

# AUDITORÍA DE LA CULTURA ORGANIZATIVA

Angel Martínez Moreno

## Índice

**1.- Aproximación al concepto de cultura organizativa**

**2.- Manifestaciones de la cultura. Indicadores**

**3.- Propuestas metodológicas e instrumentales para la evaluación de la cultura organizativa**

### **1.- Aproximación al concepto de cultura organizativa**

Una de las innovaciones más características de las tres últimas décadas quizás haya sido la irrupción de la idea de complejidad como factor imprescindible para comprender las organizaciones. Consecuentemente, han ido emergiendo una serie de conceptos capaces de incorporarse de forma efectiva al creciente arsenal de instrumentos y herramientas capaces de explicar el comportamiento organizativo, y de ampliar el conjunto de opciones de intervención orientadas a facilitar el cambio planificado. Es en este contexto que la idea de cultura aparece como un concepto que, proveniente de la antropología, se ha incorporado con éxito a ese espacio, necesariamente interdisciplinar, que constituye el mundo de las organizaciones. Es por ello que, quizás, la presencia de la idea de cultura haya sido casi simultánea a la generalización de la perspectiva sistémica y, consecuentemente, por la necesidad de dotarse de visiones comprensivas, capaces de explicar el comportamiento de las personas en la organización y los fenómenos colectivos desde planteamientos que superen las explicaciones centradas en las formas de causalidad lineal, que necesariamente simplifican las realidades sociales.

Encontrar conceptos capaces de dar cuenta del comportamiento, y de permitirnos explicar tendencias de conducta individual y colectiva, permite que se genere la sensación de entender y de encontrar sentido a realidades complejas. Y hemos

de tener en cuenta que, tal como afirma Niklas Luhmann (1990), el sentido constituye el principal elemento que permite reducir la complejidad de los sistemas. En realidad podemos decir que si no somos capaces de encontrar sentido a la realidad compleja de las organizaciones, no seremos capaces de entenderlas y, por tanto, de explicar por qué se comportan como lo hacen pero, lo que es más importante, no seremos capaces de prever sus tendencias de cambio. La idea de cultura se convierte en un instrumento fundamental e imprescindible para la comprensión de las organizaciones modernas.

El concepto de cultura proveniente de la antropología y se incorpora al mundo de las organizaciones a partir de las propuestas de Benedict (1974), que plantea la utilidad de la antropología en la comprensión de las sociedades contemporáneas, y se impulsa por el interés que suscitaban las formas de gestión japonesas que provocaron continuas comparaciones con las empresas norteamericanas a partir de los trabajos de Ouchi (1981). Hoy puede decirse que la incorporación de la cultura al conjunto de herramientas destinadas a la comprensión de las organizaciones ha significado un desarrollo evolutivo fundamental en los modelos mentales desde los que se abordan los temas organizativos. Entre otras cosas la cultura ofrece una posibilidad de plantearse la tensión entre la necesidad de adaptarse a entornos cada vez más turbulentos manteniendo la identidad y, sobre todo, la cohesión interna de la organización (Fernández-Ríos y Sánchez, 1997)

Quizás sea Schein el investigador que haya tenido una mayor influencia en el estudio de la cultura en las organizaciones, constituyéndose en una referencia imprescindible para cualquier acercamiento sistemático al concepto. Schein (1978, 1988) ha planteado la idea de cultura como un conjunto de creencias, valores y presunciones que, siendo compartidos por los miembros de la organización, influyen en su conducta, en sus criterios de toma de decisiones, en sus maneras de analizar y comprender la realidad, de entender las relaciones interpersonales y las formas de vinculación entre las personas y la organización, etc. Las que Schein considera presunciones constituyen en muchas ocasiones verdaderas afirmaciones filosóficas, generalmente no conscientes, y por tanto no declaradas de forma explícita, que hacen referencia a cómo se entiende que han de producirse las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, qué ha de ser considerado esencial para tomar decisiones, cuál se entiende que es la naturaleza humana, etc.

Los valores, que suelen resultar más visibles que las presunciones, son a menudo declarados de forma explícita, aunque no siempre podemos encontrar una correspondencia exacta entre los valores declarados y los valores reales. Presunciones, creencias y valores se encuentran sometidos a un proceso de

construcción que se encuentra ligado a la historia de la organización. De esta manera, aquellas prácticas y criterios de decisión que resultaron útiles en el pasado tienden a perpetuarse en la memoria colectiva y a asentarse como verdad intersubjetiva, pasando así a constituirse en parte del sistema de sanciones (positivas y negativas, formales e informales, implícitas y explícitas) que influirán de forma decisiva en el comportamiento de los miembros de la organización, garantizando así su perpetuación.

Alrededor de la propuesta de Schein diferentes autores, desde distintas perspectivas, han ido añadiendo matices y planteamientos que han permitido asentar de forma suficientemente operativa la idea de cultura en las organizaciones. Así por ejemplo, Fauvet ha señalado que la cultura puede ser considerada como la estructura no material de la organización, Thévenet (1986) propone entender la cultura como una especie de cemento capaz de aglomerar los diferentes componentes de la organización, Pumpin (1988) enfatiza la relación entre la cultura y los enfoques que se utilizan para abordar y resolver problemas, Louis (1985) ha insistido en la existencia de múltiples culturas dentro de una misma organización y ha propuesto este hecho para explicar el origen de un determinado tipo de conflictos, etc.

Podemos considerar aquí aquellos aspectos y contenidos teóricos que, en estos momentos, puede entenderse que cuentan con un cierto consenso en el conjunto de la literatura sobre cultura y organización. En la selección hemos utilizado dos criterios básicos. Por una parte la identificación de aquellas características, factores o dimensiones que faciliten una comprensión teórica suficiente y, por otra parte atender a las consecuencias prácticas, tanto para la comprensión del comportamiento de las organizaciones y en las organizaciones, como para el planteamiento de propuestas de intervención destinada al cambio planificado.

