

LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS

Andrés RODRIGUEZ FERNANDEZ

Universidad de Granada

En este trabajo se plantea el concepto de cultura en sentido amplio o antropológico y en sentido específico, delimitando el concepto al contexto de las organizaciones (públicas y privadas), y analizando los diversos significados que puede adoptar. Asimismo, se delimitan los componentes y núcleos temáticos básicos que deben constituir la cultura en las organizaciones y se establecen algunas relaciones relevantes entre Psicología y cultura. A continuación se analiza el grado de influencia de la cultura sobre los grupos y las organizaciones, así como el papel que juega ésta en dichos contextos, estableciendo algunas diferencias básicas de carácter cultural entre las organizaciones pertenecientes a los sectores público y privado. Por último, se plantean algunos de los problemas metodológicos más característicos, así como distintas opciones plausibles que puedan ayudar a su solución.

Palabras clave: Cultura organizacional; Organizacions públicas y privadas; Diferencias; Problemas metodológicos.

The culture in public and private organizations. In this paper the concept of culture is studied, both in a broad or anthropological sense and in a specific one, defining the concept in the context of organizations (public and private), and analyzing the different meanings it can adopt. Moreover the basic thematic components and nuclei which must conform culture in organizations are reviewed and some relevant relationships between Psychology and culture are established. In addition, the extent of influence of culture on groups and organizations is analyzed, as well as the role this plays on such contexts, establishing some basic cultural differences between organizations concerning to the public and private sectors. Finally, some of the most characteristic methodological problems are studied, as well as different plausible options which may help for their solution

Key words: Organizational culture; Public and private organizations; Differences; Methodological problems.

Entre los múltiples aspectos que caracterizan al siglo XX, destaca el contacto entre culturas diferentes debido a la necesidad de expansión de las economías y, consecuentemente, a la necesidad de creación de nuevos mercados. De ahí que cada vez sea más urgente contar con explicaciones teóricas acerca de las diferencias en los sistemas de valores y en las pautas de con-

ducta de las organizaciones que desarrollan su actividad en contextos culturales enormemente variados.

Cada día, por tanto, se reconoce con mayor evidencia que las organizaciones no pueden sobrevivir si restringen su campo de acción a su entorno más inmediato. Este supuesto, además, afecta de forma especial en estos momentos a las organizaciones españolas, que están sufriendo un pro-

fundo proceso de adaptación para integrarse en la Comunidad Europea. Y este duro proceso de adaptación es esencialmente de carácter cultural. De otro lado, muchas organizaciones —públicas o privadas— nacen con una orientación internacional; es decir, sus metas se orientan a prestar servicios o a satisfacer necesidades de carácter transnacional.

Esta nueva situación, que se inicia después de la II Guerra Mundial y adquiere su mayor desarrollo a lo largo de las dos últimas décadas, plantea a los estudiosos de las organizaciones distintos interrogantes que afectan —al menos en su origen— a los profesionales de recursos humanos.

El presente trabajo trata de aportar alguna luz en torno al importante y confuso fenómeno de la cultura organizacional, que por razones de espacio pretendemos delimitarlo en los siguientes apartados. Los dos primeros giran en torno al concepto y al significado de la cultura en la organización. El tercero se centra en los componentes básicos que constituyen la cultura organizacional. El cuarto apartado trata de analizar la percepción y los efectos de la cultura en los distintos niveles de la organización. El quinto se centra en el análisis de algunas diferencias esenciales desde el punto de vista de la cultura entre las organizaciones pertenecientes a los sectores público y privado. Y, por último, plantaremos algunos de los problemas metodológicos que suelen ser habituales en este tipo de estudios, así como algunas tentativas de solución plausibles.

EL CONCEPTO DE CULTURA

La cultura organizacional ha emergido como uno de los temas dominantes en los estudios sobre las organizaciones durante la última década. Sin embargo, la definición del concepto de cultura no es nada fácil, pues implica partir de un paradigma desde el que concebir, organizar y explicar cuanto

acontece en nuestro entorno (Martin y Meyerson, 1988; Ott, 1989; Van Maanen, 1988).

