este sentido DRUCKER (1984; Pág 8) al analizar las 500 primeras empresas de la clasificación de "Fortune" para ese mismo año, observa que menos de un tercio de esas firmas se dedican a la alta tecnología, mientras que el resto estaría en los servicios. De ahí que en buena medida el servicio a los consumidores debe estar presente en las creencias de estas razones sociales.

Por su parte, PETERS y WATERMAN (1984; Pág 14-17) realizaron un estudio a grandes corporaciones estadounidenses dedicadas a un amplio espectro de actividades y que obtenían unos resultados superiores a la media. Las acomodaciones culturales de éstas se encontraban en la estimación a la innovación, clientes y personal.

En base a todas estas investigaciones, se adivinaría que las organizaciones que han tenido éxito en este país han desarrollado una cultura basada fundamentalmente en la tecnología, personal, clientes e innovación.



Respecto al orden de prioridad, no nos atrevemos a fijar una disposición concreta, dado que las fuentes existentes para llegar a tales deducciones no demuestran una total coincidencia.

También hay quienes han indagado sobre los problemas culturales de las unidades económicas de esta nación; así HICKMAN y SILVA (1986; Pág 34-36) señalan una orientación al corto plazo, una concienciación de bajo riesgo si se compara a la que existe en el Japón y, como consecuencia de estas dos, la adopción de unos planteamientos simplistas. Describen estos investigadores: "La mentalidad superficial que caracteriza a muchos directivos norteamericanos les hace preferir las soluciones baratas y fáciles en vez de las costosas y difíciles. Ignorar los problemas graves y limitarse a aliviar lo sintomático es tratamiento que, a la larga, quizás agrave el mal en vez de curarlo".

En una línea similar se pronuncian OUCHI y JAEGER (1978; Pág 308) al comparar el espíritu empresarial consustancial a estos dos Estados. Para ellos los americanos toman decisiones individuales, hay una rápida evaluación y promoción y la responsabilidad se persona-

liza. Por su parte los nipones toman decisiones consensuadas, hay una evaluación y promoción lenta y la responsabilidad es colectiva.

#### E. Francia.

En este país parece ser que existe, al menos, una concienciación de los ejecutivos por cuidar el espíritu organizacional, entendiéndolo como un factor importante para la obtención de resultados satisfactorios de cualquier naturaleza. Corroborando esta afirmación, BOYER y EQUILBEY (1986; Pág 91) efectuaron una encuesta a gerentes de grandes empresas con esta nacionalidad. En éstas se llegó a constatar que, de los que contestaron al requerimiento, un 92% estimaron que un sistema de valores claramente definido y compartido era primordial para emprender cualquier acción dentro de la firma. Todo ello con independencia de la clase de cultura imperante.

Profundizando en la temática, CALORI (1988; Pág 80-89) se preocupó por examinar la situación que nos concierne, pero centrándose en aquellas corporaciones francesas que, teniendo una dimensión considerable, habían apostado decididamente por la diversificación del

negocio. Las creencias que aparecían más transparentemente eran las que versaban sobre la responsabilidad, innovación y confianza; es decir, la estima mutua entre directivos y colaboradores impregnaba a la dinámica de funcionamiento y además, diáfananamente, se apostaba por la innovación como el factor primordial de su ventaja competitiva. Ahora bien, a partir de su aportación, no se puede extrapolar que ésta sea la clasificación genérica de las empresas con una procedencia de esa república, ya que sólo un porcentaje está diversificado.

Mucho más circunscrita es la investigación realizada por BURKE (1984; Pág 23-28) que recoge las diferentes mentalidades contraídas por los miembros de diversas firmas. Tras encuestar a individuos pertenecientes a varios niveles jerárquicos, las conclusiones que se obtuvieron fueron que se podía detectar cuatro mentalidades diferentes:

1. Mentalidad "narcisista". Había un 30% de galos trabajando en estas unidades económicas. Algunas características eran: poco interés en los eventos del entorno que les rodean, unos valores de supervivencia y un

estilo inmutable basado en las experiencias del pasado y tradiciones.

2. Mentalidad "tribal". Pertencen a ella un 34% de los encuestados. Sus notas distintivas son la certidumbre, rigurosidad, prudencia y en general una gestión puritana.

3. Mentalidad "explorativa". Están ligados a esta concepción el 26% de los interrogados. Sus peculiaridades estriban en una orientación hacia el entorno, la iniciativa, el dinamismo, la no conformidad y la curiosidad dinámica.

4. Mentalidad "amplificadora". Compuesta por el 10% de las personas preguntadas, su tipismo viene determinado por la innovación, la indagación de soluciones para el conjunto de problemas, un rechazo a las habitualidades en el trabajo y una actitud más radical que prudente.

Nos atreveríamos a hacer un reagrupamiento considerando que las dos primeras clasificaciones conllevan una cultura formalista, correspondiéndose a ella el 64%

de los inquiridos a contestar, mientras que las dos siguientes tendrían una concepción más informal y abierta, perteneciendo a ella el 36% restante. Por lo tanto, y en base a los datos recogidos, podría decirse que la cultura empresarial francesa tiene una orientación más bien conservadora y metódica que extrovertida e innovadora.

#### F. Italia.

De la observación efectuada por BUTERA (1987; Pág 95-168) sobre las causas que originaban modificaciones dentro del entramado de estas razones sociales latinas, sobresale en mayor grado que, en las medianas y grandes compañías, las alteraciones en los hechos críticos no son premeditadas. Las averiguaciones de este autor le llevan a percibir que si los empleados cambian en su manera de trabajar es debido a que se introducen nuevos métodos automatizados y no porque se detecte que las estructuras organizativas actuales estén obsoletas. En la medida de lo posible, estas firmas intentan perpetuar los sistemas gerenciales tradicionales, no estando usualmente por las labores innovadoras.

Estas ideas se complementan y corresponden, en lo fundamental, con las indagaciones de VARVELLI y VARVELLI (1989; Pág 15-165) quienes además de revelar estos postulados preferentemente inmovilistas, detectan que "en cuanto a la cultura interna de las empresas se han dispersado e ignorado los propósitos deseables, originando desinterés y un miedo a los avances provenientes del exterior". La debilidad en los valores y la aversión al riesgo son, en base a estos estudios, las notas características de muchas de las compañías italianas.

#### G. Japón.

Los factores que han llevado a este país a la situación económica propicia de que goza son muy diversos. Sin entrar en el análisis de estos determinantes, podríamos decir que el arraigo de los valores corporativos entre todos los miembros de las diferentes firmas, ha contribuido también en el logro de esta predisposición favorable.

A pesar de que muchas de las averiguaciones, sobre el espíritu organizacional de las firmas de esta nación, adolecen de las imperfecciones detectadas en los demás

Estados contrastados, esto es, unas muestras no representativas de la población de todas las compañías y dentro de ellas del número de miembros mínimamente exigible, es, sin lugar a dudas, el que más ha recibido una atención de aquellos que se preocupan por el fenómeno objeto de este trabajo.

Para la observación de su situación genérica, nos hemos basado, fundamentalmente, en los esfuerzos investigadores de los siguientes autores, que exponemos por orden alfabético: ABEGGLEN y STALK (1986; Pág 137-148), ISHIDA (1986; Pág 373-380), McLEAN (1987; Pág 40), MROCZKOWSKI y HANOAKA (1989; Pág 39-53), REVENTOS COLLADO (1988; Pág 403-410), SNODGRASS y GRANT (1986; Pág 205-228) y YANG (1985; Pág 51-58).

Aunque con matizaciones, llegan a percatar, de forma separada, las siguientes características distintivas:

1. Asunción del uso tecnológico y de la innovación en general por todos los niveles jerárquicos. Los trabajadores aceptan, mayoritariamente, los cambios tecnológicos y no tienen ansiedad ni se les reduce la

seguridad por la incorporación de nuevos procesos. Esta inclinación se ha traducido en un aumento real en los gastos de investigación superior a la mayoría de los países, entre ellos Estados Unidos, tanto para las empresas públicas como para las privadas, lo que de alguna manera viene a ratificar que los directivos y responsables también tienen asimilada esta creencia.

Habría que decir que el sistema de contratación de por vida ha favorecido esta aceptación; es obvio que partiendo de este respaldo, el nivel de inseguridad se reduce considerablemente. Además, la propia historia del autodenominado "Imperio del Sol Naciente" ha tenido su peso específico. En este sentido HEIRS (1988; Pág 117) describe "a las empresas del Japón, una nación cuya tradición cultural promueve la afición por el pensamiento práctico y el respeto hacia las personas que se encargan de pensar". Esto es un buen inicio para desarrollar una innovación fructífera.

2. Orientación hacia el personal. En diversas consultas efectuadas a empresas niponas, se puso de manifiesto que, por un amplio margen, los que ocupan lugares de gran responsabilidad en el organigrama de la



firma manifiestan que para ellos los recursos humanos son el motor y la pieza clave del desarrollo empresarial. Así la dirección de la corporación no sólo observa el rendimiento de los empleados, sino también su personalidad y la forma en que se vincula con los demás miembros de la organización. Al mismo tiempo que se produce esto, se valoran los resultados obtenidos en grupo, buscando la conjunción en la realización de las tareas.

Las decisiones que no tienen una trascendencia crucial no son impuestas de forma imperativa, sino que se dan a conocer de modo que los trabajadores puedan obtener una mayor satisfacción al tomar iniciativas.

3. Una orientación hacia la compañía. Un valor cultural fuertemente asumido es la lealtad de los trabajadores y directivos hacia la identidad económica en que se encuentran. No obstante, aunque esta creencia aún subsiste, habría que decir que los empleados más jóvenes están perdiendo esta asunción en favor de unos planteamientos más personalistas, por lo que se podría decir, de forma genérica, que esta creencia está perdiendo vigorosidad.

No obstante, una ventaja que resta estos inconvenientes en el carácter común de estas razones sociales, es que no está estancado, sino que más bien es flexible. Este punto es advertido por AOKI (1988; Pág 299) "las organizaciones japonesas gradualmente acomodan e incrementan la orientación a los valores individualistas de una nueva generación pero sin perder sus características esenciales". Esta versatilidad garantiza la eliminación, en cierto grado, de esas fricciones que de otra forma serían irremediables.

4. Mentalidad a largo plazo. Se percibe en muchas firmas un rechazo a la obtención inmediata de resultados, buscando por contra una posición y establecimiento más duradero. Este importante rasgo es señalado por WEGNEZ (1988; Pág 67) al narrar que tienen asumida la idea de que "sólo en la medida que construya su política de ventas a largo plazo puede la empresa estabilizarse, invertir para el futuro y reforzar sus oportunidades de supervivencia". Esta es una constante presente en los gerentes con esta nacionalidad.

Si contrastamos los resultados obtenidos en este epígrafe, podemos observar que las empresas japonesas en general, y las norteamericanas con éxito, se caracterizan por una cultura corporativa fundamentada en la innovación, clientes y personal, mientras que estos valores se detectan en menor medida en Corea del Sur y Francia, siendo China, España e Italia los países donde apenas son compartidos.

Por contra, la orientación a la obtención de resultados de una manera rápida es valorado más por los hispanos. Se desprendería que las inclinaciones culturales de las firmas ibéricas no se corresponden con las organizaciones denominadas "excelentes", aunque habría que reconocer que esta afirmación resulta demasiado tajante, por cuanto que hablando de cultura organizacional, cada una es una realidad distinta.

Finalmente queremos significar la dificultad que hemos encontrado para la comparación supranacional, por la inexistencia de estudios que reúnan todos estos elementos cualitativos de forma estandarizada. De este modo, en ninguno de los estudios descritos se divisa que se haya inquirido a una mayoría representativa de los

operarios, para comentar después, y con una certeza aproximada, los valores que verdaderamente imperan. También reconocemos que ello supondría un enorme esfuerzo, que difícilmente es realizable sin que haya una demanda previa para dicho diagnóstico por parte de las unidades económicas. No obstante, se observa un creciente interés por esta materia, lo que permitirá, sin duda, ahondar más en el fenómeno.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

**NOTAS DEL CAPITULO.**

(1) Algunos investigadores representativos de la idea de empezar una transformación mediante un diagnóstico de las creencias presenten son:

-HANNA, N. (1985): "Strategic planning and management"; Bank Staff Working Papers. Número 751. Washington D.C. Pág 78.

-KILMANN, R.H. (1988): "Five steps for closing culture-gaps"; en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Jossey-Bass Publishers. Tercera edición. San Francisco. Pág 361.

-THEVENET, M. (1986): "Audit de la culture d'entreprise"; Les Editions d'Organisation. París. Pág 210.

(2) En concreto, estas aportaciones son las siguientes:

-GARCIA ECHEVARRIA, S. (1988. a.): "Capacidad directiva como respuesta empresarial al proceso de integración en la comunidad europea" en "La competitividad de la economía española: determi-

nantes micro y macroeconómicos"; Círculo de Empresarios. Diciembre. Pág 157-177.

-GARCIA ECHEVARRIA, S. (1989. a.): "El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad"; Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

-GARCIA ECHEVARRIA, S. (1989. c.): "Entwicklung der unternehmenskultur in spanien beitrage zur anpassungsstrategien an die eg"; Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Número 158. Noviembre. Universidad de Alcalá de Henares.

-GARCIA ECHEVARRIA, S. (1989. d.): "España en su destino como nación industrial europea"; Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Número 156. Septiembre. Universidad de Alcalá de Henares.

-GARCIA ECHEVARRIA, S. (1990. c.): "La multinacionalidad como exigencia al empresario español"; Revista de Economía. Número 5. Pág 64-70.



Universitat d'Alacant

**CONCLUSIONES.**

Universidad de Alicante



A continuación referenciamos las conclusiones generales de este trabajo, con la pretensión de que sirvan de esquema para comprender la temática que nos ha preocupado, al tiempo que sintetizamos las principales argumentaciones y pronunciamientos que llegamos a deducir en esta labor de intento de esclarecer la cultura empresarial.

1. Siendo el eje central de este estudio la organización, entendida bajo una vertiente de unidad de decisiones económicas, no podemos olvidar las raíces antropológicas del vocablo de cultura y del cuál deriva. De esta forma, y a través de esta índole amplia (no circunscrita exclusivamente a los negocios), como concepto antropológico, la cultura ayuda a delimitar lo que se entiende como valores asumidos en cualquier institución. Concretamente, percibimos como características aprovechables para nuestras intenciones las siguientes:

- Es una vía importante de comunicación.
- Entraña un sentido cualitativo.
- La cronología está ligada con su fortaleza.
- Es influida por el medio ambiente en que se desenvuelve.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

-Permite identificar a un grupo de personas de otro.

-Su robustez está ligada con su utilidad.

2. Centrándonos en la cultura empresarial, podemos decir que reúne los descriptores anteriores, pero tiene sus propias notas específicas fundamentadas en:

-Su percepción intuitiva.

-Tiene un sentido de guía.

-Su existencia está ligada a la idea de compartir intenciones.

-Engloba a elementos externos a la empresa.

-Obedece a una necesidad empírica.

-Es única y característica de cada firma.

En función de estas particularidades, y dándole una mayor o menor preponderancia a alguno de estos calificativos, los diferentes autores han propuesto multitud de definiciones. Por nuestra parte, queremos recoger que cualquiera que sea su detalle, debería incluir estos calificativos anteriores.

A partir de estos descriptores, defendemos su consideración como paradigma al cumplir los requisitos

básicos de esta realidad y servir para representar ciertas lógicas de comportamiento corporativo.

3. Dado que el término que nos ocupa se está expandiendo con gran rapidez dentro de la literatura científica que se preocupa por la organización de las empresas, se está produciendo cierta confusión con vocablos afines y utilizados dentro de esta misma materia. Teniendo en cuenta que sería un conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización para la solución de los problemas gerenciales internos y de los relacionados con clientes, proveedores y entorno; vemos su delimitación concreta. Así llegamos a concluir su naturaleza propia y distintiva respecto a: filosofía empresarial, clima corporativo, estilo de dirección, espíritu de la firma, urdimbre de la compañía, demografía empresarial, círculos de calidad, ética en los negocios, imagen corporativa y proyecto de empresa.

4. Si enmarcamos la cultura empresarial en la Teoría General de Sistemas, podríamos decir que en tanto en cuanto interacciona a los diferentes subsistemas

funcionales como el de información, financiación, inversión, control, etc., podría tener la consideración de tal, pero entendida como un paradigma que los globaliza, tendría una dimensión superior delimitada en el subsistema administrativo. Aún más, dado que la empresa es una unidad compacta y de coherencia operacional en las conductas individuales, también podría ser considerada como un sistema cultural.

5. A pesar de que está proliferando la preocupación por esta voz, el lado humano de las compañías ha ido tratándose desde principios de siglo con las disciplinas que desembocarían en el comportamiento corporativo. No creemos que sea defendible pensar que ahora sea simplemente una moda pasajera, sino más bien sería una evolución natural en el estudio de la realidad empresarial.

La cultura organizacional no ha surgido como una reflexión filosófica de la doctrina administrativa, sino que nace por la necesidad de ofrecer soluciones gerenciales a los problemas que surgen por la propia dinámica empresarial. En definitiva, se trata de potenciar la aprovechabilidad de los recursos humanos en su vertiente

puramente cualitativa y no sólo como un componente de mecánica cuantitativa.