### ***1.1 Acerca de los contenidos de la cultura***

Como ya se ha señalado la cultura de la organización está compuesta fundamentalmente por valores, creencias y presunciones que influyen en las conductas. Esta influencia se produce fundamentalmente a través de su incidencia en las actitudes y en las formas de pensar y de analizar la realidad, así como en los criterios utilizados para tomar decisiones y establecer las pautas de relación de los miembros entre sí y de estos con la organización. Desde este punto de vista podemos plantear que la presencia de la cultura es tan constante y tan transversal a la totalidad de los acontecimientos de la organización que, en la mayoría de las ocasiones, los contenidos culturales no resultan fácilmente perceptibles y por tanto analizables para los miembros de la organización. Así, de

hecho, puede decirse que los contenidos culturales resultan a menudo invisibles para los individuos que, en la práctica, consideran las creencias como datos de la realidad y como hechos indiscutibles, y los criterios de decisión sesgados por los valores dominantes en la organización como criterios racionales de elección entre alternativas disponibles. La cultura incorpora un filtro perceptivo que en muchas ocasiones impide distinguir a las personas entre lo que es contingente y lo que es necesario (Rodríguez, 1999). Es fácil darse cuenta de que la influencia de la cultura en el devenir de las organizaciones se ve amplificada precisamente por su carácter inconsciente, que conlleva el no darse cuenta de hasta qué punto inciden los sesgos cognitivos y emocionales en los procesos de identificación y evaluación de la realidad. Puede decirse que la cultura de una organización resulta menos visible e identificable cuanto más cerca se encuentra el observador. De esta forma, la distancia constituye una condición de visualización.<sup>1</sup>

Dado que las organizaciones se encuentran dentro de realidades sociales más amplias y que forman parte de sus entornos, por un lado constituyéndolos y por otro diferenciándose de ellos, la cultura de una organización determinada puede llegar a ser un reflejo de la su propio contexto. En la práctica, resulta difícil encontrar culturas empresariales diferentes de las de su contextos sociales (macrosistemas) y ello ha llegado a constituir una cuestión muy relevante por ejemplo para organizaciones multinacionales que, en sus procesos de expansión, han de ubicarse en entornos con los que no comparten contenidos culturales básicos (valores, hábitos, rituales, formas de analizar la realidad, lenguajes, etc.). En estas situaciones, si las organizaciones no realizan un enorme esfuerzo por integrarse en las realidades contextuales nuevas, el resultado suele ser el encapsulamiento en forma de subculturas que pretende ser protector de lo que se consideran componentes de la identidad (Rodríguez, 1999). El refugio en subculturas puede llegar a permitir el mantenimiento de la identidad, pero ésta acaba reconstruyéndose en gran medida “contra” el entorno.

Habitualmente, entre entorno y organización se mantiene un flujo de contenidos que suele ir desde el contexto social a la organización aunque en algunas ocasiones, en el caso de determinados territorios, sectores o procesos históricos, esta última se muestra capaz de modificar de forma notable los contenidos culturales e identitarios de los colectivos humanos y de los territorios<sup>2</sup>. Lo general, sin embargo es que la mayor cantidad de flujo de contenidos de produzca en la dirección que va desde el entorno a la organización. Así, las organizaciones empresariales de un territorio o sector pueden acabar compartiendo valores que

---

<sup>1</sup> Como dice el viejo adagio: es el pez precisamente el que ignora que vive dentro del agua.

<sup>2</sup> Es el caso, por ejemplo, de muchas grandes empresas industriales que se han establecido en territorios que hasta ese momento eran básicamente dependientes del sector primario.

permitan, o dificulten en muchas ocasiones, el establecimiento de relaciones de cooperación, razón por la cual no debe minimizarse la influencia de la cultura en el éxito o fracaso del establecimiento de redes y formas de cooperación macroempresariales.

Algunos contenidos culturales se incorporan de forma inconsciente y sin mediaciones instrumentales, pero otros lo hacen de forma consciente y planificada desde los órganos de decisión, a fin de propiciar cambios en los parámetros del sistema organizativo. La incorporación de contenidos culturales constituye en muchas ocasiones una condición imprescindible para la implementación con éxito de nuevas formas de gestión, para la implantación de sistemas que modifiquen las relaciones entre las personas y las máquinas, de modificación de las instancias de toma de decisiones, de la distribución del poder y de la autoridad en el sistema, etc. Piénsese a este respecto que la implantación de sistemas como los de Calidad Total o de Socialización del Conocimiento, por ejemplo, requieren cambios profundos en los contenidos culturales como condición imprescindible de éxito.

## ***1.2 Acerca de la homogeneidad o heterogeneidad de la cultura***

La pregunta acerca de si puede hablarse de la existencia de una determinada cultura homogénea e identificable en la organización puede obtener diferentes respuestas, todas ellas aceptables en función de la intencionalidad y objetivos perseguidos. Efectivamente, piénsese que la idea de cultura se encuentra en la práctica vinculada a la idea de sistema, y éste puede definirse en función de los intereses que persigamos con su análisis<sup>3</sup>. Así por ejemplo si pretendemos comprender la dinámica de una familia, sus miembros serán definidos como sistema de referencia y el barrio o la población en que residen pasarán a formar parte del contexto. Si pretendemos identificar los sistemas de apoyo social en una población determinada, cada una de las familias no serán más que elementos (o subsistemas) del sistema que hemos definido como población o comunidad. El mismo planteamiento podemos mantener si nuestra referencia es el mundo empresarial. Es posible centrarnos en un grupo de trabajo, en una sección, en una planta de producción o, por ejemplo, en un grupo de empresas que mantienen estrechas relaciones de cooperación entre sí. En general puede intuirse, aunque no siempre es así, que a mayor dimensión del sistema definido existe una mayor probabilidad de encontrar diferencias de valores, creencias supuestos, actitudes etc. (que configuran la cultura) diferenciados entre sí. A través de la diferenciación de definen distintos colectivos, haciendo a los miembros de los mismos más

---

<sup>3</sup> Se dice de este modo que los sistemas son propositivos, es decir, que se definen en función de los propósitos que se persiguen. Ello es así porque el sistema no es algo que posea una existencia objetiva en la realidad sino, simplemente un constructo, una herramienta que nos facilita la aprehensión de esa realidad.

iguales entre sí, y a las agrupaciones más diferentes del resto de los componentes del sistema.

En esta línea de razonamiento puede intuirse fácilmente que la tensión entre la diversidad y la homogeneidad de la cultura en una organización, lejos de convertirse en un factor que reduce la relevancia y la potencia del concepto de cultura para la comprensión del sistema organizativo, la refuerza. Ello es así porque el reconocimiento de las diferencias culturales nos permite explicar determinados fenómenos que atañen al comportamiento colectivo que resultarían difícilmente explicables de otro modo.

Edgar Schein (1996) ha planteado la importancia de considerar el hecho de que las culturas organizativas distan mucho de ser uniformes y que la cultura total constituye el resultado de la interacción de diferentes subculturas, que se definen a partir de colectivos que presentan similitudes en los contenidos y condiciones de trabajo, así como en sus niveles de formación y en la posición que ocupan sus miembros en la estructura empresarial. En este sentido propone tener en cuenta al menos tres grandes subculturas que poseen cada una de ellas sus propios valores:

1.- **Cultura del operador:** Da por supuesto que la gente es el activo más importante de la organización y en ocasiones reclama un mayor protagonismo en la toma de decisiones. Sus contenidos se relacionan con las formas de trabajo, las ventajas o desventajas del trabajo en equipo, etc.