El paradigma desde el que se ha desarrollado fundamentalmente este concepto ha sido desde el estructural-funcionalismo, sometido a fuertes críticas, al ser considerado desde el punto de vista político como una concepción conservadora por su énfasis en la integración y el equilibrio. No obstante, el que haya sido éste el más utilizado no significa que el concepto cultura no pueda estudiarse desde otros sistemas de conocimiento (Allaire y Firsirotu, 1984).

Así, desde la perspectiva marxista se sostiene que la cultura es un hecho social que se origina y desarrolla en la superestructura, determinada en última instancia por el orden económico y por el tipo de relaciones en el que se articula; es decir, la praxis es la génesis que determina todo el entramado cultural en el pensamiento marxista.

La génesis de la cultura, pues, desde este paradigma, viene configurada por unas asunciones básicas, ancladas en la clase social dominante que controla el proceso productivo y es, además, la que se encarga de crear el sistema de valores en tanto que controla los mecanismos de socialización y el sistema de racionalidad desde el que aprehender e interactuar con la realidad (Parker, 1992).

Las disciplinas desde las que se ha estudiado la cultura han sido básicamente la Antropología (Smircich y Calais, 1987) y la Sociología, concretamente la Escuela Institucional (Perrow, 1979; Fine, 1984).

La cultura, en un sentido antropológico, analiza la estructura subyacente de mitos, símbolos y rituales que se manifiestan en los valores, normas y significados de los miembros del grupo. El antropólogo, por tanto, analiza la manifestación de la cultura a través de sus formas —artefactos, mitos, leyendas, símbolos y rituales— que

revelan unos determinados valores e ideología; es decir, lo sustantivo de la cultura.

“La cultura consiste en formas de comportamiento explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos... El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas culturales pueden ser considerados, por una parte, como productos de la acción, y por otra, como elementos condicionantes de la acción futura”. (Kroeber y Kluckhohn, 1952, 181).

En esta definición podemos observar asunciones no universalistas, plurales y relativistas de la cultura, consecuencia de la revolución de Boas, lo que permite prestar atención a la pluralidad de las culturas locales.

La cultura, pues, se contempla como algo que se comparte, que se transmite y que moldea el comportamiento de las personas y sus actividades. La cultura se transmite a través de los valores, se traduce en sistemas de creencias y actitudes y se manifiesta por medio del comportamiento.

En un sentido sociológico, la cultura se contempla como el conjunto de valores, creencias y símbolos compartidos por una sociedad, a partir de los cuales se configura y desarrolla y determinado tipo de cultura y de relaciones sociales que la definen e identifican.

A pesar del interés que durante la última década han cobrado los estudios transculturales, debemos subrayar la relativa novedad y el tratamiento injusto que ha recibido el concepto de cultura por parte no sólo de nuestra disciplina, sino por parte de la Psicología y Psicología Social. Así, Segall (1986) muestra su asombro ante la paradoja de que toda conducta se da en un determinado contexto cultural y, sin embargo, apenas se ha estudiado la influencia de éste.

En el caso de la Psicología Social, no obstante, habría que resaltar algunas impor-

tantes excepciones, que irían desde el estudio pionero de Thomas y Znaniecki, de donde se derivará la perspectiva transcultural, los estudios de Klineberg y Stoetzel sobre prejuicios y diferencias culturales, los trabajos revitalizadores provenientes del psicoanálisis cultural, el énfasis de Sherif en relación con los factores culturales para explicar el comportamiento de los individuos y de los grupos, hasta la actitud crítica desarrollada en la última década por distintos autores latinoamericanos como Marín, Capello o Martín Baró y norteamericanos como Whitacker, sin olvidar el reciente “Handbook of cross-cultural psychology”, dirigido por Triandis y Brislin (1980), y la línea fructífera que se desarrollaría al establecerse las relaciones entre cultura y personalidad. Desde una aproximación psicosocial, pues, existe un amplio consenso en sostener que la cultura es una de las principales bases de la conducta humana.