6. Ciñéndonos en los cargos de los miembros de la razón social dentro del organigrama empresarial, podemos matizar la utilidad de la cultura. Para el nivel jerárquico superior, ésta queda argumentada en que, tanto si se busca el objetivo clásico de maximizar los beneficios o por contra la de fomentar un crecimiento corporativo para ir escalando puestos, muchas veces se perderán posibles ventajas competitivas si no se tiene una orientación cultural clara que delimite las actividades susceptibles de originar un provecho significativo. Además, se ha contrastado empíricamente que las firmas que tienen una finalidad meramente financiera, obtienen unos resultados económicos a largo plazo peores que las que tienen asumido unos valores corporativos diáfanos y concisos.

La notoriedad de la cultura, en los que ocupan posiciones inferiores en el trazado piramidal, estriba en que reduce la ansiedad puesto que el colaborador sabe exactamente lo que la organización espera de él y de esta forma puede actuar en consecuencia eliminando

posibles tensiones psíquicas; al mismo tiempo permite a los operarios ir perfilando sus aspiraciones y compatibilidades dentro de la razón social.

De otro lado, el conocimiento de los valores más estimados por la firma, lleva a la elevación de la satisfacción por parte de estos operarios, ya que penetran en las preocupaciones de la compañía y además les permite averiguar las acciones más recompensadas. Como consecuencia de estos fenómenos se revelaría un menor absentismo laboral en las empresas que cuidan este aspecto, a la vez que con ello se van reforzando los valores que definen a la unidad económica, sirviendo a su vez para crear un mayor compromiso generador de una vigorosidad cultural.

7. Bajo el prisma de las funciones generales que puede ejercer el vocablo, y haciendo exclusión a la distinción entre los niveles jerárquicos, éste afecta, directa o indirectamente, todos los acontecimientos de la empresa dado que marca la personalidad de la firma, reflejándose en todas sus operaciones.

Sin embargo, hemos conseguido identificar una serie de actividades amplias en las que su influjo es más palpable, teniendo un máximo exponente en las asociaciones interempresas junto a otras cuestiones de índole interna. Esquemáticamente podríamos ordenar los siguientes cometidos:

- Permite reducir el riesgo en las fusiones y adquisiciones.
- Define los límites de la organización, es decir establece distinciones entre una corporación y otra.
- Permite reconocer si la adopción de nuevas tecnologías será asumida de forma satisfactoria.
- Consigue una planificación realista.
- Puede ser un factor decisivo para el éxito de las joint-ventures.
- Ejerce una demarcación circunscrita a la factibilidad o no de una oferta pública de adquisición de acciones.
- Marca las pautas para la utilización de la información.
- Es una vía para ejercitar el control en la organización.

- Ayuda a establecer métodos de funcionamiento como la calidad total.
- Determina el nivel de aprovechamiento de los intraemprendedores.
- Logra cohesión entre los pertenecientes a la empresa.

8. El grado de compromiso y conexión entre las personas de una compañía es medible a través de la fortaleza o debilidad cultural. A groso modo, este particular nivel se valoraría a través del porcentaje de los miembros de la corporación que comparten los valores de la organización, siendo más vigorosa cuanto más elevado sea el número de individuos con estas creencias. La determinación de esta cifra es realmente difícil aunque la relación entre ella y este grado de fortaleza es directamente proporcional. Cuando es robusta puede desempeñar satisfactoriamente sus funciones, pero ante una necesidad de cambio cultural, por cualquier motivo, las dificultades aumentan.

Respecto a los descriptores implícitos de esta mayor o menor pujanza común de las creencias, se encontraría la proximidad geográfica de los establecimientos



de la compañía, la manera en que se produce la socialización, la intensidad con que los colaboradores comparten experiencias, el consenso alcanzado en la temática por los directivos y la antigüedad de la empresa.

9. Las subculturas como expresión de valores compartidos no por toda la organización, sino por un grupo determinado, surgen sobre todo porque unos miembros realizan tareas comunes o porque, geográficamente, desarrollan su actividad en un mismo espacio. Con carácter general la existencia de subculturas debilita a la cultura dominante, y en cierta manera esta es la opinión generalmente aceptada por la doctrina; no obstante, y de manera restringida, pueden fortalecer el espíritu base cuando, de forma colateral, son compatibles con él. En definitiva, la inclinación favorable o adversa de estos subvalores dependerá de la realidad concreta de cada firma.

10. Siendo la cultura corporativa de naturaleza cualitativa, los elementos que la identifican también serán de esta índole, caracterizándose además por el tiempo en que tardan en formarse. Dentro de estos componentes sobresale, como representante de lo extensi-

ble del período de modelación, la historia de la firma. Su nota distintiva es la de ser fidedigna con lo realmente acaecido, recordando aquellos hechos que, de alguna manera, fueron críticos para la empresa. De entre éstos cabría mencionar los cambios efectuados en la oferta comercial, el desarrollo concreto de las estructuras organizacionales, las actuaciones de los personajes claves y las relaciones interpersonales.

Paralelamente a la ortodoxia que ofrecen las averiguaciones históricas, en toda empresa, con cierto tiempo de vida, subsisten otras narraciones que, sin tener una base totalmente verídica, ayudan a esclarecer las creencias dominantes; estos componentes son los mitos, leyendas y anécdotas que circulan en la compañía. Su interés radica, no en la realidad de su acontecimiento, sino en la asunción, por parte de las personas que componen la organización, de que los acontecimientos pudieron ser esos; en la medida en que lo transmitido esté alineado con la personalidad empresarial deseable, serán útiles.

11. Como componentes de revelación actual de la cultura, cabría señalar a aquéllos que se caracterizan

por tener una conducta de periodicidad y habitualidad como son los rituales, ceremonias y convenciones.

Respecto a los primeros, tienen unas manifestaciones tan reiteradas que se calificarían como de plasma-ción diaria, siendo difíciles de cambiar al constatarse la rutina de su uso. Aparte de existir una clasificación general de los mismos para toda la empresa, habrían unos ritos genuinos para los directivos (como los comportamientos en las decisiones y las actuaciones prácticas de los ascensos) y otros catalogables a los operarios (por ejemplo el caso de desenvolvimiento en los descansos).

En cuanto a las ceremonias, con un origen y causa determinada, y las convenciones, celebradas en un lapso de tiempo estipulado de antemano, permiten que los valores allí remarcados puedan ser fácilmente retenidos por los asistentes al ir acompañados paralelamente con actividades más o menos festivas.

12. Las manifestaciones físicas e incorpóreas, cuando alcanzan la categoría de símbolos para el desenvolvimiento de los individuos dentro de una corporación, se convierten en unos materiales para rebozar la genera-

lidad cultural. De entre ellos, los físicos más destacables serían el tipo de vestuario, el diseño de los edificios, la calidad y novedad de los equipos, el mobiliario, tabloneros de anuncios, ubicación del sitio de trabajo y los soportes explicativos de carácter gráfico y audiovisual.

Para los de condición inmaterial, señalaríamos como representativos los privilegios concedidos, las actuaciones de los fundadores, los filtros necesarios para llegar a un directivo, los títulos del puesto y la comunicación. Esta última, por el alto grado de caracterización cultural que entraña, sería uno de los detectores más influyentes. De modo especial permite distinguir el nivel de formalidad que existe en la razón social, siendo más estricta y estática cuando se habla sin abreviaturas ni consintiendo palabras malsonantes y la voz pasiva de los verbos es la predominante.

13. Las creencias de la compañía como descriptores de la personalidad de la empresa alcanzan una potencialidad máxima; tal es así que una mayoría de la doctrina sustituye en muchos contextos el contenido (valores compartidos) con el continente (cultura corporativa).

Cuando son ampliamente asumidos por todas las personas que conjugan la compañía, se convierten en el pilar básico de todo el fundamento cultural ya que definen la manera de actuar y lo que la empresa considera prioritario. La transmisión de este integrante cultural puede producirse mediante su redacción en forma de credo o memorándum, pero su fortaleza real reside en la difusión oral, ya que esto denota su verdadero arraigo entre el personal de la corporación.

14. La elaboración de una taxonomía de "la manera en que se hacen las cosas en una empresa" reviste una especial complejidad al tener que equiparar diversas personalidades de unidades económicas que, desde una perspectiva ortodoxa, ostentan una impronta exclusiva y excluyente de cualquier otra. No obstante, resulta aprovechable delimitar una clasificación concreta para observar las características que tiene y sobre todo las funciones que puede desarrollar.

Se han elaborado multitud de agrupaciones en función de toda una diversidad de criterios como la visión intrínseca o extrínseca de la compañía, los fines lucrativos o no de la organización, el carácter público

o privado de la corporación, o el sector económico en que está la empresa. Sin embargo, la ordenación más aceptada consistiría en la pauta que siguen los valores asumidos.

De este modo, las notas distintivas de una firma con orientación a los clientes quedan reflejadas en los contactos frecuentes con los compradores, el servicio rápido a éstos y el mantenimiento de los plazos de entrega. Cuando el pilar central compartido es la valoración de los beneficios, las características son el emplazamiento a corto plazo, el carácter introspectivo y su más clara detectación en pequeñas y medianas empresas. Las peculiaridades de la acomodación cultural en el personal se basan en la confianza hacia los colaboradores, la rectitud en los tratos por parte de los directivos, el fomento a la iniciativa y prestaciones económico-sociales considerables.

El espíritu corporativo basado en el control de costes tiene una idea inculcatoria de que el ahorro es el fundamento de la supervivencia empresarial, estando más delimitado en las firmas que compiten vía precios. La orientación tecnológica se fundamenta en su aspecto

extrínseco derivado de la búsqueda en el mercado de los posibles avances en nuevos procedimientos, la poca aversión al gasto financiero a la hora de invertir en nuevos equipos e instalaciones y punto fuerte de los productos consistente en el valor añadido por la tecnología.

Cuando la estimación superior está en la corporación entendida como institución, los valores son amplios, de ahí que el emprender nuevos proyectos sea más viable que en otras taxonomías. Además, la lealtad de los colaboradores hacia la empresa, la tolerancia y flexibilidad en los conflictos, junto con índices reducidos de renunciaciones son algunos apuntes representativos. Por su parte, cuando el valor central está en la innovación, el miedo al fracaso es reducido, la apertura gerencial ante nuevas ideas es palpable y los planteamientos sobre el rendimiento son a medio y largo plazo.

15. La fenomenología de la estrategia empresarial va a condicionar gran parte del funcionamiento de la corporación, pudiendo determinar en ocasiones su éxito, o inclusive su imposibilidad de supervivencia. En todo su proceso influye y es influida por la cultura empresa-

rial, expresándose en todos los niveles de la organización. La predisposición o no a efectuar un análisis concienzudo de los escenarios vendrá afectado por la denominada cultura estratégica, como una taxonomía propia que empuja a los directivos y colaboradores a ir diseñando los proyectos de forma racional.

Como primera etapa general de la dinámica estratégica estaría la formulación, consistente en la lógica de elegir qué camino seguir para que la corporación pueda lograr alguna ventaja competitiva; dado que ante unas creencias vigorosas todas las actividades se reflejarán en ellas, la formulación no será una excepción. Se desvela la trascendencia de obviar estos dictámenes culturales de funcionamiento, dado que las condiciones del entorno puede que sean tales que sí aconsejasen a desarrollar después los enunciados propuestos.

16. Entendiendo la implantación estratégica como la materialización de los propósitos seleccionados con anterioridad, también se desenvolvería según los cánones de la personalidad común. Puesto que aquí se implican recursos de índole económico, las repercusiones de la idoneidad o no de esta fase pueden llegar a ser determi-



nantes para el devenir de la firma. En consecuencia, las creencias como recurso "blando" o inmaterial deben ser tenidas en cuenta a la hora de la implantación estratégica, ya que serían una ventaja competitiva en forma de barrera de entrada en la actividad por cuanto que tarda años en asumirse; no obstante, puede ser un inconveniente ya que su posible cambio se hace más dificultoso. Con independencia de esta disyuntiva, sí es de esperar que el denominado "espíritu corporativo" contribuya a impulsar una implementación con tintes participativos o más bien persuasivos.

17. A partir del principio, generalmente aceptado, de que la estructura empresarial sigue, o es resultado, de las estrategias llevadas a la práctica, se deduciría que la cultura organizativa, entendida como un integrante intangible de la estructura, sería una derivación del desarrollo de los proyectos ideados. Por contra, si considerásemos a los valores como unos componentes con la suficiente identidad propia que se desligasen de esa sujeción estructural, su congruencia con los demás paradigmas se haría imprescindible.

Si la incrustación de estos tres fenómenos es una realidad, el alcance de los objetivos tiene una gran probabilidad de ocurrencia; en caso contrario habrá que ir planteando alternativas. Respecto a la estructura, ésta es de esperar que, con recursos y tiempo, se vaya asimilando al tandem cultura-estrategia. Ahora bien, cuando las desavenencias tienen su origen en estos dos últimos, el planteamiento de la modificación de alguno de ellos se hace necesario.

18. Cuando la estrategia y la cultura no llevan una perfecta conjunción, se hace necesaria la alteración de alguno de ellos para reestablecer este necesario equilibrio. Respecto en cuál de los dos se debe actuar, existe una gran controversia entre los diversos autores. Más que pronunciarnos en favor de una u otra postura, pensamos que la decisión vendrá ponderada por la vigorosidad de la personalidad organizativa, la antigüedad de la firma y el nivel de enfrentamiento real que exista entre ambos.

A través de esta perspectiva se vislumbran algunos acontecimientos que perfilan una idoneidad de modificación cultural:

- Cuando la aplicación de la estrategia tiene un sentido de subsistencia corporativa.
- Por modificaciones legales.
- Entornos confusos y altamente cambiantes con culturas formalistas.
- Realización de proyectos interempresas con culturas enfrentadas.
- En general, cuando los beneficios esperados son altos y los riesgos correspondientes reducidos.

19. La dificultad de definir la socialización desaparece cuando anteriormente se ha delimitado el término de cultura empresarial ya que aquél se deriva de éste. Así consiste básicamente en el proceso por el cual los nuevos colaboradores y los ya existentes en la organización sienten y asumen los valores y creencias que sustentan a la corporación, de ahí que afecta fundamentalmente a los integrantes del nivel jerárquico inferior.

La realidad de este hecho empieza por el reclutamiento, en el que además de conseguir cubrir las necesidades técnicas, sirve como una introducción al conocimiento de las creencias organizacionales, amén de ser un

detector del ensamblaje del individuo con la cultura y su consecuente fortificación. Una vez que la orientación existente sea comprendida en todos sus términos, por la persona en cuestión, se habrá completado la fase de adoctrinamiento. Si además el miembro corporativo percibe estos valores como válidos y se le recompensa, de la forma que sea, este acatamiento, se llegaría a completar una total socialización.

20. La investigación sobre la complejidad que entraña el liderazgo ha llevado a una discusión sobre su naturaleza y las características de quienes ejercen dicho cometido. Siendo un concepto ampliamente tratado, detectamos como líneas maestras de su comprensión la exigencia de conocer las expectativas de los colaboradores, la capacidad de comunicación y la satisfacción de las inquietudes de los empleados a través de una reducción de sus ansiedades.

Respecto a quién puede ejercer esta misión, decir en primer lugar que aún admitiendo la existencia de un sólo líder en una organización, al aumentar el número de colaboradores para efectuar una actividad económica, esta singularidad se hace difícil de mantener debiendo

hablar, más bien, de una función que es el liderazgo. Dadas sus peculiaridades sería básicamente recomendado a los directivos por el influjo y las posibilidades de implantación que tienen. No obstante, no debemos descartar la viabilidad de que, por su personalidad, algunos empleados puedan desempeñar esta particular gestión. Unos postulados más diáfanos son los que corresponden a la correlación del liderazgo con la figura del fundador de la corporación, dado que es quien primariamente transmite a los colaboradores estas expectativas que espera que sean asimiladas.

21. Existe toda una disyuntiva doctrinal sobre si, específicamente su reflejo más transparente se encuentra en la fijación de objetivos o en la toma de decisiones, o por contra, estaría en su viabilidad para influir en los demás miembros corporativos a fin de alcanzar una cultura empresarial común.

A raíz del análisis de estas dos posiciones, creemos que los fundamentos que los apoyan no son sustitutivos y contradictorios, sino complementarios para el fin último de la supervivencia empresarial. A través de este razonamiento de confluencia, los conduc-

tores organizacionales fijarían el cimiento sobre el cuál se iría asentando el carácter corporativo. De forma paralela, debido a la dinámica económica y del entorno, se tendrán que decidir proyectos futuros, eligiendo los más acordes con la manera de hacer las cosas en la compañía. Cuando se originen desavenencias entre estas dos cuestiones, la capacidad de sintetización en un sentido u otro también será una de las virtudes de esta función básicamente gerencial.

Si correlacionamos las tipologías transaccionales y transformacionales del liderazgo con la cultura, podremos percibir ciertos fenómenos. Cuando se habla de una taxonomía transaccional, la naturaleza que subyace es la de fortalecer unos valores que, para los objetivos de la firma, ya son válidos. Sin embargo ante una postura transformacional, la alteración del espíritu organizacional es la filosofía que más prima. Esto último tiene su lógica en que un líder con estas convicciones persigue una mejora, no en base a la operativa actual, sino fundamentándose en una modificación del sustrato cultural ya que genéricamente no es considerado óptimo para los proyectos venideros.

22. Al ser la cultura empresarial de índole cualitativa y de difícil transparencia, por estar compuesta de muchos elementos intangibles, su percepción se muestra indispensable, aunque difícil de conseguir, para cuantificar en qué medida puede efectuar las misiones que tiene encomendada. El diagnóstico cultural tiene por objeto la descripción y definición, más clara posible, de la taxonomía de una empresa en concreto.