2.- **Cultura de la ingeniería:** Percibe a la gente como fuente de problemas potenciales, que dificulta plantear soluciones más sencillas y claras. Las personas de esta cultura diseñan los procesos y los controlan. Las personas, lógicamente son percibidas como fuentes de variabilidad.

3.- **Cultura del ejecutivo:** Tiende a percibir a la gente como costes que hay que reducir al mínimo, las prioridades son los resultados financieros.

Las personas integrantes de cada una de estas culturas tenderá a compartir las mismas experiencias, formación, valores y asunciones (así por ejemplo el personal de mantenimiento de una empresa puede tener más características en común con otros profesionales dedicados al mantenimiento en otras empresas que con sus propios compañeros de organización dedicados a otras actividades). Los grupos de cada subcultura han aprendido a vivir con los otros grupos, pero en el momento de introducir cambios significativos en las organizaciones el choque latente de culturas sale inmediatamente a la superficie. La falta de comprensión de las

diferentes perspectivas culturales es uno de los motivos principales de que las iniciativas del tipo de la reingeniería o de la distribución compartida del conocimiento tengan éxito en muy raras ocasiones.

Funcionando en paralelo, estas subculturas son comunidades (comunidades de práctica) que cuentan con unas maneras determinadas de proceder. Lo que les conecta y hace que las personas se sientan pertenecientes a la comunidad es el sentido de propósito, así como la necesidad práctica de que cada uno de los miembros sean conscientes de cuál es el conocimiento disponible de los otros. Estos grupos de trabajo que se caracterizan por tener valores, criterios de actuación, e intereses específicos, se pueden encontrar en cualquier parte de una organización, y la mayoría de la gente pertenece a más de uno como resultado de sus funciones y de los mundos relacionales que se crean en los contextos organizativos. Estos grupos constituyen canales de incorporación de innovaciones en la empresa, así como de socialización de los conocimientos específicos a través de comunidades de práctica más o menos informales. Permiten la superación de las fronteras de la organización y se extienden a través de las organizaciones corporativas de trabajadores (organizaciones de profesionales) o de las redes de relaciones interpersonales informales. En la práctica, resulta difícil que las nuevas ideas se conviertan en realidades dentro de la empresa hasta que estén asimiladas dentro de estos grupos. El éxito o el fracaso de un nuevo planteamiento o innovación depende en gran medida de la aceptabilidad que obtenga dentro de los grupos de trabajo con intereses específicos. Además, compartir del conocimiento específico fuera de la comunidad de intereses resulta, en general, extremadamente difícil de conseguir.

Algunos autores como Van Manen y Barley (1985) han cuestionado la propia existencia de la cultura organizativa entendida como algo independiente y autónomo y la han planteado como aquellas partes comunes a las diferentes culturas particulares que coexisten, es decir, como la intersección entre ellas. Esta imagen geométrica nos propone que sólo tendría sentido hablar de una cultura organizativa en el caso de que el espacio de la intersección entre subculturas fuese lo suficientemente amplio como para resultar relevante como factor colectivo de identidad. Desde este planteamiento se entiende que resulte más adecuado hablar de organizaciones culturales que de culturas organizativas, es decir, que acaba siendo más operativo plantearse la cuestión de la cultura teniendo como referente al grupo de trabajo, a las diferentes unidades organizativas o los niveles jerárquicos y profesionales que la consideración de la organización en su conjunto. Es por ello que la metáfora de la organización como paraguas de culturas distintas ha resultado bastante representativa de este tipo de planteamientos (Martín, 1992)

En todo caso parece existir un amplio consenso en la literatura acerca de la existencia de diferentes culturas de forma simultánea en una misma organización. Mayores diferencias pueden identificarse cuando se trata de considerar la cultura organizativa como un todo homogéneo, resultado de la confluencia de las diferentes subculturas componentes. Probablemente habrá que convenir en que la cultura organizativa emerge de la interacción y a veces del choque de culturas particulares que, a menudo, no sólo coexisten en un mismo sistema organizativo, sino que pueden llegar a luchar entre sí para imponer sus propios criterios, valores creencias y presunciones

La presencia de diferentes culturas en un mismo contexto permite incorporar nuevas formas y perspectivas de análisis de las dinámicas organizativas. En este sentido, Louis (1985) ha llamado la atención sobre la posibilidad de analizar de forma diferente las distintas culturas, definidas en función de segmentos que consideren los aspectos jerárquicos (verticales) y los relacionados con la funcionalidad y la ubicación de los grupos y colectivos (horizontales) Este tipo de análisis permite identificar cómo se relacionan las diferentes culturas entre sí, los intentos de colonización de unas sobre otras, las oportunidades de cooperación que generan, o las dificultades que se pueden derivar de la competencia entre ellas. Lo que en todo caso parece fuera de toda duda es que, si aceptamos la existencia de culturas múltiples, habremos de atender también a definir sus límites, a considerar su homogeneidad interna, identificar su estabilidad y conocer cuales son sus relaciones con las otras culturas presentes en el mismo contexto organizativo (Louis, 1985).

### ***1.3 Acerca de cómo se crea, se mantiene y se modifica la cultura***

Los primeros contenidos culturales que se incorporan a la organización en los momentos fundacionales, apenas pueden ser distinguidos de los de sus fundadores con dos aportaciones complementarias especialmente importantes: las derivadas del contexto social próximo y las que provienen de la visión de la organización. Este último aspecto resulta relevante de considerar si tenemos en cuenta que las organizaciones, cuando pretenden conseguir crear una situación determinada (visión) comienzan muchas veces por comportarse como si ya hubiesen conseguido alcanzarla.

A partir de aquí, como señala Peiró (1990) los procesos psicosociales adquieren un importante protagonismo en la creación, mantenimiento y transformación de contenidos culturales, sobre todo a través de las formas de procesar información (selección, categorización y evaluación de contenidos informativos), de los



modelos mentales que establecen las formas que se consideran adecuadas para analizar y resolver problemas y que generan aprendizajes colectivos que afectan a una parte de la organización, en unas ocasiones, y al conjunto de ésta en otras.