En el contexto de las organizaciones, el concepto de cultura hace su aparición después del cambio de rumbo que se produce en aquellas al pasar a concebirlas como sistemas abiertos, siendo concretamente Pettigrew (1979) quien introduce el concepto de cultura organizacional en la literatura. Concretamente, es a finales de los setenta y principios de la década de los años ochenta cuando se introduce el concepto de cultura en el ámbito de las organizaciones, y es utilizado esencialmente para describir los valores compartidos por los miembros de una organización. Los autores que han defendido con más fuerza la existencia de una cultura específica en las organizaciones públicas y privadas (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982; Peters y Austin, 1985; Schein, 1988), coinciden en señalar cómo la cultura de una organización puede estudiarse a través del aprendizaje de las ceremonias, mitos, rituales, leyendas e historias que circulan en la organización y mediante la interiorización de las creencias y valores mantenidas por sus miembros.

Obviamente, a lo largo de este siglo, que es cuando se forma el pensamiento organizativo y se desarrolla la teoría organizacional, aparecen, se mantienen y reproducen las mismas tesis prescriptivas en distintas versiones, que actúan como verdaderas claves culturales, y que van desde Weber, Taylor, Urwick y Fayol, hasta los manuales actuales de Psicología de las Organizaciones o de Conducta Organizacional, como es el caso de Bowditch and Buono (1990), por citar uno reciente y suficientemente conocido.

Estas claves culturales han insistido tanto en la naturaleza racional del trabajo (Kanter, 1977), en la separación de lo público y lo privado, en el control y en las metas, que ahora nos cuesta un gran esfuerzo pensar en las organizaciones desde otros parámetros alternativos, porque para ello tendríamos que cambiar la racionalidad de nuestro discurso y la emotividad de nuestros sentimientos, a fin de que nos permita percibir esas otras realidades posibles.

La *lógica del capitalismo*, apoyada por la *estructura patriarcal* de la sociedad y por la *ética purificadora* de la religión cristiana, van a ser los anclajes donde se forme y desarrolle la cultura organizacional en occidente. Los lenguajes, mitos, símbolos, ritos, valores, ideales..., con independencia de las matizaciones y diferencias que puedan establecer entre uno y otros modelos de organizaciones, van a ser muy similares. Desde todas ellas siempre hay *one best way* que debe seguirse y unos determinados sistemas de control que lo garantizan.

Considerando estas nuevas claves, vemos cómo se ha definido la cultura organizacional y en qué sentido conecta con esos anclajes a los que hemos aludido.

“Llamaremos cultura a un modelo de asunciones subyacentes básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adap-

tación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”. (Schein, 1988, 25-26).

Observamos en esta definición dos aspectos de interés. Primero, un excesivo y reiterado énfasis en el grupo como garante de la cultura. Segundo, un olvido injustificable de los patrones de conducta abiertos, visibles, reales, que no sólo estarán determinados por la cultura de la organización, sino también por las contingencias situacionales provenientes del entorno externo (Reilly y DiAngelo, 1985; Wuthnow y Witten, 1988). Desde el punto de vista teórico, esta definición se sitúa a caballo entre la teoría del campo, teoría de sistemas y teoría cognitiva (Schein, 1990).

En este sentido, la cultura de la organización la consideramos como un sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno interno y externo para producir normas de pensamiento y acción, que son compartidas por todos los miembros.

Asimismo, desde esta definición se observan ciertos paralelismos, como ha puesto de manifiesto L. Smircich (1983), entre cultura y organización que, a modo de síntesis, podemos concretar en los tres siguientes:

- Ambos conceptos deben entenderse hoy como mecanismos adaptativos complejos, que responden a un diseño flexible para poder afrontar así las contingencias y opciones de ajuste que se producen en el sistema.
- Ambos conceptos responden, desde una perspectiva cognitiva, a un conjunto compartido de creencias y símbolos, de significados e imágenes.