Respecto a la procedencia de los encargados de descifrar su contenido hay una controversia en el sentido de decantarse por unos consultores profesionales o por colaboradores internos. Nos pronunciamos preferentemente por los primeros ya que los investigadores externos además de tener una metodología y una experiencia, carecen de valoraciones prefijadas de las organizaciones a analizar. No obstante, el descartar a los miembros de la corporación creemos que es si no contraproducente, sí al menos demasiado tajante. En la medida en que éstos conocen cómo se realizan las cosas, pueden ser un complemento a la labor efectuada por los consultores en cuanto al análisis que nos ocupa. La antigüedad en la firma y el conocer y ser conocidos por la organización serán puntos determinativos de su elección.

23. La primera actuación de los consultores sería la visita física a la empresa ya que a simple vista se pueden detectar los símbolos materiales y algunos inmateriales. Además de manera informal, se puede ir tomando nota de cuestiones que, teniendo un carácter simplista, son relevantes para nuestros propósitos. De esta condición sería la forma de recepción, la manera en que se contesta al teléfono, el uso de códigos para llegar a diferentes secciones en la empresa y la predisposición a posibles cooperaciones posteriores. Este primer contacto se completaría asistiendo a una reunión de la alta dirección; ello es relevante puesto que cuestiones relacionadas con la junta como la sobriedad del mobiliario, la colocación de los miembros jerárquicos superiores, la forma en que se suceden las intervenciones y el lenguaje utilizado pueden dar una idea de la formalidad imperante.

24. Una segunda fase que no implicaría una excesiva subjetividad en su estudio sería la auditoría cualitativa del material impreso. A la hora de analizar los documentos para llegar al diagnóstico cultural, no hay que buscar largos listados y series numéricas sino que,



dado que se trata de un estudio básicamente cualitativo, la estructura y contenido penetrante sería lo realmente atractivo; consecuentemente, la forma en que se realizan las facturas, las copias realizadas y su ordenación, será más interesante que las cifras que aparecen en las mismas. Otros registros reseñables, por su aportación a la indagación cultural, serían los que tengan declaraciones sobre la filosofía, credos y propósitos de la empresa, la posible historia escrita de la misma y los documentos formales de la alta dirección. De entre estos últimos cabría señalar los programas de formación del personal, los planes estratégicos elaborados y los organigramas confeccionados.

25. La fórmula más pura de sacar conclusiones sobre los valores que se comparten en una unidad económica, es contrastando las opiniones de aquéllos que tengan una relación directa o indirecta con la compañía. A este fin, proponemos seis modelos distintos de encuesta dirigidos respectivamente a un directivo con un peso cultural considerable, al nivel jerárquico superior en general, a los colaboradores operacionales, a los proveedores, a los clientes y a los accionistas y/o obligacionistas. En estos prototipos recogemos ciertas

preguntas comunes a todos ellos, a fin de poder hacer comparaciones homogéneas y otras que son peculiares de cada colectivo, para observar comportamientos singulares. Tanto unas como otras han sido elaboradas según criterios propios, pero fundamentándose en experiencias y consejos generales de la doctrina.

Esquemáticamente, algunas anotaciones a recoger sobre los directivos versarían sobre su antigüedad en la empresa, conocimiento de la historia corporativa, opinión de las ceremonias y convenciones, manifestación ante la filosofía y credos de la firma, criterios establecidos a la hora de elaborar los organigramas, planteamientos ante las estrategias e impresiones sobre la cultura que creen que tiene la empresa.

En el caso de los colaboradores, el tiempo de pertenencia en la organización y motivos que les llevaron a incorporarse, descripción de la historia, anécdotas y leyendas, opinión sobre las ceremonias y convenciones, estimación de los sistemas de incentivos, averiguar qué piensan de las maquinarias e instalaciones y manifestación sobre su idealización cultural.

Por su parte, se puede sacar información a terceros no involucrados directamente en la razón social, pero con opiniones relevantes respecto al tema que nos ocupa. Así a los proveedores se les podría preguntar sobre las exigencias de calidad de los productos, la minuciosidad en las facturas y el cumplimiento en los plazos de entrega. En cuanto a los clientes, sobre la eficacia del servicio post-venta, la entrega en los plazos y condiciones pactadas y si se eligió a la empresa por el bajo coste de sus bienes o por su calidad. Para los accionistas y/o obligacionistas el móvil de su relación con la organización y la vía por la que conocen el devenir de la compañía. Una vez recopilados los juicios, se tratarían los datos informática y estadísticamente a fin de emitir los oportunos dictámenes.

26. A pesar de que la cultura sedimentada durante muchos años adquiere una consistencia difícil de alterar, ésta, como todas las demás variables de influjo empresarial, se encuentra sometida a un proceso de transformación, aunque sea lento. Sin embargo, en ocasiones interesa cambiar premeditadamente los valores, buscando esa coherencia con las estrategias planteadas.

Esta intervención puede hacerse con un planteamiento por evolución o revolución. La primera se basa en evitar los choques que se originarían por reconducir en un breve lapso de tiempo todo cuanto se considera como válido, optando por una implantación escalonada. Por contra, la segunda vía resulta más drástica ya que pretende alterar todas las concepciones compartidas de forma rápida. No siendo esto último lo más aconsejable, no siempre se está en la situación de desarrollar una metodología intencionadamente evolutiva.

Con independencia de uno u otro enfoque, la mecánica a seguir pasaría por conocer los valores que se comparten actualmente, el por qué de la necesidad de variarla, definir claramente la clase de cultura requerida, concienciación y comportamiento de la alta dirección hacia la transformación, comunicar a los colaboradores esta nueva necesidad, cambio de los símbolos materiales e inmateriales, reelaborar los programas de formación de manera que los empleados lleven incrustados los valores que ahora son deseables y recordar periódicamente cuál es el carácter organizacional que sustenta todo el entramado de la firma.

27. Sin olvidar que cada empresa tiene una cultura distintiva que es difícil de circunscribir a un ámbito geográfico, o político, hemos intentado realizar una comparación por países de las creencias que mayoritariamente sustentan sus firmas. Esta labor resulta, cuanto menos, complicada por la inexistencia de estudios que reunan, de forma estandarizada, todos los elementos cualitativos de la personalidad corporativa.

Hemos observado que las empresa japonesas en general, y las norteamericanas con éxito, se caracterizan por una cultura fundamentada en la innovación, clientes y personal, mientras que estos valores se detectan en menor medida en Corea del Sur y Francia, siendo China, España e Italia los países donde apenas son compartidos. Por contra, la búsqueda de resultados a corto plazo, la necesidad del control de costes y la predisposición hacia las ventas, sin cuidar la cultura empresarial dirigida a los clientes, son las notas distintivas de una mayoría de las empresas españolas.



Universitat d'Alacant  
**BIBLIOGRAFIA.**  
Universidad de Alicante

AAKER, D.A. (1988): "Developing business strategies";  
John Wiley and Sons. Segunda edición. New York.

AAKER, D.A. (1989): "Creating a sustainable competitive  
advantage"; California Managemet Review. Volumen  
31. Número 2. Invierno. Pág 91-106.

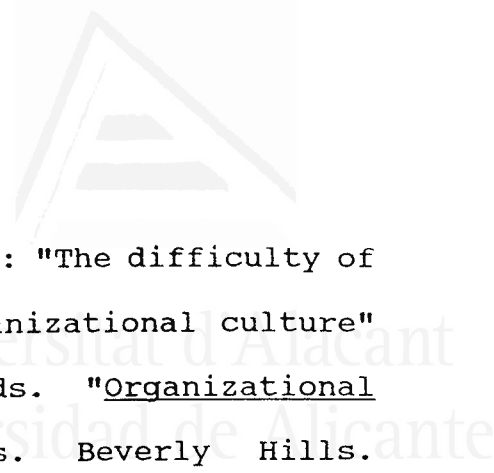
ABEGGLEN, J.C. y STALK, G. (1986): "Kaisha. La cor-  
poración japonesa"; Plaza y Janés S.A. Barcelona.

ABELL, D.F. y HAMMOND, J.S. (1979): "Stategic market  
planning: problems and analytical approaches";  
Prentice Hall Inc. Englewood Cliff. New Jersey.

ABERCROMBIE, N. (1990): "The privilege of the producer"  
en KEAT, R. y ABERCROMBIE, N. eds. "Entreprise  
culture"; Routlede publisher. London. Pág 171-185.

ACKOFF, R.L. (1983): "Planificación de la empresa del  
futuro"; Editorial LIMUSA. México.

ACTER, N. (1989): "Logiques de l'entreprise information-  
nelle"; Revue Française de Gestion. Número 74. Pág  
27-38.



ADAMS, G.B. e INGERSOLL, V.H. (1985): "The difficulty of framing a perspective on organizational culture" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 223-234.

AKIN, G. y HOPELAIN, D. (1988): "Finding the culture of productivity"; Organizational Dynamics. Special report. Corporate culture. Pág 127-140.

AKTOUF, O. y CHRETIEN, M. (1987): "Comment se crée une culture organisationnelle"; Revue Française de Gestion. Número 65-66. Pág 156-166.

ALBERT, M. (1987): "Transmitting corporate culture through case stories"; Personnel. Volumen 64. Número 8. Pág 71-73.

ALCAIDE CASTRO, M. (1987): "Conflicto y poder en las organizaciones"; Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.



ALDAG, R.J. y BRIEF, A.P. (1983): "Diseño de tareas y motivación del personal"; Editorial Trillas. México.

ALONSO, V. y BLANCO, A. (1989): "Cultura organizacional y calidad total"; Alta Dirección. Número 148. Pág 33-40.

ALVESSON, M. (1989): "Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency"; Omega: The International Journal of Management Science. Volomen 17. Número 4. Pág 323-333.

ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU, M. (1985): "How to implement radical strategies in large organizations"; Sloan Management Review. Volumen 26. Número 3. Pág 19-34.

ALLAIRE, Y. y FIRSIROTU, M. (1990): "La planification strategique: un contrat psychologique et economique"; Revue Française de Gestion. Enero - Febrero. Número 77. Pag 3-39.

ALLEN, R.F. (1988): "Four phases for bringing about cultural change" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gainig control of the corporate culture"; Jossey Bass Publishers. Tercera edición. San Francisco. Pág 332-350.

ALLEN, R.F. y KRAFT, C. (1982): "The organizational unconscious: How to create the corporate culture you want and need"; Prentice Hall. Englewood Ciffs. New Jersey.

AMARA, R. y LIPINSKI, A.J. (1983): "Business planning for an uncertain future"; Pergamon Press Inc. New York.

AMAT, J.M. (1989): "Cómo introducir nuevas tecnologías"; Alta Dirección. Número 145. Pág 77-97.

AMES, C. (1990): "Las reglas para dirigir bien una empresa"; Harvard Deusto Business Review. Segundo trimestre. Pág 93-100.

ANDER-EGG, E. (1986): "Metodología del trabajo social"; Ediciones El Ateneo. México.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

ANDERSON, R.L. y DUNKELBERG, J.S. (1987): "Managing growing firms"; Prentice Hall. New Jersey.

ANDREWS, R.K. (1977): "El concepto de estrategia de la empresa"; Ediciones Universidad de Navarra S.A. Pamplona.

ANSOFF, I.H. (1976): "The changing manager" en ANSOFF, I.H.; DECLERCK, R.P. y HAYES, R.L. eds. "From strategic planning to strategic management"; John Wiley and Sons. New York. Pág 181-197.

ANSOFF, I.H. (1979): "Strategic management"; MacMillan Press Ltd. Londres.

ANSOFF, I.H. (1987): "The emerging paradigm of strategic behaviour"; Strategic Management Journal. Volumen 8. Número 6. Pág 501-516.

ANSOFF, I.H. y BAKER, E. (1986): "Is corporate culture the ultimate answer?" en LAMB, R. y SHRIVASTANA, P. eds. "Advances in strategic management"; Jai Press Inc. Greenwich. Connecticut. Pág 81-93.

ANSOFF, I.H.; DECLERCK, R.P. y HAYES, R.L. (1983): "El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración"; Editorial Trillas. México.

AOKI, M. (1988): "Information, incentives, and bargaining in the japanese economy"; Cambridge University Press. New York.

APPLEGATE, L.M.; CASH, J.I. y QUINN, D. (1989): "Perspectivas de la dirección para el año 2000"; Harvard Deusto Business Review. Segundo trimestre. Pág 111-122.

ARGENTI, J. (1974): "Systematic corporate planning"; Van Nostrand Reinhold Ltd. Berkshire. Reino Unido.

ARIAS GALICIA, F. (1986): "Administración de recursos humanos"; Editorial Trillas. Decimosexta edición. México.

ARTOLA, J. (1989): "Valores ético-sociales en la evolución de la empresa"; ESTE. Estudios Empresariales. Número 71. Otoño-Invierno. Pág 23-30.



ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1985): "Principios de organización y sistemas. El objetivo eficiencia de la empresa"; Comisión Principios de Organización y Sistemas. Madrid.

ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1988): "Principios de organización y sistemas. La competitividad de la empresa"; Comisión Principios de Organización y Sistemas. Documento 4. Madrid.

ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1989. a.): "Principios de organización y sistemas. Estrategias y políticas empresariales"; Comisión Principios de Organización y Sistemas. Documento 2. Madrid.

ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1989. b.): "Principios de organización y sistemas. La función de control en las organizaciones"; Comisión Principios de Organización y Sistemas. Documento 3. Madrid.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

ATTWOOD, T. (1990): "Corporate culture: for or against you?"; Management Accounting. Volumen 68. Número 1. Enero. Londres.

AVILA, C. (1988): "Un empresario para el futuro"; Alta Dirección. Número 140. Pág 301-307.

AYUSO, J. (1988): "Conózcase a sí mismo. El Banco de Bilbao acaba de concluir un estudio sobre la cultura de su empresa"; El País. Negocios. 16 de Octubre. Madrid. Pág 26.

BAFOIL, F. y MONNET, J.C. (1989): "Valeur service et réalité d'une culture d'atelier"; Revue Française de Gestion. Número 72. Pág 81-87.

BAILEY, J.E. (1986): "Learning styles of successful entrepreneurs" en RONSTADT, R.; HORNADAY, J.A.; PETERSON, R. y VESPER, K.H. eds. "Frontiers of entrepreneurship research"; Center for Entrepreneurial Studies. Bobson College. Wellesley. Massachusetts. Pág 199-210.

BAKER, C. (1986): "Decisions, language and culture";  
Omega. The International Journal of Management  
Science. Volumen 14. Número 2. Pág 91-92.

BAKER, E. (1980): "Managing organizational culture";  
Management Review. Julio. Pág 8-13.

BALLARIN, E. (1989): "Dos rasgos diferenciales de la  
empresa española"; Revista de Economía. Consejo  
General de Colegios de Economistas de España.  
Número 1. Pág 60-62.

BARBER, I. (1988): "Aspectos prácticos de un proceso de  
cambio cultural"; XXIII Jornadas de Estudio de la  
Asociación Española de Dirección de Personal.  
Noviembre. Madrid.

BARBER, I. (1989): "¿Cambio de cultura o deja vu?"; Alta  
Dirección. Número 143. Enero-Febrero. Pág 93-100.

BARCELO MATUTANO, G. (1988): "La empresa del futuro";  
Editorial Espasa-Calpe S.A. Madrid.

BARNES, L.G. y JOYCE, W.F. (1986): "The hidden side of organizational leadership"; Sloan Management Review. Volumen 28. Número 1. Pág 15-25.

BART, C.K. (1987): "Implementing growth and harvest product strategies"; California Management Review. Volumen 29. Número 4. Verano. Pág 139-155.

BARTOLI, A. y HERMEL, P. (1986): "Piloter l'entreprise en mutation. Une approche stratégique du changement"; Les Editions d'Organisation. París.

BASS, B.M. (1990): "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision"; Organizational Dynamics. Volumen 18. Número 3. Pág 19-31.

BEASCOECHEA, J.M. (1986): "Esquemas secuenciales del comportamiento de individuos y grupos"; Escuela Superior de Ingenieros Industriales. Bilbao.

BEASCOECHEA, J.M. (1990): "Influencia en la decisión de factores subjetivos"; Alta Dirección. Número 150. Pág 137-144.





BEATTIE, J. (1986): "Otras culturas. Objetivos, métodos y realizaciones de la antropología social"; Editorial Fondo de Cultura Económica. Tercera reimpresión. México.

BEATTY, R.P. y ZAJAC, E.J. (1987): "CEO change and firm performance in large corporations: Succession effects and manager effects; Strategic Management Journal. Volumen 8. Número 4. Pág 305-317.

BECK, B.E. y MOORE, L.F. (1985): "Linking the host culture to organizational variables" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 335-354.

BEDEIAN, A.G. (1976): "Organizational socialization: A cross cultural comparison"; Management International Review. Volumen 16. Número 2. Pág 73-79.

BEGLEY, T.M. y BOYD, D.P. (1986): "Psychological characteristics associated with entrepreneurial performance" en RONSTADT, R.; HORNADAY, J.A.; PETERSON,

R. y VESPER, K.H. eds. "Frontiers of entrepreneurship research"; Center for Entrepreneurial Studies. Babson College. Wellesley. Massachusetts. Pág 146-165.

BENGOECHEA, J. (1990): "Responsabilidad del directivo en la nueva banca"; El País. Miércoles 14 de Febrero. Pág 58.