Esta idea de la cultura como una construcción colectiva a partir de procesos de aprendizaje organizativo ya ha sido planteada de alguna manera por Schein (1988, 1994) y por Argyris y Schön (1978, 1996) cuando plantean que la necesidad de analizar situaciones y de resolver problemas por parte de grupos de personas, genera visiones compartidas y modelos mentales que implican la asunción de creencias, valores y presunciones que, por una parte permitirán homogeneizar las formas de abordaje de situaciones rutinarias, pero en otras circunstancias pueden llegar a potenciar o a entorpecer los procesos de innovación (Senge, 1992). Los aprendizajes colectivos se producen de múltiples formas que no siempre son conscientes para las miembros de la organización. Así por ejemplo las formas de procesamiento de la información determinan maneras de seleccionar, filtrar y categorizar datos e interpretarlos, de manera que emergen significados y creencias compartidas acerca de cómo funcionan o deben funcionar las cosas en determinados contextos, o para conseguir objetivos concretos. De la misma manera en la organización aparecen, muchas veces en el plano de lo informal, sanciones positivas o negativas, contingentes a determinadas conductas o valores, modelando de esta forma los contenidos de las culturas. De hecho, Sethia y Glinow (1985) mostraron como la aplicación de sistemas de administración de refuerzos es capaz de modificar los contenidos culturales de las organizaciones.

En todo caso, además, es importante considerar la importancia de la dinámica de interacción de las personas en el contexto de los grupos humanos, que inciden en los contenidos y procesos de vinculación emocional de forma que, como ha señalado Schein (1988), a través de la permanencia de los vínculos en el tiempo se crea un sistema de comunicación en el que llegan a compartirse lenguajes, criterios de evaluación de la realidad y significados de los acontecimientos y comportamientos de los propios miembros del grupo y de los ajenos a él. Es en este contexto en el que puede entenderse el papel del liderazgo como reforzador de determinadas actitudes, y como modelador de contenidos que pasarán a formar parte de la cultura del grupo.

#### ***1.4 Acerca de las influencias de la cultura en la organización.***

Quizás no haya otra forma de remarcar la influencia de la cultura en la organización más directa que la de Karl Weick (1995) cuando afirma que la organización no tiene cultura sino que es cultura, y señala de esta forma la

dificultad que ello implica para introducir cambios significativos. Este planteamiento se encuentra en la posición opuesta a la de aquellos que plantean que la cultura es algo que la organización tiene, lo que permite tratarla como una variable de contingencia más, al nivel por ejemplo de la estructura o de la estrategia. Lógicamente la adopción de una posición más cercana al esencialismo de la cultura supondrá insistir en la estructura más profunda de la misma, en los contenidos más inconscientes.

Por otra parte, ya se ha mencionado la insistencia de Schein (1988, 1994) en que los contenidos culturales influyen de forma decisiva en cómo son percibidos los problemas, se selecciona inconscientemente determinado tipo de información y se desecha o se infravalora otra y además se considera la posibilidad de aplicar un tipo de decisiones y no de otras. Así pues la primera gran influencia de la cultura, y quizás la más importante, se refiere a la construcción de problemas y a la construcción de las soluciones. Nótese en este punto que si los miembros de la organización, y esta misma entendida en su conjunto, aprenden fundamentalmente de su propia experiencia, la cultura se encuentra en el origen de cómo se construye esa misma experiencia y por tanto está afectando a la definición misma de las posibilidades de aprendizaje<sup>4</sup>.

La cultura influye en la toma de decisiones de maneras diversas (Kilman et al. 1985). Por una parte supone una especie de filtro que permite el paso a determinado tipo de contenidos e impide la consideración de otros; pero la influencia de la cultura en la toma de decisiones afecta también, y sobre todo, a los métodos, a la forma en que se comparte o no la información relevante, a la definición de los roles, a la identificación de quién tiene derecho a aportar opiniones y puntos de vista, a qué objetivos han de considerarse prioritarios, etc.

Louis (1985) ha planteado como aspectos del tipo del grado de implicación en el trabajo y su significado, o la identificación con los grupos de referencia en la organización, se ven fuertemente influidos por los contenidos culturales.

Smircich (1983) planteó en un intento de integración, cuatro funciones de la cultura en la organización:

- (1) proporcionar a los miembros mecanismos de identidad organizativa;
- (2) potenciar el compromiso del individuo con los objetivos colectivos;

---

<sup>4</sup> Son muchos los autores que han insistido en que para conseguir que una organización tradicional se convierta en una organización inteligente, es decir, capaz de aprender, se hace necesario que se produzca un profundo cambio cultural que afecta a los modelos mentales y a las formas de concebir las relaciones de las personas y de éstas con la organización. A este respecto se cuenta actualmente con cierta cantidad de literatura reciente y rigurosa. Puede verse por ejemplo: Senge (1992), Nonaka y Takeuchi (1995), Krogh, Ichijo y Nonaka,(2000) Baumard (1996) Argyris y Schön (1996), Schein (1994) entre otros.

- (3) fomentar la estabilidad de la organización en su dimensión de sistema social y,
- (4) facilitar a los miembros de la organización patrones de conductas coherentes con una determinada forma de entender el medio ambiente.

Diferentes autores han relacionado la cultura con la eficacia de las organizaciones. Así por ejemplo Barney (1986) ha resaltado la capacidad de determinadas culturas para aumentar los rendimientos económicos, cuando esa misma cultura puede suponer una ventaja competitiva en un mercado (que sea valiosa, difícilmente imitable y coherente con las exigencias del entorno). En la misma línea, Denison (1991) planteó una serie de hipótesis explicativas de la relación entre la cultura y la eficacia organizativa:

- (1) **participación**: las culturas que refuerzan el compromiso y la participación generan mayor eficacia;
- (2) **coherencia**: a mayor coherencia entre las creencias y valores y los procedimientos y prácticas se puede esperar, mayor nivel de eficacia;
- (3) **adaptación**: a mayor flexibilidad de la cultura para permitir analizar y responder a las exigencias del entorno, mayor expectativa de eficacia;
- (4) **misión**: a mayor claridad y consenso acerca de la misión, mayor sentido de propósito, de forma que se clarifican los criterios de decisión y las metas y, consecuentemente, la eficacia en el largo plazo.

## **2.- Manifestaciones de la cultura. Indicadores**

La cultura se encuentra sometida a cambios, aunque entre sus funciones se encuentre el mantener la estabilidad y la continuidad del sistema de forma que éste siga resultando reconocible en sus elementos básicos a través del tiempo (Clifton y Calás, 1984). Dado que hemos afirmado que la cultura constituye un factor sistémico identitario, general y transversal a toda la organización, sus manifestaciones han de poder ser encontradas en la práctica totalidad de las conductas, hechos, pautas, objetos, etc. Y en la práctica es así, de manera que podemos encontrar rastros y manifestaciones de la cultura organizativa en cualquier ámbito del sistema aunque en determinados procesos y objetos la presencia y los efectos de la cultura resulta más evidente que en otros.