- Cultura y organización responden, desde una perspectiva funcionalista, a la satisfacción de necesidades y valores, individuales y colectivos, actuando la primera como instrumento y la segunda como principio organizativo y como contexto de desarrollo.

En suma, en relación con la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, durante las dos últimas décadas, aunque con antecedentes en la escuela humanista de relaciones humanas, se ha venido asumiendo una doble concepción sobre las organizaciones. De una parte, su orientación económica las ha dirigido hacia metas relacionadas con la maximización del beneficio. De otra, su constitución y desarrollo esencialmente humano y social la ha orientado hacia metas relacionadas con otros valores y con otras dimensiones de carácter psicológico y social.

Será, por tanto, desde esta segunda perspectiva desde la que se desarrolle una línea importante de investigación, a caballo entre la Psicología Social y Psicología de las Organizaciones, que sin abordar el concepto de cultura directamente, sí se centra en aspectos relacionados y cercanos a éste.

En tal sentido, de un modo explícito o implícito, todos los enfoques, teorías y perspectivas sobre la dirección han tendido a proyectar un determinado sistema de valores, de normas, de creencias y una forma determinada de hacer las cosas, que podría aproximarse al concepto de cultura.

Concretamente, cada "*estilo de dirección*" ha moldeado un determinado estilo de organización y una cultura congruente con dicho estilo; sin embargo, aunque exista una estrecha relación, no podemos identificar ambos conceptos (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982).

Un segundo concepto con el que se ha intentado identificar la cultura ha sido con "*clima laboral*" (Hellriegel y Slocum,

1974; Schneider, 1985, 1990; Moran y Volkwein, 1992), aunque el término cultura es mucho más amplio como reconocen, entre otros, Evans (1976) y Hofstede, Nienjen, Ohayr y Sanders (1990).

Desde una perspectiva más macro, también se ha identificado con "estructura social", lo cual generó en su momento una fuerte lucha institucional entre antropólogos y sociólogos en EE.UU. a finales de los años cincuenta.

En el contexto de las organizaciones, por tanto, ya se había utilizado el concepto de cultura organizacional, aunque bajo muy diversos rótulos (Schein, 1988), bien como las normas que se desarrollan en los grupos (Hofstede, 1950) y, en tal sentido, podríamos decir que el concepto de cultura fue uno de los descubrimientos hechos por el movimiento mayoista de relaciones humanas en los años treinta al concebir las organizaciones desde una dimensión psicosocial antes que exclusivamente económica (Roethlisberger y Dickson, 1939); bien como los *valores dominantes aceptados* por los grupos que constituyen la organización (Deal y Kennedy, 1982); bien como las *reglas de juego* que todos deben aprender para permanecer y progresar (Schein, 1978; Van Maanen, 1979 b; Ritti y Funkhouser, 1982); bien como las *conductas observadas con regularidad* en las relaciones entre individuos (Goffman, 1967), o finalmente, como la filosofía que orienta la política en relación con empleados y clientes (Ouchi, 1981).

Los psicólogos del trabajo y de las organizaciones se han centrado en sus investigaciones en variables eminentemente psicológicas al estudiar la cultura organizacional: actitudes, necesidades, expectativas, normas, valores o liderazgo, sin considerar otros niveles de explicación necesarios.

Así, el trabajo de Haire, Ghiselli y Porter (1966) —uno de los más citados en la investigación transcultural y, a la vez, de los más criticados (Tannenbaum, 1980)— como

la mayoría de los trabajos realizados a partir de él, se centran más en los individuos que en las organizaciones como sistemas.

Ello significa que las diferencias observadas se focalizan en las relaciones entre cultura y conducta más que entre cultura y características de la organización. Algunos estudios, no obstante, han considerado determinadas variables de carácter organizativo, tales como la distribución de poder y la distancia social entre los distintos niveles de la organización (Lammers y Hickson, 1978; Hofstede, 1980) o el grado de formalización y control burocrático (Clark, 1988) encontrando diferencias importantes entre organizaciones pertenecientes a distintos grupos de países con contextos culturales diferentes.