BERG, P.O. (1985): "Organizational change as a symbolic transformation process" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 281-299.

BERNILLON, A. y CERUTTI, O. (1989): "Implantar y gestionar la calidad total"; Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona.

BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1989): "Gestión estratégica de los recursos humanos"; Ediciones Deusto S.A. Bilbao.

BEYER, J.M. y TRICE, H.M. (1988): "How an organization's rites reveal its culture"; Organizational Dyna-



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

mics. Special report. Corporate culture. Pág 91-110.

BHALLA, S.K. (1987): "The effective management of technology"; Battelle Memorial Institute. Massachusetts.

BHIDE, A. (1987): "El empuje como estrategia"; Harvard Deusto Business Review. Tercer trimestre. Pág 120-128.

BIGGS, C.L.; BIRKS, E.G. y ATKINS, W. (1980): "Managing the systems development process"; Prentice Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.

BISQUERRA, R. (1989): "Introducción conceptual al análisis multivariante. Un enfoque informático con los paquetes SPSSX, BMDP, LISREAL y SPAD"; Promociones y Publicaciones Universitarias S.A. Tomo I y II. Barcelona.

BLAKE, R.R. y MOUTON, J.S. (1980): "El nuevo grid gerencial"; Editorial Diana. México.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

BLAKE, R.R. y MOUTON, J.S. (1989): "Executive achievement. Making it al the top"; McGraw Hill. New York.

BLANCO, A. y CASTRESANA, J.I. (1989): "El directivo, impulsor eficaz"; Esic Market. Número 63. Enero-Marzo. Pág 27-41.

BLANCO, A. y SENLLE, A. (1988): "Desarrollo de directivos y calidad total en la organización"; ESIC Editorial. Madrid.

BODDY, D. y BUCHANAN, D. (1984): "Information technology and productivity: Myths and realities"; Omega. The International Journal of Management Science. Volumen 12. Número 3. Pág 233-240.

BOEGER, M. (1979): "Annotations on the dilemma of management development: Leadership training. Aspiration and realization"; Management international Review. Volumen 19. Número 4. Pág 89-94.

BOLMAN, L.G. y DEAL, T.E. (1984): "Modern approaches to understanding and managing organizations"; Jossey Bass Publishers. San Francisco.

BOLLINGER, D. y HOFSTEDE, G. (1987): "Les différences culturelles dans le management"; Les Editions d'Organisation. París.

BONET, P. (1988): "Estrategias de futuro"; Dirección y Progreso. Número 100. Julio-Agosto. Pág 16-20.

BOSCHE, M. (1984): "Corporate culture. La culture sans histoire"; Revue Française de Gestion. Número 47. Pág 29-39.

BOSCHE, M.; BOUYER, F. y VACHETTE, J.L. (1984): "Cercles de qualité et culture d'entreprise: un étude de cas"; Revue Française de Gestion. Número 47. Pág 82-94.

BOSEMAN, G.; PHATAK, A. y SCHELLENBERGER, R.E. (1986): "Strategic management. Text and cases"; John Wiley and Sons Inc. New York.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

BOSQUET, R. (1989): "Fondements de la performance humaine dans l'entreprise"; Les Editions d'Organisation. Paris.

BOURANTAS, D.; ANAGNOSTELIS, J. y otros (1990): "Culture gap in greek management"; Organization Studies. Volumen 11. Número 2. Pág 261-283.

BOWER, J.L. y WEINBERG, N.W. (1988): "Statecraft, strategy and corporate leadership"; California Management Review. Volumen 30. Número 2. Pág 39-55.

BOWMAN, C. y ASCH, D. (1987): "Strategic management"; MacMillan Education Ltd. Londres.

BOYER, L. y EQUILBEY, N. (1986): "Le projet d'entreprise"; Les Editions d'Organisation. Paris.

BRADFORD, D.L. y COHEN, A.R. (1988): "Excelencia en la administración"; Editorial Limusa S.A. México.

BRESSER, R.K. y BISHOP, R.C. (1983): "Dysfunctional effects of formal planning: Two theoretical



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

explanations"; Academy of Management Review.

Número 8. Pág 588-599.

BRUNNEN, D.J. (1989): "Developing an enterprise culture at British Telecom"; Long Range Planning. Volumen 22/2. Número 114. Pág 27-36.

BUENO CAMPOS, E. (1974): "El sistema de información en la empresa"; Confederación Española de Cajas de Ahorro. Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1984. a.): "Un concepto de estilo de dirección de la empresa ante la crisis y el entorno actual"; Revista del Instituto de Estudios Económicos. Número 1. Pág 83-97.

BUENO CAMPOS, E. (1984. b.): "Dirección estratégica y cambio estructural"; Información Comercial Española. Número 611. Pág 23-31.

BUENO CAMPOS, E. (1987): "Aspectos organizativos y estilos de dirección en las estrategias de las empresas españolas"; Economistas. Colegio de Madrid. Número 28. Octubre-Noviembre. Pág 22-26.



BUENO CAMPOS, E. (1989): "La dirección de la empresa ante la competencia actual"; ESTE. Estudios Empresariales. Número 70. Primavera-Verano. Pág 3-12.

BURACK, E.H. (1988): "Creative human resource. Planning and applications. A strategic approach"; Prentice Hall Inc. New Jersey.

BURKE, M. (1984): "L'entreprise et les courants socio-cultureles de la France d'aujourd'hui"; Revue Française de Gestion. Número 47. Septiembre. Pág 23-28.

BUSINESS WEEK (1980): "Corporate culture: The hard to change values that spell success or failure"; 27 de Octubre. Pág 148-160.

BUTCHER, C. (1985): "Unethical business behaviour must be understood" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 271-275.



BUTERA, F. (1987): "El cambio organizativo en la gran empresa en Italia"; Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

BYARS, LL.L. y RUE, L.W. (1983): "Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones"; Editorial Interamericana. México. Pág 214-217.

CALORI, R. (1988): "How successful companies manage diverse business"; Long Range Planning. Volumen 21/3. Número 109. Junio. Pág 80-89.

CALORI, R. y NOEL, R. (1986): "Successful strategies in french high technology companies"; Long Range Planning. Volumen 19. Número 6. Diciembre. Pág 54-65.

CALORI, R.; LIVIAN, Y.F. y SARNIN, P. (1989): "Pour une theorie des relations entre culture d'entreprise et performance economique"; Revue Française de Gestion. Número 74. Agosto. Pág 39-51.

CAMERER, C. y VEPSALAINEN, A. (1988): "The economic efficiency of corporate culture"; Strategic Management. Número 9. Verano. Pág 115-126.

CAMPA, J.M. y GUILLEN, M.F. (1989): "El compromiso de los participantes en las organizaciones empresariales"; Alta Dirección. Número 140. Pág 301-307.

CANDAU, P. (1985): "Audit social. Méthodes et techniques pour un management efficace"; Librairie Vuibert. París.

CANTERA, J.M.; FARRAS, J.F. y CAMPRUBI, R. (1988): "Estudio de empresas en crisis y elaboración de planes estratégicos"; Consejo General de Colegios de Economistas de España. Madrid.

CARAZO, J.A. (1990): "Auditoría y consultoría. Los consejos bien pagados"; Mercado. Número 422. Enero. Pág 42-45.

CARDONA LABARGA, J.M. (1988): "Crear y sobrevivir. Cómo evolucionan y prosperan las empresas"; Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

CASTANYER, F. (1988): "La formación permanente en la empresa"; Marcombo S.A. Barcelona.

CASSON, M. (1982): "The entrepreneur. An economic theory"; Martin Robertson and Company Ltd. Oxford.

CASTILLO, J.J. y PRIETO, C. (1983): "Condiciones de trabajo. Un enfoque renovador de la sociología del trabajo"; Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.

CENTOR (1982): "Plan de formación en la empresa"; Editorial Index. Segunda edición. Madrid.

CIRCULO DE EMPRESARIOS (1988): "Actitud y comportamiento de las grandes empresas españolas ante la innovación". Madrid.

CLAVER, E. y GOMEZ, J.M. (1987): "El balance social en la empresa"; Actualidad Financiera. Número 19. Semana 4. Mayo. Pág 953-970.

CLAVER, E. y GOMEZ, J.M. (1989): "Estrategia y coyuntura económica" en "La dirección estratégica de la empresa en el marco económico actual"; Edita Caja de Ahorros del Mediterráneo y Universidad de Alicante. Alicante. Pág 15-23.

CLAVER, E. y LLOPIS, J. (1989): "Cultura industrial y cambio tecnológico"; III Congreso Nacional de Economía. La Coruña. Diciembre.

CLAVER, E. y LLOPIS, J. (1990): "Cultura empresarial española: exigencias y cambios"; Información. 19 de Junio. Alicante. Pág 2.

CLELAND, D. (1981): "The cultural ambience of the matrix organization"; Management Review. Volumen 70. Número 11. Pág 24-39.

COCHRAN, W.G. (1989): "Técnicas de muestreo"; Editorial Cecsca. México.

CODINA, A. y FIESTA, S. (1988): "La cultura de empresa y su incidencia en la gestión de los recursos humanos"; XXIII Jornadas de Estudio de la Asocia-

ción Española de Dirección de Personal. Noviembre.  
Madrid.

COLLERETTE, P. y DELISLE, G. (1988): "La planificación del cambio"; Editorial Trillas. México.

CONTINOLO, G. (1977): "Dirección y organización del trabajo administrativo"; Segunda edición. Ediciones Deusto. Bilbao.

COSTA, J. (1989): "Diseño global y estratégico de medios para la promoción de la imagen corporativa"; Seminario profesional de nuevas tecnologías de la información en la comunicación empresarial e institucional. Universidad Internacional Menéndez Pelayo. Del 2 al 4 de Noviembre. Cuenca.

COSTA CAMPI, M.I. (1989): "La cooperación entre empresas, nueva estrategia competitiva"; Economía Industrial. Número 266. Pág 27-46.

COURET, A. e IGALENS, J. (1988): "L'audit social"; Presses Universitaires de France. París.

CROSBY, P.B. (1986): "Dinámica gerencial"; McGraw Hill Inc. México.

CUARTAS, J. (1990): "Inversiones en cadena. Du Pont se instala en Asturias con un polígono descentralizado"; El País. Negocios. Domingo 28 de Enero. Pág 10.

CUERVO, A. (1977.a.): "Economía de la empresa, organización y planificación comercial"; Universidad Nacional de Educación a Distancia. Unidad didáctica 1. Madrid.

CUERVO, A. (1977.b.): "Programación de proyectos. Estudios sobre el método PERT"; Revista española de financiación y contabilidad. Número 22. Octubre-Noviembre. Pág 32-60.

CUERVO, A. (1979): "Estudio sobre los objetivos de la empresa" en "Lecturas de introducción a la economía de la empresa"; Editorial Pirámide. Madrid. Pág 143-178.

CUERVO, A. (1988): "La crisis bancaria en España 1977-1985. Causas, sistemas de tratamiento y coste"; Editorial Ariel. S.A. Barcelona.

CUERVO, A. (1989. a.): "Ramón Areces: empresa y cultura"; Revista de Economía. Consejo General de Colegios de Economistas de España. Número 1. Pág 127-134.

CUERVO, A. (1989. b.): "Bases para el diseño organizativo de la empresa"; Papeles de Economía Española. Número 39/40. Pág 88-115.

CUERVO, A. (1991): "Un año de transición para la empresa española" Economistas. Colegio de Madrid. Número 47. Diciembre 90-Enero 91. Pág 338-347.

CUERVO, A.; JACOBS, E. y PEREZ, W. (1983): "Teoría y política empresarial en los ochenta: la concertación"; Economía Industrial. Número 232. Julio-Agosto. Pág 150-160.

CUERVO, A.; RODRIGUEZ, L. y PAREJO, J.A. (1989): "Manual del sistema financiero. Instituciones, mercados y

medios en España"; Segunda edición revisada.  
Editorial Ariel S.A. Barcelona.

CYERT, R.M. y MARCH, J.C. (1963): "A behavioral theory of the firm"; Prentice Hall Inc. New Jersey.

CHANDLER, A.D. (1980): "Strategy and structure: Chapters in the history of american industrial enterprise"; Massachusetts Institute of Technology Press. Cambridge. Massachusetts.

CHALOFSKY, N.E. y REINHART, C. (1988): "Effective human resource development"; Jossey Bass Inc. San Francisco.

CHAPMAN, P. (1988): "Changing the corporate culture of Rank Xerox"; Long Range Planning. Volumen 21/2. Número 108. Abril. Pág 23-28.

CHAVARRI, F. (1990): "¿Por qué funcionan mal las empresas?"; Capital Humano. Número 27. Pág 37-45.

CHAVARRI, F. (1991): "Cambio, palabra mágica"; Capital Humano. Número 31. Febrero. Pág 36-43.





CHIAVENATO, I. (1981): "Introducción a la teoría general de la administración"; McGraw Hill. Bogotá. Segunda Edición.

CHRISTENSEN, C.R.; ANDREWS, K.R. y otros (1983): "Business policy: Text and cases"; Quinta edición, Irwing. Homewood.

DANDRIDGE, T.C. (1985): "The life stages of a symbol. When symbols work and when they can't" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 141-153.

DAVIES, R.J. y WEINER, N. (1985): "A cultural perspective on the study of industrial relations" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 355-372.

DAVIET, J.P. (1988): "Culture d'entreprise: Saint-Gobain entre l'ancien et le neuf"; Revue Française de Gestion. Número 70. Septiembre-Octubre. Pág 72-82.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

DAVIS, G.B. y OLSON, M.H. (1986): "Systèmes d'information pour le management"; Editions G. Vermette Inc. Volumen 1. París.

DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. (1988): "El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional"; Séptima edición. McGraw Hill. México.

DAVIS, S.M. (1984): "Managing corporate culture"; Ballinger Inc. Cambridge. Massachusetts.

DAVIS. S.M. (1988): "Culture in not just an internal affaire" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 137-147.

DAVIS, T.R. (1988): "Managing culture at the bottom" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 163-183.



DEAL, T.E. (1988): "Cultural-change: Opportunity, silent, killer or metamorphosis?" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 292-331.

DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1985): "Culturas corporativas"; Fondo Educativo Interamericano. México.

DE ANZIZU, J.M. (1985): "Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa"; Alta Dirección. Número 120. Pág 63-70.

DE ANZIZU, J.M. (1989): "Tradición, ideología y cambio"; Alta Dirección. Número 145. Pág 101-110.

DEETZ, S. (1985): "Ethical considerations in cultural research in organizations" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 253-269.

DEGOT, V. (1981): "L'entreprise comme systeme culturel";

Revue Française de Gestion. Número 33. Pág 4-13.

DEGUY, M. (1989): "Politique des ressources humaines

dans l'entreprise"; Les Editions d'Organisation.

París.

DELAMOTTE, Y. (1989): "El personal jerárquico de las

empresas en un mundo de transformación"; Minis-

terio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid.

DELFIN, G. (1983): "Reformar el pensamiento de las

empresas"; Foresight Institute. Consultores

Espanoles. Madrid.

DELISI, P.S. (1990): "Lessons from the stell axe:

Culture, technology and organizational change";

Sloan Management Review. Volumen 32. Número 1. Pág

83-92.

DELSO, L. (1987): "Una cultura rentable"; Mercado.

Número 284. Febrero-Marzo. Pág 25.

DEMING, W.E. (1989): "Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis"; Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

DENISON, D.R. (1988): "Bringing corporate culture to the bottom line "; Organizational Dynamics. Special report. Corporate culture. Pág 59-76.

DESGRIS, A. (1990): "Preparando el reto del 92. Cultura, management, formación y calidad". Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona.

DESHPANDE, R. y WEBSTER, F.E. (1989): "Organizational culture and marketing: Defining the research agenda"; Journal of Marketing. Volumen 53. Número 1. Enero. New York. Pág 3-15.

DE YSASI-YSASMENDI, J.J. (1989): "Innovación, la bandera de 1992"; El País. Viernes 24 de Febrero. Pág 56.

DIAZ PIVIDAL, F. (1989): "Cambio, estilos de dirección y calidad total"; Alta Dirección. Número 143. Pág 49-56.

DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA

(1984): Tomo I. Vigésima edición. Madrid.

DOMINGUEZ MACHUCA, J.A. (1989): "La empresa a la luz del enfoque de sistemas"; Esic Market. Número 65. Julio-Septiembre. Pág 9-34.

DRAKE, B.H. y DRAKE, E. (1988): "Ethical and legal aspects of managing corporate cultures"; "California Management Review". Volumen 30. Número 2. Pág 107-123.

DRISCOLL, M.C. (1983): "Cash management. Corporate strategies for profit"; Interscience Publications. New York.

DRUCKER, P.F. (1981): "Gestión dinámica. Lo mejor de Peter Drucker sobre management"; Editorial Hispano Europea. Barcelona.

DRUCKER, P.F. (1984): "El espíritu de empresa, hoy"; Harvard Deusto Business Review. Cuarto trimestre. Pág 7-14.



DRUCKER, P.F. (1989): "El nuevo perfil del directivo empresarial"; Harvard Deusto Business Review. Segundo trimestre. Pág 3-14.

DURAN HERRERA, J.J. (1989.a.): "Inversión internacional y estrategia empresarial" en "La dirección estratégica de la empresa en el marco económico actual" Edita Caja de Ahorros del Mediterráneo y Universidad de Alicante. Alicante. Pág 79-98.