Sin embargo existen determinados procesos y momentos en los que los contenidos culturales adquieren una mayor visibilidad, y se convierten de esta

forma en focos de conocimiento privilegiado de las características culturales de una organización concreta. Schein (1993) ha planteado que son tres las situaciones que generan la máxima visibilidad de la cultura:

- a) Los procesos de incorporación y socialización de nuevos miembros de la organización, ya que generalmente incluyen una explicitación de las creencias, valores y presunciones básicas de la organización, en la pretensión de acelerar el proceso de homogeneización de la conducta de los nuevos miembros.
- b) Los choques entre subculturas, porque en estas situaciones los valores y creencias acaban exhibiéndose, en ocasiones, como armas para atacar las posiciones contrarias y buscar legitimidad para las propias posiciones (“aquí las cosas se hacen así”, “nunca en la historia de esta organización ha ocurrido que...”, “nosotros somos...”)
- c) La conducta de la alta dirección, dado que en ella se manifiestan las pautas de relación que se imponen de arriba hacia abajo y se evidencian los criterios de decisión, tanto relacionados con las políticas comerciales, productivas y de gestión como las que afectan directamente a las relaciones sociales.

Schein (1988) ha distinguido entre diferentes niveles de profundidad de la cultura. Así ha planteado la existencia de un nivel profundo, que se caracteriza por ser inconsciente, y otro nivel más superficial que se manifiesta básicamente en lo que ha denominado artefactos culturales. Por artefactos se entienden elementos tan dispares como puedan ser los boletines y publicaciones internas, códigos, organigramas, historias oficiales, carteles, definiciones de misión, historias oficiales, decálogos de sugerencias de conducta, etc. que se manifiestan materialmente de alguna forma. Los artefactos constituyen pues elementos imprescindibles para comprender los contenidos culturales, pero ni mucho menos los agotan. Los contenidos más profundos no siempre aparecen reflejados directamente sobre soportes materiales y para su investigación será necesario establecer relaciones más próximas con las personas de la organización.

Aunque esta distinción entre niveles profundos y superficiales de la cultura es relevante, la investigación destinada a la descripción y evaluación de la cultura organizativa habrá de considerarlos, la mayoría de las veces, de forma simultánea y no sucesiva. Es por ello que, con objeto de planificar la estrategia de evaluación, lo más relevante quizás sea considerar diferentes grupos de indicadores referidos a la cultura, que pueden ser organizados en función de criterios que habrán de

adaptarse a las condiciones de cada organización (tamaño, diversidad de actividades, etc):

**a.- Indicadores relacionados con la permanencia de la historia de la organización.** No importa aquí tanto la historia real como lo que pervive de ella en forma de mitos colectivos, rituales, narraciones, momentos, héroes, o hitos históricos que son tomados como referencia por los miembros de la organización para explicar la situación presente, etc.

**b.- Indicadores relacionados con la comunicación.** Se plantean en esta categoría los contenidos, los canales, los soportes, la direccionalidad (vertical ascendente y descendente y horizontal), las restricciones a la circulación de la información, el trasvase de información entre unidades organizativas, los contenidos de los mensajes, etc. Se trata de identificar qué se comunica, entre quiénes, cuándo, con qué propósitos, etc.

**c.-Indicadores relacionados con la toma de decisiones en la organización.** Cómo se distribuyen los centros de poder a lo largo de las diferentes estructuras e internamente en las unidades organizativas. Procesos de tomas de decisiones (modalidades y procedimientos en función de las relevancia de los contenidos de la decisión) y grado de participación de los diferentes agentes posibles. Grado de orientación al consenso. Criterios predominantes para elegir entre alternativas, tratamiento de los errores, formas de incorporación de propuestas e innovaciones, etc.

**d.- Indicadores relacionados con la estructura organizativa.** Distribución de las unidades organizativas y grado de especialización de las mismas; relaciones entre unidades; grado de interdependencia; cantidad de niveles jerárquicos y grado de diferenciación, etc.

**e.- Indicadores relacionados con la localización y disposición física de las instalaciones.** Ámbito geográfico de actuación, organización espacial interna de las unidades organizativas, dotaciones, disposición espacial entre unidades organizativas. Capacidad atribuida a las personas para personalizar los espacios de uso individual, etc.

**f.- Indicadores relacionados con la gestión rutinaria.** Longitud de los circuitos administrativos. Controles de gestión existentes. Capacidad de los diferentes niveles jerárquicos para introducir variaciones en los procedimientos establecidos

**g.- Relaciones laborales.** Tipología de la contratación, posibilidades reales de promoción interna, programas de formación y usuarios de la misma, consecuencias de la formación para las personas, antigüedad de la plantilla, rotaciones, sistema retributivo y contenidos del mismo, sistemas de evaluación del personal, relaciones con los antiguos empleados, fuentes de reclutamiento, sistemas y criterios de selección, etc.

**h.- Proyección al exterior.** Implicación de la organización en el contexto social, rituales hacia el exterior, uniformes del personal, símbolos, edificios representativos, servicios abiertos a personas externas, características de la publicidad, colaboración con otras organizaciones del entorno social, implicación del personal directivo en el contexto social, etc.

Estas categorías de indicadores no pretenden tener más que un valor orientativo<sup>5</sup> que podrá reducirse, ampliarse o modificarse en función de las características de la organización y de los propósitos adicionales a la evaluación básica. Podrá observarse, por otra parte, que algunos de los indicadores requieren un acercamiento superficial y no intrusivo a la organización, otras sólo resultan accesibles desde la aplicación de metodologías basadas en la observación sistemática y, finalmente, algunos indicadores únicamente resultarán accesibles tras una relación intensa con personas y grupos de la organización.

Por otra parte, no hemos de olvidar que la cultura de la organización se construye en muchas ocasiones desde la diversidad de culturas coexistentes que se influyen entre sí. En este sentido es importante que se considere la conveniencia de aplicar la misma batería de indicadores a:

- Los diferentes grupos de niveles jerárquicos Puede ser útil considerar tres colectivos de referencia: alta dirección, niveles intermedios y operarios.
- Diferentes colectivos profesionales cuando se detecte en los estudios exploratorios la existencia de posibles diferencias significativas. Así por ejemplo, podemos encontrar subculturas distintivas en un hospital entre el personal sanitario y el que pertenece a la administración y servicios, que no resultan explicables únicamente por diferencias jerárquicas.