Esto implica que las organizaciones perfilan sus pautas de acción a partir de su propia cultura, configurada desde el grupo en que surge y constituida por actitudes, normas, roles, expectativas, valores, creencias y otros referentes significativos de conducta, entre los que los factores económicos y tecnológicos juegan un importante papel. De otro lado, el miembro de la organización no sólo actúa como mero receptor de influencias provenientes del grupo y de la organización, sino que a través del proceso de desempeño del rol que se le haya asignado tendrá la oportunidad de aportar nuevos referentes que, en el caso que sintonicen con las asunciones básicas de la cultura del grupo y de la organización, serán incorporados por ésta.

Veamos a continuación, los componentes implicados en la cultura de las organizaciones, a fin de conocer mejor su significado e influencia.

LOS COMPONENTES BASICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura en las organizaciones ha de considerarse como una fuente de pensa-

miento y acción, constituida por múltiples componentes: normas, valores, clima, reglas de juego, filosofía y conducta consolidadas. Es un producto aprendido a través de la experiencia grupal, y, por consiguiente, localizable allí donde exista un grupo con una experiencia común y una historia compartida. Por ello podemos hablar de culturas y subculturas en las organizaciones.

Entre los componentes esenciales, a partir de los cuales se configuran las culturas o subculturas específicas en las organizaciones, destacamos las *producciones*, los *valores* y las *asunciones básicas*.

Las producciones o las creaciones representan, quizás, el nivel más visible de la cultura de una organización, que vendrá dado tanto por los entornos físico y social de ésta como por su propia dinámica interna y externa. A pesar de presentárenos en este nivel los patrones de conducta en la organización de forma visible, no siempre pueden ser descifrables.

Cuando hablamos de producciones nos referimos no sólo a los productos sino al espacio físico donde se ubica, a la capacidad tecnológica con la que opera, a los lenguajes y símbolos que utiliza, a las conductas que ejecuta y, en todo caso, a las formas de hacer las cosas. Precisamente, por ser tan amplio este nivel, a veces es difícil descifrar y, sobre todo, captar el significado de esas producciones, su interrelación con otros niveles y las asunciones básicas que, en su caso, pudieran hacerse (Trice y Beyer, 1984).

El segundo nivel refleja el conjunto de valores de los individuos acerca de lo que debe ser la organización. En la medida en que tales valores tengan éxito, pasarán a hacerse creencias y, ulteriormente, asunciones. Por tanto, serán un componente central de la cultura, que podrá servir de guía a los miembros de la organización para actuar en situaciones de incertidumbre; sin embargo, si algunos de esos valores no llegan a arraigar en la cultura de la organización, sólo serán vis-

tos como “*valores añadidos*” (Argyris y Schön, 1978), los cuales predicen lo que piensa hacer la gente pero no lo que hará en realidad. No obstante, si estos valores añadidos fueran congruentes con las asunciones subyacentes de la organización, podrían articularse en una filosofía de la acción, que sería útil para la cohesión del grupo al potenciar su identidad y fundamentar su conducta (Peters y Waterman, 1982).

Conocer, no obstante, las producciones y los valores de una organización no es suficiente para comprender su cultura y, en último caso, para predecir con éxito el comportamiento futuro de sus miembros. Es necesario conocer el tercer nivel, constituido por las *asunciones básicas* que son consideradas como el esqueleto o la estructura sobre la que se forman los paradigmas culturales en torno a cuestiones básicas de existencia, que determinarán el grado de efectividad y de supervivencia de la organización.

Desde una perspectiva psicológica, las asunciones básicas son de gran centralidad por cuanto sólo a partir de ellas podemos atribuir un sentido específico a las acciones que desarrollamos en la organización y en relación con el entorno; es decir, lo central de este concepto es que *nos capacita para evaluar lo que en cada momento estamos haciendo*.

Este concepto, por tanto, no solo se refiere a la naturaleza de la relación del individuo con la organización y con el entorno, sino a la naturaleza de la propia realidad del ser humano, a la forma de construir sus propias emociones, a la actividad que desarrolla y a las relaciones que establece.