DURAN HERRERA, J.J. (1989. b.): "Más inversión directa, más estrategia defensiva de la empresa española"; Economistas. Colegio de Madrid. Número 35. Pág 328-330.

DUSSAUGE, P. y RAMANNANTSOA, B. (1987): "Technologie et stratégie d'entreprise"; McGraw Hill. París.

DYER, W.G. (1988): "The cycle of cultural evolution in organizations" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 184-199.

EILON, S. (1985): "Determinants of corporate performance"; Omega. The International Journal of Management Science. Volumen 13. Número 6. Pág 479-486.

ELGORRIAGA, A. (1990): "La mejora de la calidad del servicio en una entidad financiera"; Alta Dirección. Número 149. Pág 49-59.

ELIZUR, D.; BORG, I.; HUNT, R. y BECK, I.M. (1991): "The structure of work values: A cross cultural comparison"; Journal of Organizational Behavior. Volumen 12. Número 1. Pág 21-38.

EL NAMAKI, M.S.S. (1988): "Encouraging entrepreneurs in developing countries"; Long Range Planning. Volumen 21. Número 4. Pág 98-106.

EMERY, F.E. y TRIST, E.L. (1969): "Socio-technical systems" en EMERY, F.E. ed. "Systems Thinking"; Penguin Book ltd. Harmondworth. Middlessex. Pág 278-288.





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

ENGEL, P. y RIEDMANN, W. (1987): "Casos sobre motivación y dirección de personal"; Editorial Deusto. Bilbao.

ENGWALL, L. (1982): "Organization theory: Where are you?"; Omega. The International Journal of Management Science. Volumen 10. Número 2. Pág 125-134.

ESCARTI CARBONELL, F. (1989): "La cultura y el producto en una empresa de servicios"; Alta Dirección. Número 143. Enero-Febrero. Pág 65-68.

ESCUADERO, A. (1990): "La calidad en la nueva cultura empresarial"; Economía Industrial. Número 274. Julio-Agosto. Pág 69-74.

ESPY, S.N. (1986): "Handbook of strategic planning for nonprofit organizations"; Praeger Publishers. New York.

FALISE, M. (1988): "Vida de la empresa y dimensión ética" en CENTENARIO UNIVERSIDAD DE DEUSTO ed. "Hombre y empresa. Nuevos horizontes empresariales

hacia el año 2000; Universidad de Deusto. Bilbao.

Pág 22-34.

FAWN, J. y COX, B. (1987): "Corporate planning in practice"; Kogan Page Ltd. Londres.

FERNANDEZ CASARIEGO, Z. (1987): "Evolución del pensamiento estratégico"; Economistas. Colegio de Madrid. Número 28. Octubre-Noviembre. Pág 6-12.

FERNANDEZ CASARIEGO, Z. (1991): "Las corporaciones, ¿algo más que una moda?"; Economistas. Colegio de Madrid. Número 47. Diciembre 90-Enero 91. Pág 386-390.

FERNANDEZ LASQUETTY, J. (1989): "La nueva cultura empresarial"; Actualidad Económica. Número 1640. Noviembre. Pág 76.

FERNANDEZ ROMERO, A. (1987): "Los componentes del management para la generación final del siglo XX"; Dirección y Progreso. Noviembre-Diciembre. Número 96. Pág 9-21.

FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1985): "Aspectos relevantes de la productividad industrial"; Alta Dirección. Número 120. Marzo-Abril. Pág 95-103.

FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1986): "La estrategia empresarial"; Alta Dirección. Número 126. Marzo-Abril. Pág 113-124.

FERNANDEZ SANCHEZ, E. y CASINO RUBIO, A. (1988): "La empresa innovadora"; Alta Dirección. Número 138. Marzo-Abril. Pág 105-111.

FERNANDEZ SANCHEZ, E. y FERNANDEZ CASARIEGO, Z. (1988): "Manual de dirección estratégica de la tecnología. La producción como ventaja competitiva"; Editorial Ariel Economía. Barcelona.

FILELLA, J. (1989. a.): "El cambio organizativo: ¿Movida o transformación?"; Alta Dirección. Número 145. Mayo-Junio. Pág 41-50.

FILELLA, J. (1989. b.): "La práctica del liderazgo transformacional"; Boletín de Estudios Económicos. Número 136. Abril. Pág 73-88. Bilbao.



FIRNSTAHL, T.W. (1984): "Corporate culture and competitive strategy" en FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M. Y DEVANNA, M.A. eds. "Strategic human resource management"; John Wiley and Sons. New York. Pág 203-216.

FRANCK, G. (1989): "OPA: le facteur humaine est décisif"; Revue Française de Gestion. Número 75. Septiembre-Octubre. Pág 98-104.

FRASER, J.M. (1989): "Las entrevistas de selección de personal"; Ediciones Deusto. Bilbao.

FREIJE URIARTE, A. (1989): "Estrategia y políticas de empresa"; Ediciones Deusto S.A. Bilbao.

FREIXES, J.M. (1990): "La sensibilidad social como elemento indispensable para la calidad permanente"; Alta Dirección. Número 149. Pág 61-64.

FRENCH, W.L. (1983): "Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos"; Editorial Limusa. México.



FROST, P.J.; MOORE, L.F. y otros (1985): "An allegorical view of organizational culture" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 13-25.

FUENTES, J.A. (1988): "El plan de comunicación interna como instrumento de integración"; Dirección y Progreso. Número 100. Julio-Agosto. Pág 49-54.

GALBRAITH, J.R. y NATHANSON, D.A. (1978): "Strategy implementation: The role of structure and process"; West Publishing Co. St. Paul. Minnesota.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1970): "Planificación y pronóstico en la Economía de la Empresa"; Selecciones de Economía de la Empresa. I.C.E. Madrid.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1974): "Economía de la Empresa y Política Económica de la Empresa"; Ediciones ESIC. Madrid.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1977): "Poolítica Económica de la Empresa"; Universidad Nacional de Educación a Distancia. Unidad didáctica 2. Madrid.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1980): "Empresa y orden económico. Investigación sobre las interdependencias entre la empresa y el orden económico"; Ediciones ESIC. Madrid.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1988. a.): "Capacidad directiva como respuesta empresarial al proceso de integración en la comunidad europea" en "La competitividad de la economía española: determinantes micro y macroeconómicos"; Círculo de Empresarios. Diciembre. Pág 157-177.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1988. b.): "La empresa del futuro" en CENTENARIO UNIVERSIDAD DE DEUSTO ed. "Hombre y empresa. Nuevos horizontes empresariales hacia el año 2000"; Universidad de Deusto. Pág 129-149.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1989. a.): "El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad"; Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1989. b.): "Cultura e imagen corporativa de la empresa"; Revista de Economía. Consejo General de Colegios de Economistas de España. Número 2. Pág 38-41.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1989. c.): "Entwicklung der unternehmenskultur in Spanien beitrage für anpassungsstrategien an die eg"; Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Número 158. Noviembre. Universidad de Alcalá de Henares.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1989. d.): "España en su destino como nación industrial europea"; Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Número 156. Septiembre. Universidad de Alcalá de Henares.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1990. a.): "Exigencias del directivo al controlling"; Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Número 163. Abril. Universidad de Alcalá de Henares.



GARCIA ECHEVARRIA, S. (1990. b.): "Cultura, identidad e imagen corporativa"; Dirección y Progreso. Número 112. Julio-Agosto. Pág 60-72.

GARCIA ECHEVARRIA, S. (1990. c.): "La multinacionalidad como exigencia al empresario español"; Revista de Economía. Consejo General de Colegios de Economistas de España. Número 5. Pág 64-70.

GARCIA ECHEVARRIA, S. y GÜNTHER, H. (1988): "Estrategia de marketing internacional"; Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

GARCIA ECHEVARRIA, S. y MARR, R.(1984): "Política de personal en la empresa. Economía de los recursos humanos"; Ediciones Esic. Madrid.

GARCIA ECHEVARRIA, S. y PUMPIN, C. (1986): "Management estratégico (Posiciones Estratégicas de Resultados)"; Ediciones ESIC. Madrid.





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

GARCIA ECHEVARRIA, S. y PUMPIN, C. (1988): "Cultura empresarial"; Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

GARCIA ECHEVARRIA, S. y PUMPIN, C. (1990): "Dinámica empresarial. Una nueva cultura para el éxito de la empresa"; Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

GARCIA LAVANDERA, R. (1989): "La resistencia al cambio en el desarrollo organizacional"; Alta Dirección. Número 143. Pág 69-73.

GARCIA MADARIA, J.M. (1985): "Teoría de la organización y sociedad contemporánea"; Editorial Ariel. Barcelona.

GARG, P.K. y PARIKH, I.J. (1986): "Managers and corporate cultures: The case of Indian organizations"; Management Review. Volumen 26. Número 3. Pág 50-66.

GARMENDIA, J.A. (1988): "La cultura de empresa: Una aproximación teórica y práctica"; Revista Española



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

de Investigaciones Sociológicas. Número 41. Enero-  
Marzo. Pág 7-23.

GARMENDIA, J.A. (1990): "Desarrollo de la organización  
y la cultura de la empresa"; Editorial Esic.  
Madrid.

GARMENDIA, J.A. (1991): "Cultura de la empresa y desa-  
rrollo organizacional"; Capital Humano. Número 31.  
Febrero. Pág 49-52.

GARRATT, B. (1986): "Handbook of management develop-  
ment"; University Press. Cambridge.

GARRATT, S. (1989): "Organice su tiempo"; Ediciones  
Gestión 2000. Barcelona.

GARRIDO MARTINEZ, J.A. (1988): "La movilización de los  
recursos humanos, factor decisivo de un proyecto  
de empresa"; XXIII Jornadas de Estudio de la  
Asociación Española de Dirección de Personal.  
Noviembre. Madrid.

GASALLA, J.M. (1988): "La nueva cultura empresarial de la banca"; XXIII Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal. Noviembre. Madrid.

GASALLA, J.M. (1989): "Hacia qué nueva cultura organizativa debe ir la banca en España"; Actualidad Financiera. Número 19. Semana 8 al 14 de Mayo. Pág 1376-1395.

GELINIER, O. (1986): "Stratégie de l'entreprise et le motivation des hommes"; Editions Hommes et Techniques. Paris.

GEUS, A.P. (1988): "La planificación como aprendizaje"; Harvard Deusto Business Review. Cuarto trimestre. Pág 122-128.

GIL, M.A. (1986): "Configuración e implantación de la cultura en las organizaciones"; Esic Market. Tercer trimestre. Número 53. Pág 7-23.



GIMENEZ RUIZ, J.L. (1987): "Sociología de la organización y de la empresa"; Marcombo Boixareu Editores. Barcelona.

GINEBRA TORRA, J. (1987): "La maduración de los mercados y la estrategia comercial en los negocios"; Segunda edición. Compañía Editorial Continental. México.

GODET, M. (1985): "Prospective et planification stratégique"; Editorial Económica. París.

GODET, M. (1987): "Scenarios and strategic management"; Butterworth Scientific Ltd. Londres.

GOLL, I. y SAMBHARYA, R.B. (1989): "Linking top management beliefs and values to firm performance"; Ninth Annual Conference of the Strategic Management Society. San Francisco. Octubre.

GOMEZ PEREZ, R. (1990): "Etica empresarial: Teoría y casos"; Ediciones Rialp S.A. Madrid.

GONZALEZ VADILLO, J.L. (1988): "Management y liderazgo, un matrimonio imposible, y en todo caso, no deseable"; XXIII Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal. Noviembre. Madrid.

GOOLD, M. Y CAMPBELL, A. (1988): "Hay muchas formas óptimas de preparar una estrategia"; Harvard Deusto Business Review. Tercer trimestre. Pág 101-110.

GORDON, G.G. (1988): "The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 103-125.

GRANJO, J. (1988): "Cultura de empresa y proyecto de empresa"; XXIII Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal. Noviembre. Madrid.

GRAY, C.S. (1982): "Strategic studies. A critical assessment"; Aldwych Press. Londres.

GRAY, E.R. y SMELTZER, L.R. (1985): "Corporate Image. An integral part of strategy"; Sloan Management Review. Volumen 26. Número 4. Pág 73-78.

GREEN, S. (1988): "Strategy, organizational culture and symbolism"; Long Range Planning; Pergamon Press. Volumen 21/4. Número 110. Pág 121-129.

GRUPO DE TRABAJO DDE EUREQUIP (1988): "¿Qué preocupa a nuestros empresarios?"; Dirección y Progreso. Número 100. Julio-Agosto. Pág 5-10.

GUNTENBERG, E. (1978): "Economía de la Empresa. Teoría y práctica de la gestión empresarial"; Cuarta edición. Ediciones Deusto S.A. Bilbao.

HALAL, W.E. (1989): "Confessions of a corporate revolutionary"; FUTURES. Volumen 21. Número 2. Guildford. Reino Unido. Pág 188-198.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

HALL, R.D. (1983): "Organizaciones: estructura y proceso"; Editorial Prentice Hall Internacional. Bogotá. Colombia.

HALLORAN, J. (1982): "Relaciones humanas"; Editorial Hispano Europea S.A. Barcelona.

HAMBRICK, D.C. (1989): "Putting top managers back in the strategic picture"; Strategic Management Journal. Volumen 10. Número especial. Pág 5-16.

HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1990): "El propósito estratégico"; Harvard Deusto Business Review. Primer trimestre. Pág 74-94.

HAMERMESH, R.G. (1987): "Cómo aplicar la estrategia a la planificación"; Harvard Deusto Business Review. Tercer trimestre. Pág 101-110.

HAMPTON, D.R. (1983): "Administración contemporánea"; Editorial McGraw Hill. Segunda edición. México.

HANAWALT, W.R. (1989): "Formación de personal" en HEYER, C. y MENKUS, B. eds. "Los principios básicos del

management. Manual de gestión empresarial";  
Editorial Grijalbo. Barcelona. Pág 567-585.

HANDERSON, B.D. (1990): "Falacias fuera!: la verdadera  
esencia de la estrategia empresarial"; Harvard  
Deusto Business Review. Tercer trimestre. Pág 140-  
144.

HANNA, N. (1985): "Strategic planning and management";  
World Bank Staff Working Papers. Número 751.  
Washington D.C. Pág 69-85.

HARDY, C.B. (1981): "Understanding organizations";  
Penguin Ltd. Harmondsworth.

HARDY, L. (1987): "Successful business strategy. How to  
win the market-place"; Billing and Sons Ltd.  
London.

HARRIS, O.J. (1980): "Administración de recursos huma-  
nos"; Editorial Limusa. México.

HARRIS, S. (1984): "Hewlett-Packard: Shaping the cor-  
porate culture" en FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M. y



DEVANNA, M.A. eds. "Strategic human resource management"; John Wiley and Sons. New York. Pág 217-233.

HATTEN, K.J. y HATTEN, M.L. (1987): "Strategic management. Analysis and action"; Prentice Hall Inc. New Jersey.

HAYDEN, C.L. (1986): "The handbook of strategic expertise"; Collier MacMillan Publishers. New York.

HAYES, M. y TOMES, A. (1988): "Practical operations management"; Philip Allan Publishers. London.

HEIRS, B. (1988): "Pensar, reflexionar y decidir mejor"; Ediciones Deusto S.A. Bilbao.

HERMIDA, J. y SERRA, R. (1989. a.): "Desafío empresario. Habilidades imprescindibles para el éxito en la década del noventa"; Ediciones Macchi. Buenos Aires.

HERMIDA, J. y SERRA, R. (1989. b.): "Administración y estrategia"; Ediciones Macchi. Buenos Aires.

HERNANGOMEZ, J. (1986): "La cultura, un nuevo campo de análisis en la dirección de empresas"; Anales de Estudios Económicos y Empresariales. Número 1. Valladolid. Pág 243-256.

HICKMAN, C.R. y SILVA, M.A. (1986): "El directivo excelente"; Ediciones Grijalbo. Barcelona.

HIGGINS, R.B. y DIFFENBACH, J. (1989): "Communicating corporate strategy"; Long Range Planning. Volumen 22/3. Número 115. Pág 133-139.

HOERAENE, J. (1988): "Préparation stratégique de l'entreprise au marché commun unifié"; Revue du Financier. Número 64. Octubre. Pág 39-45.

HOGSETT, R.N. (1981): "Profit planning for small business"; Van Nostrand Reinhold Company. New York.

HOSMER, L.T. (1987): "A strategic view of leadership" en KING, W.R. y CLELAND, D.I. eds. "Strategic planning and management handbook"; Van Nostrand Reinhold Company. New York. Pág 45-59.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

HREBINIAK, L.G. y JOYCE, W.F. (1984): "Implementing strategy"; MacMillan. New York.

HUGE, E.C. y ANDERSON, A.D. (1988): "El paradigma de la excelencia en fabricación"; Tecnologías de gerencia y producción S.A. Madrid.

HUNT, S.D.; WOOD, V.R. y CHONKO, L.B. (1989): "Corporate ethical values and organizational commitment in marketing"; Journal of marketing. Julio. Volumen 53. Número 3. Pág 79-90.

HUMBLE, J. (1988): "Factores decisivos de un proyecto de empresa"; XXIII Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal. Noviembre. Madrid.

HUSENMAN, S. (1986): "Cultura organizativa: una nueva fórmula integradora de gestión"; XXI Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal. Octubre. Vitoria.

IACOCCA, L. (1984): "Iacocca: an autobiography"; Batam Books. New York.

INZERILLI, G. y ROSEN, M. (1983): "Culture and organizational change"; Journal of Business Research. Volumen 11. Número 3. Pág 281-292.