---

<sup>5</sup> En la práctica podemos observar que casi nunca resulta imprescindible considerarlos todos de forma exhaustiva para describir la cultura de una organización determinada

- Diferentes unidades organizativas o agrupaciones de éstas. Son conocidas las diferencias que se producen en muchas empresas entre los trabajadores de cuello blanco y los de mono azul por ejemplo. Asimismo habrá que considerar la existencia de diferentes localizaciones geográficas de una misma organización, que se suponen la influencia de entornos distintos en la organización o en colectivos de la misma.

### **3.- Propuestas metodológicas e instrumentales para la evaluación de la cultura organizativa.**

Quizás la propuesta más estructurada para el estudio y evaluación de la cultura organizativa haya sido la de Schein, que ha servido de base para la incorporación de otras aportaciones. Básicamente la propuesta de Schein (1993) se centra en el carácter “clínico” de la investigación y en la necesidad de “codiagnóstico”.

La metodología clínica pretende abordar las experiencias y significados atribuidos por los individuos a los fenómenos organizativos relacionados con la cultura para identificar los contenidos y pautas invisibles, que actúan de forma inconsciente para el individuo. Asimismo, resulta imprescindible garantizar la presencia de dos perspectivas de análisis: desde dentro y desde fuera, desde la experiencia subjetiva y desde la pretensión de objetivación de esa experiencia, y desde la vinculación de lo individual con lo grupal y colectivo. Coherentemente con este planteamiento Schein ha propuesto que la metodología ha de girar alrededor de la *entrevista clínica* a informantes clave internos, que dispongan de una experiencia interna de la cultura y que se encuentren motivados para participar en el proceso de investigación. Así, el método acaba centrándose en la identificación de problemas de forma conjunta entre el consultor externo y diferentes informantes clave especialmente motivados para obtener ayuda para comprender los problemas experimentados. Este método ha sido considerado como innecesariamente complejo por diversos investigadores (Rodríguez, 1999), además de señalar las distorsiones que genera el hecho de focalizar excesivamente la atención en problemas experimentados subjetivamente por los informantes.

Reconociendo la importante aportación de Schein, pero separándonos de ella en aspectos sustanciales, planteamos a continuación una propuesta metodológica articulada en tres fases consecutivas aunque, en algunos momentos, en situaciones concretas, pudieran solaparse algunas actividades de investigación pertenecientes a fases diferentes. Como podrá observarse la metodología

propuesta es básicamente de corte cualitativo y requiere, por tanto, un intenso trabajo del equipo de evaluación, así como una actitud de suficiente amplitud comprensiva para no dejarse llevar por inercias y criterios normativamente sesgados que nos conduzcan a valorar y juzgar, antes que a describir para luego comprender. En todo caso se trata de una propuesta abierta, en la que los investigadores han de evaluar, en cada momento y en cada contexto organizativo, las oportunidades de conocimiento que aparecen, o las dificultades y efectos perversos que pudiera suponer la aplicación de determinadas técnicas y métodos.

### ***Fase I: Exploración inicial***

En esta fase se plantea un trabajo de baja intensidad de la relación entre los evaluadores y los miembros de la organización. Se trata de obtener los grandes trazos del mapa de la organización a partir de los cuales acabar de diseñar los instrumentos básicos de investigación (entrevistas individuales y grupales). En todo caso esta fase debe permitir la:

- Identificación de las variables de contingencia básicas: estructura, tamaño, facturación, personal, etc.
- Identificación del contexto organizativo
- Narración de la historia de la organización prestando especial atención a los momentos de cambio y a los hitos evolutivos
- Localización y análisis en profundidad de los artefactos culturales: revistas, documentos, circulares, manuales de seguridad, recomendaciones escritas o visuales a los miembros, rituales, organigramas, decálogos, declaraciones de misión, principios éticos declarados, propaganda interna y externa, sistemas de participación establecidos, canales formales de comunicación existentes, sistemas de decisión, formas declaradas de organización del trabajo, comunicaciones informales en soportes materiales, etc. Es importante aquí considerar las diferentes técnicas de análisis documental

Al finalizar esta fase el equipo de evaluación habrá de disponer al menos de una aproximación a la existencia de diferentes subculturas en la organización si fuera el caso. Asimismo, habrá de disponerse de la información básica que permita la confección de guías de entrevista semiestructuradas en las que explorar la experiencia subjetiva de algunos miembros que se convertirán en informantes clave. Finalmente ha de ser



viable la identificación de informantes clave con presencia de personas pertenecientes a todas las subculturas cuya existencia se hipotetiza.

### ***Fase II: Trabajo interactivo de investigación.***

Esta fase se caracteriza por la intensidad del trabajo de relación entre los investigadores y los miembros de la organización. Pueden distinguirse dos grupos de métodos que se propone que sean sucesivos: las entrevistas individuales y las entrevistas grupales.

En las entrevistas individuales ha de atenderse especialmente a:

- Reconstruir la historia de la organización atendiendo especialmente a los hitos y su valoración, así como a los héroes (o personas relevantes en la historia oficial). Se trata básicamente de contrastar las historias oficiales con las experimentadas.
- Conocer los significados atribuidos a los diferentes artefactos identificados y localizar de otros que no fueron considerados anteriormente. Es importante aquí plantear a la persona entrevistada cuales piensa que son los significados que atribuyen a los artefactos y sus contenidos las personas pertenecientes a otros subgrupos organizativos ajenos al que considera propio
- Preguntas directas acerca de valores y creencias hipotetizadas en la fase anterior. Complementariamente a estas preguntas resulta útil realizar otras del tipo de: *¿qué es lo que piensa que, si cambiase, provocaría que esta organización dejara de ser lo que es? Resuma qué es esta organización en menos de 25 palabras, ¿cómo lo resumirían los miembros de otros grupos de la organización? ¿qué prácticas o valores piensa que son más ampliamente compartidos por los miembros de la organización? ¿cómo piensa que esos valores han logrado asentarse como filosofía compartida?, etc.*
- Planteamiento de incidentes críticos y casos. Esta técnica consiste en plantear un problema o una situación hipotética pero cercana a las que se producen en realidad en la organización a fin de que la persona entrevistada plantee cual piensa que será la reacción de las diferentes personas y grupos de la organización.