“Las variaciones culturales entre distintas sociedades, y las variaciones subculturales dentro de una misma sociedad global, implican el aprendizaje de significaciones distintas, en términos de las cuales los individuos van a definir e interpretar su propia experiencia. (Las distintas) subculturas... desarrollan estilos propios de experiencia personal, que no solo implican una orientación in-

telectual, sino una sensibilidad específica, un “vocabulario emocional” propio, que es lo que en verdad la diferencia de su contexto”. (J. R. Torregrosa, 1984, p. 188).

Hemos de tener en cuenta, sin embargo, que no todas las asunciones en la sociedad y, más concretamente, en una organización, son convergentes, entre otras razones, porque en ella co-habitan personas con intereses muy distintos, socializadas en subculturas diversas e impulsadas por sistemas de valores y de necesidades congruentes con ellas. Por tanto, si queremos hablar de la cultura de una organización, es necesario esforzarse en identificar, entre las distintas asunciones subyacentes que existen en ella, el esquema en función del cual los miembros de esa organización perciben, sienten y juzgan las diferentes situaciones y las relaciones que se dan en ese contexto: sin embargo, suele ser habitual que los analistas tiendan a aprehender la cultura de una organización a partir de distintos componentes: estructura, filosofía de la dirección, personalidad de los líderes o fundadores, estilo de supervisión. De este modo están identificando aspectos parciales de la cultura, pero no toda la cultura, que exige descifrar el esquema que proporciona la “gestalt”.

En este sentido, consideramos pertinentes y esclarecedoras algunas de las conclusiones a las que llegan Whyte y Whyte en su trabajo sobre Mondragón en relación con la cultura de este grupo de cooperativas.

“Los integrantes del grupo de personal de Fagor con los que hemos trabajado se han dado cuenta de que Mondragón es un conjunto de entidades que tiene su cultura característica. Y es esa cultura la que hace que los distintos elementos estén unidos en un todo integrado” (Whyte y Whyte, 1989, p. 336).

Y continúan más adelante:

“Como hemos visto en Mondragón, los elementos de la cultura han de ser compatibles entre sí y mutuamente fortalecedores”. (Op. cit., p. 336-337).

A pesar de la dificultad que implica la identificación de tales esquemas y la comprensión consiguiente de la cultura, su importancia es tan crucial que merece la pena dedicarles la máxima atención.

Las asunciones básicas, denominadas por otros autores *hipótesis implícitas* (Blacklock, 1984), *teorías en uso* (Argyris, 1976) o *representaciones sociales* (Moscovici, 1976; Jodelet, 1988), se refieren a aquellos esquemas de pensamiento y de acción profundamente admitidos por la mayoría de los miembros de la organización que, en general, sirven para orientar sus pautas de conducta y enseñarles la forma más adecuada de percibir, pensar y sentir. Precisamente por estar tan arraigadas estas asunciones entre los miembros de la organización, suelen ser incuestionables para éstos y, en consecuencia, difíciles de cambiar en esa unidad cultural.

Así, en toda organización existen historias significativas de los fundadores, que suelen transmitirse y divulgarse entre los miembros, configurando unas determinadas formas de plantear las cosas, de tomar decisiones, de valorar comportamientos, de asumir riesgos, que, al ser aprendidas e interiorizadas, ayudan a los individuos a elaborar el repertorio básico de la cultura de esa organización y a hacerlo consistente con sus propias pautas de acción.

La necesidad, por último, de que las asunciones básicas tengan un marco social y cultural es particularmente importante con respecto al proceso de socialización y a la dinámica de las propias organizaciones. Incluso, el aprendizaje y desarrollo de las habilidades y capacidades de los individuos en la organización, exige que las mismas sean ubicadas en el contexto de las interrelaciones de esos individuos en dicho contexto cultural.