ISHIDA, H. (1986): "Factores estratégicos en la dirección de recursos humanos en el Japón para el decenio siguiente"; Alta Dirección. Número 130. Pág 373-380.

ISHIZUNA, Y. (1990): "The transformation of Nissan. The reform of corporate culture"; Long Range Planning. Volumen 23. Número 3. Pág 9-15.

ITAMI, H. (1987): "Mobilizing invisible assets"; Harvard University Press. Harvard.

IVANCEVICH, J.M.; LYON, H.L. y ADAMS, D.P. (1979): "Business in a dynamic environment"; West Publishing Company. St. Paul. Minnesota.

JAGO, A.G. (1982): "Leadership: Perspectives in theory and research"; Management Science. Volumen 28. Número 3. Marzo. Pág 315-336.

JANKOWIC, E. (1989): "La etiqueta social en los negocios"; Ediciones Deusto. Bilbao.

JAQUES, E. (1990): "Cómo organizar la empresa con creatividad y liderazgo"; Harvard Deusto Business Review. Tercer trimestre. Pág 117-125.

JARILLO, J.C. (1989): "Dirección estratégica"; McGraw Hill. Madrid.

JENKS, J.M. y ZEVNIK, B.L. (1990): "ABC de la entrevista de trabajo"; Harvard Deusto Business Review. Primer trimestre. Pág 102-106.

JOHNSON, G. (1987): "Strategic change and the management process"; Basil Blackwell Ltd. Oxford.

JOHNSON, R. (1989): "La dirección de personal"; Ediciones Deusto. Bilbao.

JONES, M.O. (1985): "Is ethics the issue?" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 235-252.

JOUVE, D. y MASSONI, D. (1984): "La culture d'entreprise et le recrutement"; Revue Française de Gestion. Número 47. Septiembre. Pág 131-136.

KANTER, R. (1983): "Change masters and intricate architecture of corporate culture change"; Management Review. Volumen 72. Número 1. Pág 18-28.

KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1987): "Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias"; Segunda edición. McGraw Hill. México.

KAUFMAN, R. (1987): "Guía práctica para la planeación en las organizaciones"; Editorial Trillas S.A. México.

KELLER, R.E. (1989): "El rol del subordinado: en general, los jefes y los propios empleados lo des-

conocen"; Harvard Deusto Business Review. Tercer trimestre. Pág 47-56.

KERR, J.L. y JACKOFSKY, E.F. (1989) "Aligning managers with strategies: Management development versus selection"; Strategic Management Journal. Volumen 10. Número especial. Pág 157-170.

KILMANN, R.H. (1988): "Five steps for closing culture gaps" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 351-369.

KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. (1986): Issues in understanding and changing culture"; California Management Review. Número 2. Pág 87-94.

KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. (1988): "Why culture is not just a fad?" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 421-434.

KING, J. y TAN, K. (1986): "Quality circles"; Omega. The International Journal of Management Science.  
Volumen 14. Número 4. Pág 307-315.

KLEINER, M.M.; McLEAN, R.A. y DREHER, G.F. (1988):  
"Labor markets and human resource management";  
Scott, Foresman and Company. Glenview. Illinois.

KLIER, G.J. (1980): "Teoría General de Sistemas";  
Editorial ICE. Madrid.

KLIER, G.J. y otros (1978): "Tendencias en la Teoría  
General de Sistemas"; Alianza Universidad. Madrid.

KLIKSBERG, B. (1990): "El pensamiento organizativo";  
Editorial Tesis. Doceava edición. Buenos Aires.

KOLB, D.A.; RUBIN, I.M. y McLNTYRE, P. (1977): "Psico-  
gía de las organizaciones. Experiencias"; Prentice  
Hall. México.

KONO, T. (1990): "Corporate culture and long range  
planning"; Long Range Planning. Volumen 23. Número  
4. Pág 9-19.





KOONTZ, H.; O'DONNEL, C. y WEIHRICH, H. (1987): "Elementos de administración"; McGraw Hill. Tercera edición. México.

KOPELMAN, R.E. (1988): "Administración de la producción en las organizaciones"; McGraw Hill Inc. México.

KOPROWSKI, E.J. (1988): "Cultural myths: Clues to effective management"; Organizational Dynamics. Special report. Corporate culture. Pág 45-57.

KOTTER, J.P. (1991): "El directivo como líder y como ejecutivo: la simbiosis del éxito"; Harvard Deusto Business Review. Primer trimestre. Pág 3-12.

KRAVETZ, D.J. (1990): "La revolución de los recursos humanos. Una nueva dimensión de la gestión empresarial"; Ediciones Deusto S.A. Bilbao.

KREFTING, L.A. y FROST, P.J. (1985): "Untangling webs, surfing waves and wildcatting. A multiple metaphor perspective on managing organizational culture" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture";

Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág  
155-168.

KRIER, J.A.; RIO, E.Y. y VAILHEN, C.A. (1980): "Gestión de la empresa. Actividades y políticas"; Editorial Ariel. Barcelona.

LAPRA, J.P. y SAINT-SAUVEUR, A. (1989): "La fonction formation dans l'entreprise"; Editorial Bordas. París.

LAUFER, R. y PARADEISE, C. (1988): "El príncipe burócrata. Maquiavelo en el universo de la mercadotecnia"; Editorial Trillas S.A. México.

LAWLER, E.E. (1986): "La retribución. Su impacto en la eficiencia y en el desarrollo de las organizaciones"; Ediciones Hispano Europea S.A. Barcelona.

LAWRENCE, P.R. y LORSH, J.W. (1987): "La empresa y su entorno"; Plaza y Janés Editores S.A. Barcelona.

LAZZATI, S. (1988): "Claves de la decisión en la empresa. Método y participación"; Ediciones Macchi. Buenos Aires.

LEAVITT, H.J. (1988): "Senderos corporativos. Cómo integrar visión y valores en las organizaciones"; Compañía Editorial Continental S.A. México.

LE BOTERF, G. (1991): "Cómo contribuye la formación en los proyectos de cambio en la empresa"; Capital Humano. Número 31. Febrero. Pág 17-22.

LEI, D.; SLOCUM, J.W. y SLATER, R.W. (1990): "Global strategy and reward systems: The key roles of management development and corporate culture"; Organizational Dynamics. Volumen 19. Número 2. Pág 27-41.

LEMAITRE, N. (1984): "La culture d'entreprise, facteur de performance"; Revue Française de Gestion. Número 47. Pág 153-161.

LEMAITRE, N. (1986): "Le jeu de la decision: Pouvoirs, cultures et stratégies dans l'entreprise"; Editions de l'Université de Bruxelles. Bruselas.

LEVINSON, H. y ROSENTHAL, S. (1984): "Corporate leadership in action"; Basic Books. New York.

LEVY, A.R. (1985): "Estrategia en acción"; Ediciones Macchi. Buenos Aires.

LODGE, G. y WALTON, R. (1989): "The american corporation and it's new relationship"; California Management Review. Volumen 31. Número 3. Pág 9-24.

LOLLINI, J.R. y MILSZTEJN, S. (1982): "Estructura y planificación de las organizaciones"; Editorial Universitaria. Buenos Aires.

LONDON, M. (1988): "Change agents. New roles and innovation strategies for human resource professionals"; Jossey Bass Inc. Publishers. San Francisco.

LOPEZ MORENO, M.J. (1971): "El problema conceptual en la Economía de la Empresa. Perspectivas en materia de

decisiones"; Boletín de Estudios Económicos.

Volumen 26. Número 84. Bilbao. Pág 873-898.

LOPEZ MORENO, M.J. (1976.a.): Prólogo a la obra de IJIRI, Y. "Análisis de objetivos y control de gestión. Criterios para los procesos de planificación y control de gestión"; Editorial ICE. Madrid. Pág XI-XXV.

LOPEZ MORENO. M.J. (1976.b.): Prólogo a la obra de ALDAZ ISANTA, J. "Teoría unitaria de la información económica (Una aproximación cibernética)". Editorial ICE. Madrid. Pág 11-27.

LOPEZ MORENO. M.J. (1979): "Gestión de empresa y programación lineal. Momento crítico de un método científico" en CUERVO, A.; ORTIGUEIRA, M. y SUAREZ, A. "Lecturas de introducción a la Economía de la Empresa". Editorial Pirámide. Madrid. Pág 921-938.

LOPEZ MORENO, M.J. (1980): "El sistema empresa, leyes de equilibrio e información contable" en "Estudios Monográficos de Contabilidad y de Economía de la

Empresa". En homenaje al Profesor Doctor Jose María Fernández Pirla. Editorial ICE. Madrid. Pág 760-794.

LOPEZ MORENO, M.J. (1982): "Productividad y eficiencia" en "En homenaje al profesor Angel Vegas Perez". Editorial ICE. Madrid. Pág 380-394.

LOPEZ MORENO, M.J. (1987): "El dominio estratégico de la empresa". Ponencia del Primer Centenario de la Creación de la Escuela de Comercio de Valladolid. 1887-1987. "Empresa eficiente con libertad de intercambios. Efectos impulsores de la CEE". Valladolid.

LORANGE, P. (1990): "Corporate planning. An executive viewpoint"; Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.

LORSCH, J.W. (1986): "Managing culture: The invisible barrier to strategic change"; California Management Review. Volumen 28. Número 2. Pág 95-109.

LORSCH, J.W. (1988): "Strategic myopia: Culture as invisible barrier to change" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 84-102.

LOUIS, M.R. (1985. a.): "Perspectives on organizational culture" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 27-29.

LOUIS, M.R. (1985. b.): "An investigator's guide to workplace culture" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 73-93.

LOUIS, M.R. (1988): "Sourcing workplace cultures: why, when and how" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 126-136.

LUNDBERG, C.C. (1985): "On the feasibility of cultural intervention in organizations" en FROST, P.J. y

otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 169-185.

LUSSATO, B. (1976): "Introducción crítica a los sistemas de organización"; Tecnibán. Madrid.

LUSSATO, B. (1989): "Dirigeants, le défi culturel"; Editions Nathan. París.

LLOPIS, J. (1989): "Cultura empresarial: ¿necesidad empírica o simple reflexión intelectual?"; Boletín del Colegio de Economistas. Noviembre. Alicante. Pág 24-25.

MACCRIMMON, K.R. (1988): "Essence of strategy: ends, means and conditions" en GRANT, J.H. ed. "Strategic management frontiers"; Jai Press Inc. Greenwich. Connecticut. Pág 49-72.

MACLAGAN, P. (1989): "Methodology choise and consulting ethics in management science"; Omega: The International Journal of Management Science. Volumen 17. Número 5. Pág 397-407.



MACKAY, H.B. (1988): "Humanice su estrategia de ventas";  
Harvard Deusto Business Review. Cuarto trimestre.  
Pág 15-24.

MANZANO, E. (1988): "Cultura empresarial"; XXIII Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal. Madrid.

MARGULIES, N. y WALLACE, J. (1985): "El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones"; Editorial Trillas. México.

MARKS, M.L. (1991): "Merger management HR'S way. A mayor reason for the high rate of merger failures is the clash between the two corporate cultures"; HR Magazine. Volumen 36. Número 5. Pág 60-66.

MARSHALL, J. (1982): "Organizational culture: Elements in its portaiture and some implications for organization functioning. Group and Organization Studies. Septiembre. Pág 367-384.

MARTI RAMOS, J.M. (1989): "Cambio de cultura en una organización compleja"; Alta Dirección. Número 143. Pág 9-16.

MARTI RAMOS, J.M. (1991): "Estrategia, cultura, organización y recursos humanos en la España actual"; Alta Dirección. Número 156. Pág 55-62.

MARTIN, D. (1989): "Gestion des ressources humaines: crise d'identite et gestion de la modernisation"; Revue Française de Gestion. Número 75. Septiembre-Octubre. Pág 15-27.

MARTIN, F.A. y LEAL, A.G. (1989): "Cómo cambiar la cultura de la organización"; Alta Dirección. Número 147. Pág 93-105.

MARTIN, H.J. (1988): "Managing specialized corporate cultures" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 148-162.

MARTIN, J. (1985): "Can organizational culture be managed?" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 95-98.

MARTIN, J. y SIEHL, C. (1983): "Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis"; Organizational Dynamics. Número 12. Pág 52-64.

MARTIN, J.; SITKIN, S.B. y BOEHM, M. (1985): "Founders and the elusiveness of a cultural legacy" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 99-124.

MARTIN MARTIN, Q. (1990): "Sistemas de información. Su aplicación a la empresa"; ESIK MARKET. Número 70. Pág 127-142.

MARTINET, A.C. (1984): "Management stratégique: Organisation politique"; McGraw Hill. París.

MARTINET, A.C. (1988): "L'histoire, un investissement productif"; Revue Française de Gestion. Número 70. Septiembre-Octubre. Pág 172-174.

MARTINEZ, A. (1989): "La gestión estratégica de la tecnología"; Alta Dirección. Número 146. Pág 87-98.

MARTINEZ, A. y NOSNIK, A. (1988): "Comunicación organizacional práctica"; Ediciones Trillas. México.

MASLOW, A.H. (1963): "Motivación y personalidad"; Editorial Sagitario. Barcelona.

MASON, J. (1986): "Developing strategic thinking"; Long Range Planning. Volumen 19/3. Número 97. Pág 72-80.

MAYO, E. (1959): "Problemas humanos de una civilización industrial"; Editorial Galatea Nueva Visión. Buenos Aires.

MCCALL, M.W. y LOMBARDO, M.M. (1982): "Using simulation for leadership and management research: through

the looking glass"; Management Science. Volumen 28. Número 5. Pág 533-549.

MCEWEN, N.; CARMICHAEL, C.; SHORT, D. Y STEEL, A. (1988): "Managing organizational change. A strategic approach"; Long Range Planning. Volumen 21/6. Número 112. Pág 71-78.

MCGINNIS, W.J. Jr. (1989): "Relación con los empleados. Gestión de recursos humanos" en HEYES, C. y MENKUS, B. eds. "Los principios básicos del management. Manual de gestión empresarial"; Editorial Grijalbo. Barcelona. Pág 541-566.

MCGREGOR, D. (1969): "El aspecto humano en las empresas"; Editorial Diana. México.

MCLEAN, T. (1987): "Japan: The business culture"; The Accountant's Magazine. Volumen 91. Número 966. Edimburgo. Pág 40.

MCLEAN, T. (1988): "Management succession and style"; The Accountant's Magazine. Volumen 92. Número 982. Edimburgo. Pág 55.



MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C. y PIETRI, P.H. (1988):  
"Administración. Conceptos y aplicaciones";  
Editorial CECSA. México.

MELESE, J. (1968): "La gestion par les systemes";  
Editions Hommes et Techniques. Puteaux.

MELESE, J. (1985): "Culture organisationnelle: un  
déficit a surmonter"; Revue Française de Gestion.  
Número 53. París Pág 37-41.

MENGUZZATO, M. (1989. a.): "Hacia la dirección estraté-  
gica de la empresa" en "La dirección estratégica  
de la empresa en el marco económico actual"; Edita  
Caja de Ahorros del Mediterráneo y Universidad de  
Alicante. Alicante. Pág 27-33.

MENGUZZATO, M. (1989. b.): "La estrategia empresarial:  
unas puntualizaciones" en "La dirección estratég-  
ica de la empresa en el marco económico actual";  
Edita Caja de Ahorros del Mediterráneo y Univer-  
sidad de Alicante. Alicante. Pág 37-44.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1988): "Implicaciones organizativas de la dirección estratégicas"; Alta Dirección. Número 139. Mayo-Junio. Pág 249-259.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J. (1991): "La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management"; Editorial Ariel S.A. Barcelona.

MEREDITH, G.G.; NELSON, R.E. y NECK, P.A. (1986): "Lo que todo pequeño empresario debe saber"; Oficina Internacional del Trabajo. Segunda reimpresión. Ginebra.

METCALFE, L. y RICHARDS, S. (1987): "Evolving public management cultures" en ELIASSEN, K.A. y KOOIMAN, J. eds. "Managing public organizations"; Sage Publications Ltd. Oxford. Pág 65-86.

MILLER, D. (1983): "The correlates of entrepreneurship in three types of firms"; Management Science. Volumen 29. Número 7. Pág 770-791.

MILLER, D. (1989): "Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis" en ASCH, D. y

BOWMAN, C. eds. "Readings in strategic management"; MacMillan Education Ltd. Londres. Pág 353-372.

MINER, J.B. (1978): "The management process: Theory, research, and practice"; MacMillan Publishing Co. Inc. Segunda edición. New York.

MINGUEZ, A. (1990): "Formación. Personal de nuevo ingreso y cultura empresarial"; Capital Humano. Número 21. Pág 13-18.

MINTZBERG, H. (1984): "La estructuración de las organizaciones"; Editorial Ariel. Segunda edición. Barcelona.

MINTZBERG, H. (1987): "Five Ps for strategy. Another look at why organizations need strategies"; California Management Review. Volumen 30. Número 1. Pág 11-24.

MINTZBERG, H. (1988): "Cómo modelar la estrategia"; Harvard Deusto Business Review. Segundo trimestre. Pág 73-84.





Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

MITROFF, I.I. y KILMANN, R.H. (1988): "Corporate taboos as the key to unlocking culture" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 184-199.

MIRVIS, P.H. (1985): "Managing research while researching managers" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 201-221.

MOHN, R. (1988): "Al éxito por la cooperación. Un enfoque humano de la estrategia empresarial"; Plaza y Janés Editores S.A. Barcelona.