Lo que aquí consideramos entrevistas grupales incluye diferentes técnicas grupales que, en sí mismas, se encuentran perfectamente identificadas en la literatura especializada y que aquí agrupamos en un mix que, en nuestra

experiencia, ha propiciado buenos resultados. En este sentido la propuesta metodológica se articula en:

- Utilización de técnicas próximas a la Técnica de Grupo Nominal (TGN) en la que un grupo analiza en profundidad una cuestión a fin de identificar cuales son sus componentes o variables esenciales.
- Análisis de problemas sociales actuales en la organización a través de técnicas cercanas a la elaboración colectiva de diagramas de causa – efecto (Diagrama de Ishikawa)
- Análisis grupal de incidentes críticos, de casos y de textos precodificados en los que se plantea una situación y tres o cuatro alternativas de respuesta y los miembros del grupo han de plantear cuál de las alternativas piensan que sería adoptada con mayor probabilidad por la organización.
- Organización de seminarios diagnósticos en los que se plantea el diagnóstico de la cultura de la organización como tema central del seminario. En este caso pueden plantearse algunas de las técnicas propuestas como elementos componentes del seminario
- Grupos de discusión focalizados en los que se somete un tema a discusión sin que exista el requerimiento de llegar a una conclusión consensuada.
- Etc.

Es importante en esta fase disponer de sistemas de codificación y organización de la información dado que de lo contrario resultará especialmente difícil el manejo de grandes volúmenes de información dispersa. A modo indicativo pueden utilizar técnicas del tipo: diagrama de afinidad, diagramas de relaciones, diagramas de matriz, etc.

### ***Fase III: Elaboración y contrastación de conclusiones.***

En esta fase se plantea, por parte del equipo de evaluación la elaboración de un informe provisional en el que es fundamental remarcar precisamente su provisionalidad. El propio informe ha de ser considerado como un instrumento de investigación. El informe será presentado en detalle a diferentes grupos de la organización seleccionados según los criterios de representatividad de los diferentes subgrupos identificados. El objetivo no es otro que obtener información del propio proceso, es decir identificar los contenidos de la reacción, que son en gran parte expresión de la cultura y las actitudes con las que los miembros de la organización asumen una descripción, supuestamente objetiva (al menos así es considerada por el hecho de haber sido realizada por consultores externos).

El informe definitivo ha de ser realizado exclusivamente por el equipo de evaluación incorporando como un contenido más los resultados de la contrastación del informe provisional.

### ***Aproximación a los contenidos del informe de auditoría de la cultura organizativa***

La evaluación de la cultura organizativa no puede consistir únicamente una sucesión de valores o descripciones de indicadores sino que, en coherencia con las características del concepto de cultura, resulta inevitable incorporar elementos de interpretación y contextualización. Precisamente porque esto es importante, en la práctica hay que dotarse de un formato que facilite reinterpretaciones posteriores. El informe de auditoría de la cultura resultante de la evaluación no puede ser confundido con el equivalente a una descripción de los indicadores utilizados para su elaboración. Así por ejemplo la existencia de un presupuesto destinado a la formación del personal por parte de una empresa puede ser, junto a otros indicadores, interpretado como preocupación por el desarrollo socioprofesional de su personal, pero la existencia de ese presupuesto en sí mismo, o incluso su aplicación, no permite extraer automáticamente la conclusión de que existe una determinada preocupación por el desarrollo socioprofesional de las personas. Para poder obtener una conclusión de este tipo será necesario considerar otros indicadores que doten a este de significado contextual. En esta línea planteamos la organización del informe de evaluación de la cultura organizativa en los siguientes apartados<sup>6</sup>:

#### ***1.- Identidad***

- Razón de ser de la organización. Qué sentido piensan sus miembros que tiene su misma existencia. Identificar especialmente si el *para qué* de la organización se refiere a situaciones o elementos que se encuentran en el entorno (incidir en el contexto para producir cambios en él) o por el contrario se sitúa dentro (conseguir cambios en todos o parte de los miembros de la organización).
- Cuáles son los límites de la organización, es decir a quien consideran integrante y a quién consideran ajeno. Cuáles son los criterios de atribución de pertenencia.

---

<sup>6</sup> Lógicamente cada uno de estos apartados habrá de repetirse para cada una de las subculturas identificadas en el contexto de una organización.

- Cuáles piensan que son los elementos que diferencian la organización de otras que pueden ser entendidas como similares en función de diferentes criterios.
- Qué elementos, actividades, personas, grupos, etc. consideran que, si se modificasen sustancialmente, la organización dejaría de ser la misma (qué no puede perderse para no perder la identidad)
- Cuáles son los hitos que explican desde una perspectiva histórica la evolución de la organización desde el inicio hasta la actualidad.
- Cómo piensan los miembros que será la organización en el plazo de 3 a 5 años.

## ***2.- Concepto y posición de la organización ante el entorno.***

- Se considera que el entorno es algo contra lo que hay que luchar o algo que forma parte de la identidad misma de la organización.
- A quién o a qué se considera entorno (puede diferenciarse entre entorno próximo o remoto).
- Qué presencia y significación se pretende que tenga la organización en el entorno, en qué grado y con qué contenidos.
- Los propósitos de la empresa se relacionan con: (1) defenderse de las amenazas del entorno, (2) aprovechar las oportunidades que ofrece, o (3) modificar sus características. En qué grado se plantea cada una de estas tres alternativas.

## ***3.- Concepción de las relaciones de la organización y sus miembros.***

- Preocupación por el bienestar y la calidad de vida los miembros de la organización.
- Situación en el continuo: consideración homogénea e indiferenciada de los miembros de la organización versus consideración individualizada entendiendo las diferencias como valores a preservar y potenciar. Existencia o no de programas destinados a la personalización de las relaciones con los miembros.
- Grado de disponibilidad exigida a los individuos.
- Evolución histórica del contrato psicológico (últimos 5 años).
- Posición en el continuo: las personas al servicio de la organización versus la organización al servicio de las personas. Valoración cualitativa.
- Programas y prácticas de promoción de las capacidades personales y socioprofesionales de los miembros.

- Movilidad del personal interna y externa.
- Prácticas de información a los miembros: contenidos, frecuencia, canales y soportes.
- Prácticas y criterios de evaluación del personal: adaptación a expectativas, desempeño, resultados, etc.

#### ***4.- Concepciones de las formas y procesos de trabajo.***

- Flexibilidad de los procesos y procedimientos de trabajo.
- Papel diferencial del individuo y del equipo en el diseño de los procesos de trabajo.
- Autonomía atribuida a los individuos y a los equipos en la organización del propio trabajo.
- Percepción de interdependencia de los trabajos que se realizan respecto de los que se llevan a cabo en otras partes de la organización.
- Grado de responsabilidad que los miembros están dispuestos a asumir en relación al cumplimiento de los objetivos y propósitos de la organización.