MOIGNE, J.L. (1976): "Los sistemas de decisión en las organizaciones"; Tecnibán. Madrid.

MOISDON, J.C. (1984): "Recherche en gestion et intervention"; Revue Française de Gestion. Número 47-48. Septiembre-Octubre. Pág 61-73.

MOLERO, A.G. (1990): "Anual de una empresa española"; Actualidad Económica. Número 32. Enero. Pág 2/7-4/7.

MONLEON, J.L. (1991): "La gestión de las comunicaciones internas como factor de cambio cultural"; Capital Humano. Número 31. Febrero. Pág 28-33.

MONTERO DE BURGOS, J.L. (1987): "Notas sobre la teoría de la empresa integrada" en GARMENDIA, J.A.; NAVARRO, M. y PARRA, F. eds. "Sociología industrial y de empresa"; Editorial Aguilar S.A. Madrid. Pág 347-362.

MONZON, J. (1989): "1988: una oportunidad para la reflexión"; Economistas. Colegio de Madrid. Número 35. Pág 334-335.

MOORE, M. (1985): "Culture as culture" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 373-378.

MORINE, F.J. (1989): "Técnicas para aumentar el beneficio"; Ediciones Deusto S.A. Bilbao.



MORSE, C.W. (1986): "The delusion of intrapreneurship"; Long Range Planning. Volumen 19. Número 6. Pág 92-95.

MORSE, E.W. y MARTIN, K.G. (1983): "Motiving the organization to implement strategy" en ALBERT, K.J. ed. "The strategic management handbook"; McGraw Hill. Pág 17/1-17/14.

MOSS, S.J. (1981): "An economic theory of business strategy"; Martin Robertson and Company Ltd. Oxford.

MROCKOWSKI, T. y HANOAKA, M. (1989): "Continuity and change in japanese management"; California Management Review. Volumen 31. Número 2. Pág 39-53.

MUHSEIN, S.M. (1990): "El adiestramiento industrial: especial consideración de los círculos de calidad"; Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valencia.

- MUNICIO, P. (1988): "Formación y cambio en las organizaciones"; Alta Dirección. Número 138. Pág 113-120.
- MUÑOZ SECA, B. (1989): "El cambio de cultura: diagnóstico e implementación"; Alta Dirección. Número 143. Pág 1-7.
- MURPHY, P.E. (1989): "Creating ethical corporate structures"; Sloan Management Review. Volumen 30. Número 2. Pág 81-88.
- MURRAY, A.I. (1989): "Composition du groupe dirigeant et performance de l'entreprise"; Revue Française de Gestion. Número 74. Agosto. Pág 6-26.
- NADLER, D.A. y TUSHMAN, M.L. (1990): "Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change"; California Management Review. Volumen 32. Número 2. Pág 77-97.
- NAKAJO, T. y KONO, T. (1989): "Success through culture change in a japanese brewery"; Long Range Planning. Volumen 22/6. Número 118. Pág 29-37.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

NAVARRO ELOLA, L. (1989): "La cooperación entre empresas"; Esic Market. Número 66. Cuarto trimestre. Pág 21-33.

NAYLOR, T.H.; VERNON, J.M. y WERTZ, K.L. (1983): "Managerial economics. Corporate economics and strategy"; McGraw Hill. New York.

NEWMAN, W.H. y LOGAN, J.P. (1981): "Strategic, policy and central management"; Octava edición. South Western Publishing Co. Cincinnati. Ohio.

NOFERI, P. (1987): "Gestion des ressources humaines et competitivite de l'entreprise"; Ministère de la Recherche. Paris.

NORD, W.R. (1985): "Can organizational culture be managed?" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 187-196.

NORMAND, E. (1984): "Histoire et culture. Les enchainements du temps de l'entreprise"; Revue Française de Gestion. Número 47. Septiembre. Pág 40-51.

NUTT, P.C. (1987): "Identifying and appraising how managers install strategy"; Strategic Management Journal. Volumen 8. Número 1. Pág 1-14.

NUTT, P.C. (1988): "The effects of culture on decision making"; Omega. The International Journal of Management Science. Volumen 16. Número 6. Pág 553-567.

NUTT, P.C. (1989. a.): "Uncertainty and culture in bank loan decisions"; Omega. The International Journal of Management Science. Volumen 17. Número 3. Pág 297-308.

NUTT, P.C. (1989. b.): "Selecting tactics to implement strategic plans"; Strategic Management Journal. Volumen 10. Número 2. Marzo-Abril. Pág 145-161.

OBRERO, A.; DOMINGUEZ, A.; NEGRO, R. y otros (1989): "Los recursos humanos frente al cambio or-

ganizacional: aspectos ergofuncionales"; Alta Dirección. Número 147. Septiembre-Octubre. Pág 41-48.

ODRIORNE, G.S. (1990): "El lado humano de la dirección. Dirección por integración y autocontrol"; Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

OHMAE, K. (1989): "La verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta a los clientes"; Harvard Deusto Business Review. Tercer trimestre. Pág 75-84.

ORCHARD, R.A. (1978): "Sobre un enfoque de la Teoría General de Sistemas" en KLIER, G. y otros eds. "Tendencias en la Teoría General de Sistemas"; Alianza Universidad. Pág 237-287.

ORDOÑEZ ACOSTA, J. (1989): "Los círculos de calidad y su influencia en la gestión de la empresa"; Alta Dirección. Número 146. Julio-Agosto. Pág 79-84.

ORDOÑEZ ORDOÑEZ, M. (1989): "Papel de la dirección de recursos humanos ante la resistencia al cambio";

Alta Dirección. Número 143. Enero-Febrero. Pág 47-53.

O'REILLY, C. (1989): "Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations"; California Management Review. Volumen 31. Número 4. Pág 9-25.

ORSINI, J. (1989): "L'enseignant de gestion face a la morale d'entreprise"; Revue Française de Gestion. Número 74. Agosto. Pág 109-116.

OUCHI, W.G. (1981): "Theory Z. How american business can meet the japanese challenge"; Addison Wesley Publishing Company. Menlo Park. California.

OUCHI, W.G. y JAEGER, A.M. (1978): "Type Z organization: Stability in the midst of mobility"; Academy of Management Review. Pág 305-315.

PADIOLEAU, J.C. (1989): "L'ethique est-elle un outil de gestion?"; Revue Française de Gestion. Número 74. Agosto. Pág 82-91.



PALOM IZQUIERDO, F.J. (1987): "Círculos de calidad: teoría y práctica"; Editorial Boixerau. Barcelona.

PARKER, R.C. (1982): "The management of innovation"; John Wiley and Sons Ltd. New York.

PASCALE, R.T. y ATHOS, A.G. (1983): "El secreto de la técnica empresarial japonesa"; Ediciones Grijalbo. Barcelona.

PASCUAL PACHECO, R. (1987): "Liderazgo y participación: mitos y realidades"; Universidad de Deusto. Bilbao.

PASCUAL PACHECO, R. (1989): "Un nuevo liderazgo para una nueva realidad"; Boletín de Estudios Económicos. Número 136. Abril. Bilbao. Pág 5-19.

PASQUERO, J. (1989): "Fusions et acquisitions: principes d'analyse éthique"; Revue Française de Gestion. Número 74. Pág 97-108.

- PEARCE, J.A. y ROBINSON, R.B. (1988): "Strategic management. Strategic formulation and implementation"; Tercera edición. Irwin Inc. Homewood. Illinois.
- PEARSON, A.E. (1988): "Hay que potenciar la organización"; Harvard Deusto Business Review. Tercer trimestre. Pág 110-118.
- PEARSON, G.J. (1989): "Promoting entrepreneurship in large companies"; Long Range Planning. Volumen 22. Número 3. Pág 87-97.
- PEDLER, M. y BOYDELL, T. (1990): "Organícese"; Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- PEÑA BAZTAN, M. (1986): "Dirección de personal. Organización y técnicas"; Quinta edición revisada. Editorial Hispano Europea S.A. Barcelona.
- PEÑUELA, J. (1991): "El papel de la formación en los cambios de cultura empresarial"; Capital Humano. Número 34. Pág 34-40.



PERETTI, J.M. (1987): "Gestion des ressources humaines";

Librairie Vuibert. París.

PERETTI, J.M. y VACHETTE, J.L. (1984): "Audit social";

Segunda edición. Les Editions d'Organisation.  
París.

PEREZ CASTILLO, J.C. (1990): "Calidad y alta dirección";

Alta Dirección. Número 149. Pág 25-32.

PEREZ, J.L. (1984): "A la búsqueda de un nuevo concepto

de selección profesional y de los principios  
deontológicos que deben presidirla"; ESTE. Es-  
tudios Empresariales. Número 57. Bilbao. Pág 1-15.

PERROW, C.N. (1979): "Complex organizations. A critical

essay"; Scott, Foresman and company. Glenview Ill.  
Segunda edición.

PERROW, C.N. (1990): "Sociología de las organizaciones";

McGraw Hill Inc. Tercera edición. Madrid.

PES I PUIG, R. (1989): "El líder transformador"; Boletín de Estudios Económicos. Número 136. Abril. Bilbao. Pág 61-72.

PETERS, T. (1988): "Facing up to the need for a management revolution"; California Management Review. Volumen 30. Número 2. Pág 7-38.

PETERS, T.J. y AUSTIN, N.K. (1986): "Pasión por la excelencia"; Ediciones Folio. Barcelona.

PETERS, T.J. y WATERMAN, R.H. (1984): "En busca de la excelencia"; Ediciones Folio. Barcelona.

PFEFFER, J. (1985): "Organizational demography: implications for management"; California Management Review. Volumen 27. Número 1. Pág 67-81.

POIANI, M. (1987): "La cultura d'impresa. Come mettere a punto soluzioni organizzative su misura per la propria azienda"; Segunda edición. Editorial Franco Angeli. Milán.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

PORTER, M.E. (1980): "Competitive strategy"; The Free Press. New York.

PORTER, M.E. (1987): "Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior"; Compañía Editorial Continental. México.

POUDEROUX, N. (1988): "Prácticas de la dirección de empresas"; Editorial Casanovas. Barcelona.

POWEL, W.W. (1987): "Hybrid organizational arrangements: New form of transitional development?"; California Management Review. Volumen 30. Número 1. Pág 67-87.

POWER, S.J. (1989): "La estructura organizativa " en HEYER, C. y MENKUS, B. eds. "Los principios básicos del management. Manual de gestión empresarial"; Editorial Grijalbo. Barcelona. Pág 611-628.

PRENTICE, G. (1990): "Adaptación del estilo de gestión para la organización del futuro"; Capital Humano. Número 28. Noviembre. Pág 22-28.

PRIETO ZAMORA, J.M. (1989): "Liderazgo como enredo en la empresa española"; Boletín de Estudios Económicos. Número 136. Abril. Pág 35-46.

PUIG, J.V. (1981): "Los objetivos en la empresa: revisión y establecimiento de un proyecto"; Técnica contable. I: Abril. Número 388. Pág 135-148. II: Mayo. Número 389. Pág 185-191.

PULIDO SAN ROMAN, A. (1981): "Estadística y técnicas de investigación social"; Editorial Pirámide. Madrid.

QUAZZA, J.P. (1984): "Les scénarios d'entreprise"; Revue Française de Gestion. Número 47. Pág 52-59.

QUINN, J.B.; MINTZBERG, H. y JAMES, R.M. (1988): "The strategy process. Concepts, contexts and cases"; Prentice Hall International Inc. New Jersey.

QUINN, R.E. y McGRATH, M.R. (1985): "The transformation of organizational cultures" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 315-334.

QUINN, R.E. y ROHBAUGH, J. (1983): "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis"; Management Science. Volumen 29. Número 3. Pág 363-377.

RACIONERO, L. y MEDINA, L.' (1990): "El nuevo paradigma" Promociones y Publicaciones Universitarias S.A. Barcelona.

RAIMOND, P. y EDEN, C. (1990): "Making strategy work"; Long Range Planning. Volumen 23. Número 5. Pág 97-105.

RAMANANTSOA, B. y THIERY-BASLE, C. (1989): "Histoire et identité de l'entreprise"; Revue Française de Gestion. Número 72. Enero-Febrero. Pág 107-111.

RANDELL, G.; PACKARD, P. y SLATER, J. (1988): "La valoración y formación del personal. Primer paso para una dirección eficaz"; Ediciones Deusto. Bilbao.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

RAYMOND, H.A. (1988): "Administración en la tercera ola.

Los contornos competitivos"; Compañía Editorial Continental S.A. México.

RECIO, E.M. (1986): "La planificación de los recursos

humanos en la empresa"; Editorial Hispano Europea. Segunda edición. Barcelona.

RECIO, E.M. (1987): "Análisis del entorno económico de

la empresa. Economía para directivos de empresa"; Editorial Hispano Europea. Barcelona.

REDDIN, W.J. (1988): "Cómo vencer la resistencia al

cambio"; Alta Dirección. Julio-Agosto. Número 140. Barcelona. Pág 293-299.

REIMANN, B.C. (1987): "Managing for value. A guide to

value-based strategic management"; Basil Blackwell Inc. Cambridge. Massachusetts.

REINHARTH, L. (1978): "Key leadership: a neglected

variable in organization theory"; Management International Review. Volumen 18. Número 3. Pág 35-44.





REITTER, R. Y RAMANANTSOA, B. (1985): "Pouvoir et politique: Au-delá de la culture d'entreprise"; McGraw Hill. París.

RENAU, J.J. (1977): "Innovación y previsión tecnológica: últimos modelos"; Revista española de financiación y contabilidad. Número 22. Octubre-Diciembre. Pág 16-30.

RENAU, J.J. (1985): "Administración de empresas. Una visión actual"; Editorial Pirámide. Madrid.

RENAU, J.J. (1989): "Modelos de estrategias de empresa y su aplicación en los distintos sectores" en "La dirección estratégica de la empresa en el marco económico actual"; Edita Caja de Ahorros del Mediterráneo y Universidad de Alicante. Alicante. Pág 47-55.

RENTER DE CABO, J.M. (1988): "Acciones para el seguimiento y mantenimiento de los programas de cambio de la cultura corporativa"; XXIII Jornadas de

Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal. Noviembre. Madrid.

REVENTOS COLLADO, J. (1988): "Las técnicas Just in Time-CIM"; Alta Dirección. Noviembre-Diciembre. Número 142. Pág 403-410.

REVILLA, F. (1970): "Hacerlo bien y hacerlo saber"; Oikos-Tau S.A. Barcelona.

REVISTA DE LA DIRECCION DE ESTRUCTURA Y POLITICA DE DIRECTIVOS DEL INI (1989): "El cambio cultural de INITEC adquiere identidad"; Comunicación Directivos. Número 19. Noviembre-Diciembre. Pág 24-25.

RICART, J.E. y ROSANAS, J.M. (1989): "La empresa pública como organización"; Papeles de Economía Española. Número 38. Pág 46-58.

RIESGO MENGUAL, L. (1988): "Los diez puntos fuertes de las empresas que triunfan"; Ediciones Mensajeros. Bilbao.

RINCON SERRANO, A. (1989): "El capital humano: referencia para la política social de la empresa"; Revista de Economía. Consejo General de Colegios de Economistas de España. Número 2. Pág 32-37.

RITTI, R.R. y FUNKHOUSER, G.R. (1987): "Vida interna de la empresa"; Plaza Y Janés Editores S.A. Barcelona.

ROBBINS, S.P. (1987. a.): "Organization theory, structure, design and applications"; Prentice Hall Inc. New Jersey.

ROBBINS, S.P. (1987. b.): "Administración: teoría y práctica"; Prentice Hall Inc. México.

ROBERTS, E.B. y BERRY, C.A. (1985): "Entering new business: selecting strategies for success"; Sloan Management Review. Verano. Volumen 26. Número 3. Pág 3-17.

ROCK, R.H. y EISTHEN, M. (1983): "Implementing strategic change" en ALBERT, K.J. ed. "The strategic manage-



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

ment handbook"; McGraw Hill. New York. Pág 16/1-16/13.

RODGERS, B. y SHOOK, L.R. (1987): "El estilo IBM"; Editorial Planeta. Barcelona.

RODRIGUEZ GARCIA, A. (1989): "En busca de un futuro para la industria"; Alta Dirección. Número 143. Enero-Febrero. Pág 39-45.

RODRIGUEZ PIEDRABUENA, J.A. (1991): "¿Por qué las empresas entran en crisis?"; Capital Humano. Número 31. Febrero. Pág 12-15.

RODRIGUEZ PORRAS, J.M. (1989): "El factor humano en la empresa"; Ediciones Deusto S.A. Bilbao.

ROGOVSKY, I. (1988): "Diagnóstico de la cultura empresarial: valores y contravalores" XXIII Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal. Noviembre. Madrid.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

- ROIG, B. (1990): "Más allá de la ética"; Actualidad Económica. Número 1655. Del 5 al 11 de Marzo. Pág 98.
- ROMA, J. (1989): "Clientes, consultores y modas"; Alta Dirección. Número 145. Mayo-Junio. Pág 119-127.
- ROMERO BETANCOURT, S. (1986): "Principios fundamentales de la administración de empresas"; Editorial LIMUSA. México.
- ROTHWELL, W.J. y KAZANAS, H.C. (1989): "Strategic human resource development"; Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- RUE, L.W. y HOLLAND, P.G. (1989): "Strategic management. Concepts and experiences"; McGraw Hill. New York.
- SALAS FUMAS, V. (1989): "La información como soporte de los activos intangibles"; Revista de Economía. Consejo General de Colegios de Economistas de España. Número 2. Pág 18-21.

SAMUELSON, S. (1987): "The entrepreneurial in house lawyer"; Sloan Management Review. Volumen 28. Número 2. Pág 59-64.

SANTODOMINGO, A. (1988): "Cultura empresarial y sistema de información"; CHIP. Número 90. Pág 11-18.

SANS, M. (1989): "Formación para el cambio"; Alta Dirección. Número 145. Mayo-Junio. Pág 131-137.

SAPIENZA, A.M. (1988): "Believing is seeing: how culture influences the decisions top managers make" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 66-83.

SARRAZIN, J. y RUEFLI, T. (1984): "An analytic model for strategic control of corporate development"; Omega. The International Journal of Management Science. Volumen 12. Número 1. Pág 43-51.

SATHE, V. (1985): "Culture and related corporate realities"; Irwin Ltd. New York.



SATHE, V. (1988): "How to decipher and change corporate culture" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 230-261.

SAUVY, A. (1986): "La máquina y el paro. Empleo y progreso técnico"; Editorial Espasa Calpe. Madrid.

SAYLES, L.R. (1989): "Leadership. Making in real organizations"; McGraw Hill Inc. New York.

SCHAAN, J.L. (1988): "Cómo mejorar la probabilidad de éxito de las empresas conjuntas"; Información Comercial Española. Número 662. Octubre. Pág 33-44.

SCHEIN, E.H. (1982) "Psicología de la organización"; Editorial Prentice Hall Internacional. Bogotá.

SCHEIN, E.H. (1988. a.): "La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica"; Plaza y Janés S.A. Barcelona.



SCHEIN, E.H. (1988. b.): "Organizational socialization and the profession of management"; Sloan Management Review. Volumen 30. Número 1. Pág 53-65.

SCHEIN, E.H. (1988. c.): "How culture forms, develops and changes" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 17-43.

SCHEIN, E.H. (1988. d.): "Consultoría de procesos"; Segunda edición. Addison Wesley. México.

SCHEIN, E.H. (1990): "Fusiones y adquisiciones: algunos temas clave para la alta dirección" en Centro de estudios sobre las organizaciones ed. "Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos"; Documento número 1. Pág 9-15.

SCHNEIDER, M.A. (1987): "Culture as text in the work of Clifford Geertz"; Theory and Society. Yale. Pág 809-839.



SCHOLZ, C. (1987): "Corporate culture and strategy. The problem of strategic fit"; Long Range Planning. Volumen 20/4. Número 104. Agosto. Pág 78-87.

SCHWARTZ, H. y DAVIS, S.M. (1981): "Matching corporate culture and business strategy"; Organizational Dynamics. Número 10. Pág 30-48.

SCHWEIGER, D.M.; IVANCEVICH, J.M. y POWER, F.R. (1990): "Acciones directivas para gestionar recursos humanos antes y después de la adquisición" en Centro de Estudios sobre las Organizaciones ed. "Fusiones y adquisiciones: aspectos culturales y organizativos". Documento número 1. Pág 145-166.

SENER, M. (1988): "Mobilización de la línea jerárquica"; Dirección y Progreso. Número 100. Julio-Agosto. Pág 29-32.

SENGE, P.M. (1990): "The leader's new work: building learning organizations"; Sloan Management Review. Volumen 32. Número 1. Pág 7-23.

SERIZAWA, Y. (1989): "Planning for growth in a Japanese business"; Long Range Planning. Volumen 22/2. Número 114. Pág 20-26.

SETHIA, N.K. y VON GLINOW, M.A. (1988): "Arriving at four cultures by managing the reward system" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 400-420.

SHEA, G.P. (1986): "Quality circles: The danger of bottled change"; Sloan Management Review. Volumen 27. Número 3. Pág 33-46.

SHINOHARA, M.; YANAGIHARA, T. y SUK. K. (1989): "The Japanese and Korean experiences in managing development"; World Bank Staff Working Papers. Número 574. Washington.

SIEHL, C. (1985): "After the founder. An opportunity of manage culture" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 125-140.

SIDRO CAZADOR, V. (1989): "Resultados, calidad total y alta dirección"; Alta Dirección. Número 143. Enero-Febrero. Pág 75-80.

SIMON, H.A. (1980): "El comportamiento administrativo"; Editorial Aguilar. Tercera edición. Buenos Aires.

SINETAR, M. (1985): "Entrepreneurs, chaos and creativity. Can creative people really survive large company structure?"; Sloan Management Review. Volumen 26. Número 2. Pág 57-62.

SLOAN, A.P. (1979): "Mis años en General Motors"; Ediciones Universidad de Navarra S.A. Pamplona.

SMIRCICH, L. (1983): "Concepts of culture and organizational analysis"; Administrative Science Quarterly. Invierno. Pág 330-344.

SMIRCICH, L. (1985): "Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves" en FROST, P.J. y otros eds. "Organiza-

tional culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 55-72.

SMITH, G.F. (1989): "Defining managerial problems. A framework for prescriptive theorizing"; Management Science. Volumen 35. Número 8. Pág 963-981.

SMITH, K.G. y HARRISON, J.K. (1986): "In search of excellent leaders" en GUTH, W.D. ed. "Handbook of business strategy. 1986/1987 Yearbook"; Warren, Gorham and Lamont Inc. Boston. Pág 27/1-27/12.

SMITH, P.B. y PETERSON, M.F. (1989): "Leadership, organizations and culture"; Sage Publications Ltd. London.

SMITH, S. y WALSH, J.E. (1978): "Strategic in business"; John Wiley and Sons. New York.

SNODGRASS, C.R. y GRANT, J.H. (1986): "Cultural influences on strategic planning and control systems"; Advances in Strategic Management. Volumen 4. Pág 205-228.

SOLE, F. y VALLS, J. (1989): "Innovación tecnológica y estrategia empresarial" en "La dirección estratégica de la empresa en el marco económico actual"; Edita Caja de Ahorros del Mediterráneo y Universidad de Alicante. Alicante. Pág 67-76.

SOLER VICENTE, C. (1989): "El reto posible. La ética en el ejercicio del liderazgo"; Boletín de Estudios Económicos. Número 136. Bilbao. Pág 47-59.

SONNENFELD, J. (1981): "Consideraciones sobre el trato con el personal que envejece"; Harvard Deusto Business Review. Primer trimestre. Pág 91-105.

STANTON, N. (1989): "Las técnicas de comunicación en la empresa"; Ediciones Deusto S.A. Bilbao.

STEINER. G.A. (1969): "Top management planning"; McMillan Press. New York.

STEINER, G.A. (1987): "Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber"; Compañía Editorial Continental S.A. Octava edición. México.

STEINER, G.A. y MINNER, J.B. (1982): "Management policy and strategy"; MacMillan Publishing Company. Segunda edición. New York.

STONE, W. y HEANY, D. (1984): "Dealing with a corporate identity crisis"; Long Range Planning. Volumen 17. Número 1. Pág 10-18.

STONICH, P.J. (1983): "Cómo implementar la estrategia"; Editorial Instituto de Empresa. Madrid.

STRAUSS, G. y SAYLES, L.R. (1987): "Personal. Problemas humanos de la administración"; Prentice Hall Inc. México.

SWIDLER, A. (1986): "Culture in action: symbols and strategies"; American Sociological Review. Número 51. Abril. Pág 273-286.

TABATONI, P. y JARNIOU, P. (1975): "Les systèmes de gestion, politiques y structures"; Editorial P.V.F. Paris.

TANNENBAUM, R. y SCHMIDT, W.H. (1978): "How to choose a leadership pattern" en CONNOR, P.E. ed. "Dimensions in modern management"; Houghton Mifflin Company. Boston. Pág 311-323.

TAYLOR, B. (1982): "Corporate planning and organizational change" en TAYLOR, B. y SPARKES, J.R. eds. "Corporate strategy and planning" Heinemann Ltd. London. Pág 289-298.

TENA MILLAN, J. (1989. a.): "Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones"; Escuela de Alta Dirección y Administración. Barcelona.

TENA MILLAN, J. (1989. b.): "Estrategia, cultura y cambio organizativo"; Alta Dirección. Número 145. Mayo-Junio. Pág 55-68.

THEVENET, M. (1984): "La culture d'entreprise en neuf questions"; Revue Française de Gestion. Número 47. Pág 7-20.

THEVENET, M. (1986): "Audit de la culture d'entreprise"; Les Editions d'Organisation. Paris.



THOMPSON, A.A. y STRICKLAND, A.J. (1983): "Strategic formulation and implementation"; Business Publications Inc. Plano. Texas.

THORNLEY, I.A. (1988): "Créating a productive culture al Shell Chemicals"; Long Range Planning. Volumen 21/3. Número 109. Pág 34-39.

TICHY, N.M. (1983): "Managing strategic change. Technical, political and cultural dynamics"; John Wiley Inc. New York.

TICHY, N.M. y ULRICH, D.O. (1987): "The leadership challege. A call for the transformational leader" en HAX, A.C. ed. "Planning strategies that work"; Oxford University Press Inc. New York. Pág 58-71.

TIMPE, A.D. (1989): "Motivación del personal"; Plaza y Janés S.A. Barcelona.

TORRINGTON, D. y HALL, L. (1987): "Personnel management. A new approach"; Prentice Hall International. London.



TRICE, H.M. y BEYER, J.M. (1984): "Studying organizational cultures through rites and ceremonials"; Academy of Management Review. Volumen 4. Número 9. Pág 653-669.

TRICE, H.M. y BEYER, J.M. (1988): "Using six organizational rites to change culture" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 370-399.

TSU-DER CHOU, G. (1986): "dBASEIII. Guía del programador"; Editorial Anaya. Madrid.

TUNSTALL, B.W. (1986): "The breakup of the Bell system: A case study in cultural transformation"; California Management Review. Volumen 28. Número 2. Pág 110-124.

TURNER, G. (1986): "Inside Europe's giant companies: Cultural revolution at Philips"; Long Range Planning. Volumen 19/4. Número 98. Pág 12-17.

TYSON, S. (1983): "Personnel management in its organizational contest" en THURLEY, K. y WOOD, S. eds. "Industrial relations and management strategy"; Cambridge University Press. New York. Pág 146-156.

TYSON, S. y YORK, A. (1989): "Administración de personal"; Editorial Trillas S.A. México.

ULLRICH, R.A. (1976): "Organizational design, employee motivation and the support of strategic motivation" en ANSOFF, I.H.; DECLERCK, R.P. y HAYES, R.L. eds. "From strategic planning to strategic management"; John Wiley and Sons. New York. Pág 199-216.

URIARTE, K. (1990): "Gestión a medida de la empresa"; Editorial Desclée De Brouwer S.A. Bilbao.

UTTAL, B. (1983): "The corporate culture vultures"; Fortune. Volumen 108. Número 8. 17 de Octubre. Pág 66-72.

UYTERHOEVEN, H.E.; ACKERMAN, R.W. y ROSENBLUM, J.W.

(1980): "La estrategia y la organización"; Editorial Diana. México.

VACHETTE, J.L. (1984): "Peut-on mettre en evidence la culture de l'entreprise"; Revue Française de Gestion. Número 47. Septiembre. Pág 73-81.

VALERO LOPEZ, F.J. (1987): "La dirección estratégica de la empresa: dimensiones actuales"; Economistas. Colegio de Madrid. Número 28. Octubre-Noviembre. Pág 13-17.

VANCIL, R.F. y GREEN, C.H. (1984): "Los comités de alta dirección"; Harvard Deusto Business Review. Cuarto trimestre. Pág 61-72.

VAN DER ERVE, M. (1989): "The power of tomorrow's management. Using the vision-culture balance in organizations"; Heinemann Professional Publishing Ltd. Oxford.

VAN MAANEN, J. y BARLEY, S.R. (1985): "Cultural organization. Fragments of a theory" en FROST, P.J.

y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 31-53.

VARELA, M. y SENER, M. (1988): "Una decisión estratégica: los círculos de calidad"; Dirección y Progreso. Número 100. Julio-Agosto. Pág 21-25.

VARVELLI, R. y VARVELLI, M.L. (1989): "Come cambia il potere in azienda. Cultura e management nell'industria italiana"; Editorial Franco Angeli. Séptima edición. Milán.

VAZQUEZ, I. (1990): "Empresa y grupo. Fundamentos de la conducta humana en la organización. Aspectos grupales"; Escuela de Alta Dirección y Administración. Barcelona.

VEGARA, J.M. (1989): "Dinámica de las industrias: un esquema de análisis"; Revista de Economía. Consejo General de Colegios de Economistas de España. Número 3. Pág 41-45.

VELASQUEZ, M.; MOBERG, D.J. y CAVANAGH, G.F. (1988):

"Organizational statesmanship and dirty politics: Ethical guidelines for the organizational politician"; Organizational Dynamics. Special report. Corporate Culture. Pág 111-126.

VENTURA, J. (1987): "Las capacidades distintivas de la empresa: la clave del éxito"; Alta Dirección. Septiembre-Octubre. Número 135. Pág 51-57.

VERMOT-GAUD, C. (1987): "Prevoir l'emploi et gérer les carrières individuelles. Methodes et techniques de gestion prévisionnelle"; Les Editions d'Organisation. París.

VICKERS, G. (1965): "The art of judgment"; Chapman and Hall Publishers. London.

VOLKEMA, R.J. (1983): "Problem formulation in planning and design"; Management Science. Volumen 29. Número 6. Pág 639-652.

VOLPATTO, G. (1987): "Il controllo direzionale nell'ente locale"; Giuffrè Editore. Milán.



Universitat d'Alacant  
Universidad de Alicante

- VOLTES BOU, P. (1978): "La Teoría General de Sistemas"; Editorial Hispano Europea. Barcelona.
- VON BERTALANFFY, L. (1981): "Teoría General de Sistemas"; Fondo de Cultura Económica. Segunda reimpresión. Madrid.
- VRAKING, W.J. (1990): "The innovative organization"; Long Range Planning. Volumen 23. Número 2. Pág 94-102.
- WAINWRIGHT, G.R. (1988): "Procedimientos para reuniones y comités"; Ediciones Pirámide S.A. Madrid.
- WALLACH, E.J. (1983): "Individuals and organizations: The cultural match"; Training and Development Journal. Febrero. Pág 29-36.
- WALTER, G.A. (1985): "Culture collisions in mergers and acquisitions" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 301-314.

WATERMAN, R.H. (1989): "Revocación hacia la excelencia";  
Ediciones Folio S.A. Barcelona.

WATTS, S.H. (1989): "Dirección para la innovación.  
Liderazgo de los profesionales técnicos"; Edicio-  
nes Díaz de Santos S:A. Madrid.

WEEKS, W. (1990): "El arte de venderse uno mismo";  
Ediciones Deusto S.A. Bilbao.

WEGNEZ, L.F. (1988): "El milagro japonés"; Esic Edito-  
rial. Madrid.

WEICK, K.E. (1987): "Organizational culture as a source  
of high reliability"; California Management  
Review. Volumen 29. Número 2. Pág 112-126.

WEINGARTNER, H.M. (1987): "The changing character of  
management science"; Omega. The International  
Journal of Management Science. Volumen 15. Número  
3. Pág 257-262.

WERTHER, W.B. y DAVIS, K. (1987): "Administración de  
personal y recursos humanos"; McGraw Hill. México.

WESTLEY, F. y MINTZBERG, H. (1989): "Visionary leadership and strategic management"; Strategic Management Journal. Volumen 10. Número especial. Pág 17-32.

WHEELEN, T.L. y HUNGER, J.D. (1983): "Strategic management and business policy"; Addison-Wesley Publishing Company Inc. Reading. Massachusetts.

WILENSKY, A.L. (1989): "Marketing estratégico. Enfoque simbólico de la demanda y clave real del negocio"; Editorial Tesis. Segunda edición. Buenos Aires.

WILKINS, A.L. (1989): "Developing corporate character. How to successfully change an organization without destroying it"; Jossey-Bass Publishers. San Francisco.

WILKINS, A.L. y OUCHI, W.G. (1983): "Effective cultures: exploring the relation between culture and organizational performance"; Administration Science Quarterly. Volumen 28. Pág 468-481.



WILKINS, A.L. y PATTERSON, K.J. (1988): "You can't get there from here: what will make culture-change projects fail" en KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. y SERPA, R. eds. "Gaining control of the corporate culture"; Tercera edición. Jossey Bass Publishers. San Francisco. Pág 262-291.

WILMOT, R.W. (1987): "Change in management and the management of change"; Long Range Planning. Volumen 20/6. Número 106. Pág 23-28.

WINCKLES, K. (1986): "The practice of successful business management"; Kogan Page Ltd. London.

WREN, D.A. (1979): "The evolution of management thought"; John Wiley and Sons. New York.

YANG, Y.C. (1985): "La desmitificación de las prácticas de dirección japonesas"; Harvard Deusto Business Review. Segundo trimestre. Pág 51-58.

YAVITZ, B. y NEWMAN, W.H. (1985): "Estrategia en acción"; Compañía Editorial Continental. México.

YELA, M. (1989): "Sobre las funciones del líder";  
Boletín de Estudios Económicos. Número 136.  
Bilbao. Pág 21-33.

ZALEZNIK, A. y KETS DE VRIES, M.R.F. (1975): "Power and  
the corporate mind"; Houghton Mifflin. Boston.

ZALLO, R. (1988): "Economía de la comunicación y la  
cultura"; Editorial Akal. Madrid.