#### ***5.- Concepciones relacionadas con los procesos de cambio e innovación.***

- Consideración del cambio como amenaza versus oportunidad
- Identificación de la procedencia de los cambios incorporados en los últimos tres años: desde el exterior (compra de tecnología por ejemplo), desde las propuestas desarrolladas en el interior de la organización, a partir de aportaciones realizadas por los miembros en el contexto de programas o prácticas de mejora continua, etc.
- Qué papel juega la innovación en los propósitos de la organización a 3-5 años vista
- Análisis de las inversiones en incorporación de innovaciones
- Papel de los diferentes colectivos de personas en la creación e incorporación de innovaciones.
- Permeabilidad de la organización a las influencias del entorno

#### ***6.-Subculturas y relaciones entre ellas***

- Identificación de las subculturas existentes. Especificar los criterios utilizados para su categorización.
- Grado de estanqueidad versus permeabilidad de las subculturas
- Valoración de la complementariedad

- Valoración de los riesgos de choque y conflicto entre ellas.
- Niveles de explicitación en los que se manifiesta el conflicto entre subculturas.
- Conexión de las diferentes subculturas internas con otras que sobrepasan el ámbito estricto de la organización.<sup>7</sup>

### **7.- Diagnóstico de no intervención.**

Se plantea en este apartado que los evaluadores arriesguen de forma razonada una previsión acerca de cómo evolucionará la cultura de la organización si se mantienen las condiciones actuales identificadas. Se trata por tanto en este punto de que el evaluador se comprometa con el informe que realiza. Piénsese que, en realidad no debería plantearse ningún tipo de intervención en la organización a no ser que se contase previamente con un diagnóstico de no intervención, es decir de plantearse la pregunta ¿qué prevemos que ocurrirá si no se produce ninguna intervención específica?

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Argyris C. Y Schön, D.A.:** *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley, 1996

**Barney, J.B.:** "Organizational Culture: Can it be source of sustained competitive advantage". En *Academy of Management Review*, 11, 3, pags, 656-665, 1986

**Baumard, Ph.:** *Organisations déconcertées. La gestion stratégique de la connaissance*. Masson, París, 1996.

**Benedict, R.:** *The crisanthemum and the sword*. New American Library, Nueva York, 1974

**Clifton, J. Y Calás, M.:** *Conducta organizacional*. Scott, Foresman and Company. USA, 1984.

Deal, T. y Kennedy, A: ***Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life***. Addison-Wesley, Reading, Ma. 1982

---

<sup>7</sup> Algunas profesiones, sobre todo aquellas que cuentan con una gran valoración social, suelen disponer de dispositivos organizativos que potencian valores profesionales corporativos. Es el caso de los arquitectos, los médicos, abogados, etc.

**Denison, D.R.:** Cultura corporativa y productividad organizacional. Legis, Bogotá, 1991.

**Fernández-Ríos, M. y Sánchez J.C.:** *Eficacia Organizacional*. Díaz Santos, 1997

**Gan, F. et al.:** *Manual de programas. Desarrollo de Recursos Humanos*. Apóstrofe, Barcelona, 1996

**Handy, C.:** *Gods of Management: Who they are how they work and why they fail*. Souvenir Press, Londres, 1978

**Kilman,R.H., Saxton,M. Y Serpa, R.:** *Gaining Control of de Corporate Culture*. San Francisco, CA. Jossey Bass Inc.

**Kreitner, R. y Kinicki, A.:** *Comportamiento de las Organizaciones*. McGrawHill, 1997

**Krogh, G., Ichijo, K. Y Nonaka, I.:** *Enabling Knowledge Creation*. Oxford University Press, Inc. 2000

**Louis, M.R.:** "Culture in organizations: The need for and consequences of viewing organizations as culture-bearing milieux", *Human Systems Management*, 2, pp.246-258, 1981

**Luhmann, N.:** *Sociedad y sistema. La ambición de la teoría*. Paidós, Barcelona, 1990

**Nonaka, I. y Takeuchi, H.:** *The Knowledge-creating company. How japanese companies created the dyamicsof innovation*. Oxford University Press, 1995

**Martin, J.:** *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. Oxford University Press, New York, 1992

**Ott, J.:** *Organizational Culture Perspective*. Brooks/Cole, Pacific Grove, Ca., 1989.

**Ouchi, W.G. (1981):** *Theory Z*, Addison-Wesley, Reading Mass. Versión castellana en Fondo Educativo Interamericano, 1982.

**Rodríguez, D.:** *Diagnóstico Organizacional*. Alfaomega, México, 1999

**Rodríguez Fernández, A. (dir):** *Los recursos humanos en las Administraciones públicas*. Tecnos, Madrid, 1995

**Sackmann, S.:** "Culture and subcultures: An analysis of organizational knowledge" *Administrative Science Quarterly*, nº 37, pp. 140-161, 1993.

**Schein, V.:** *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco, 1986.

**Schein, E. H.:** *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza y Janés, Barcelona, 1988.

**Schein, V.:** "Legitimizing Clinical Research in the Study of Organizational Culture". *Journal of Counseling and Development*, pp. 703-708, Julio-agosto, 1993.

**Shein, E. H.:** "Three cultures of management. The key to organizational learning". *Sloan Management Review*, nº 37, 1996, pags. 9 –20.

**Shein, E. H.:** " Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning". *MIT Organizational Learning Network Paper 10.004* (19 de mayo de 1994), pag 7

**Senge, P. M.:** *La quinta disciplina*. Ediciones Granica, 1.992.

**Smircich, L.:** "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly* nº 28, pp. 339-358, septiembre 1983.

**Sethia, N.K. y Von Glinow, M.A.:** "Arriving at four cultures by Managing the Reward System". En R.H. Kilman et al. (edits): *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco, Ca. Jossey Bass Inc. Pags. 400-420, 1985

**Thévenet, M.:** *Auditoría de la cultura empresarial*. Díaz de Santos, 1992

**Thibaut, J-P.:** *Manual de diagnóstico en la empresa*. Paraninfo, 1994.

**Van Maanen, J.:** "Reclaiming qualitative methods for organizational research" *Administrative Science Quarterly*, nº24, pp. 520-526, 1979

**Van Maanen, J. y Barley, S.R.:** "Cultural Organization. Fragments of a Theory" En P.J.Frost et al. (eds): *Organizational Culture*, Beverly Hills, Ca Sage Pub, pags. 31-53



**Weick, K.E.:** *Sensemaking in organizations*. Sage, Londres, 1995