Por último, las asunciones básicas tienen profundas e importantes implicaciones para la dirección, pues a través de ellas se

contribuye al fortalecimiento de los procesos relacionados con el diseño, planificación y evaluación de resultados, así como con el desarrollo y el cambio organizacional. No obstante, éstas carecerían de todo valor explicativo y predictivo si no pudieran transmitirse de forma generalizada a los individuos y grupos que constituyen la organización. A este proceso de transmisión generalizada lo denominamos *socialización*.

La *socialización* constituye uno de los procesos básicos en la construcción del ser humano y en su adaptación progresiva a grupos cada vez más complejos, cambiantes e interdependientes como son las organizaciones.

Las personas, generalmente acceden a nuevos grupos y organizaciones a lo largo de su vida activa y han de hacer reiterados esfuerzos por adquirir los valores culturales de éstas a fin de integrarse de forma satisfactoria en ellas.

Concretamente, y siguiendo una definición usual:

“La socialización es el proceso por el que una persona adquiere las pautas de conducta, creencias, normas y motivos, que son valorados y aceptados por su propio grupo cultural”. (Mussen, Confer y Kagan, 1974, cit. en Lamberth, 1986, p. 164).

Es el proceso mediante el cual los nuevos miembros aprenden el sistema de valores y las normas de conducta de la organización. También, a través de este proceso, los nuevos miembros pueden llegar a comprometerse e identificarse con las metas de ésta.

El individuo, a través de este proceso, interioriza la estructura social de la organización, aprende sus normas y valores, y construye su propia identidad social y profesional como miembro de esa organización en interacción con los otros. Parece obvio que, como consecuencia de este proceso, se produzcan fuertes transformaciones en el

individuo, que afectarán tanto a su forma de percibir y sentir la realidad, como al modo de comportarse en ella.

"...en la medida en que las emociones se vinculan a la experiencia concreta de seres humanos socializados, por definición miembros de una cultura, las emociones estarán mediatizadas por procesos cognitivos y evaluativos, y por ello serán, en gran medida, una producción social, el resultado de procesos sociales de interacción y del marco sociocultural en que dicha interacción acontece" (J. R. Torregrosa, 1984, pp. 185-186).

La socialización, aunque se desarrolla durante toda la vida, adquiere especial relieve en todas aquellas etapas que significan y se viven, por parte del individuo, como puntos de transición de una situación a otra: inicio de los estudios, inicio del trabajo, cambio de organización, cambio de trabajo.

El objetivo de la socialización es ayudar al individuo a conformarse de forma voluntaria a las normas y valores de esos nuevos grupos u organizaciones a los que va a pertenecer.

En las organizaciones españolas debido al elevado índice de rotación, —contratos laborales de corta duración— se da con frecuencia el proceso que podríamos llamar de *resocialización*, mediante el cual el grupo ayuda al individuo a adoptar un conjunto de modelos de conducta y de pensamiento en sustitución de los que traía. La integración implica comunicación y ésta no sólo exige el conocimiento del lenguaje sino del marco cultural en el que ese lenguaje se inserta.

En el contexto de las organizaciones se parte de un repertorio de normas, valores, creencias y necesidades, que exige del nuevo miembro un determinado tipo de comportamiento para que su integración no genere tensiones y, a la vez, colabore a la consecución de las metas explícitas propuestas. Por tanto, este proceso implica la asunción de un determinado grado de conformidad y de unas pautas básicas de comportamiento, que

la organización explicitará de forma más o menos visible en sus procesos de selección, política o distribución de refuerzos. De este modo, los individuos pueden alcanzar un adecuado grado de ajuste, pues conocen cuáles son los márgenes de desviación que la organización, usualmente, admite.

Sin embargo, ese proceso de socialización que se da en el individuo hasta lograr ser miembro de una organización específica, estará determinado por sus propias características psicológicas, por el tipo de organización en la que se inserte —mecánica u orgánica— y por las presiones del entorno, tanto interno como externo.

El individuo, no obstante, siempre dispondrá de un cierto grado de opcionalidad, tanto al aceptar integrarse en la organización en calidad de miembro, en la forma de vinculación que establezca con ella —utilitaria o normativa—, como en el grado de implicación y de compromiso que esté dispuesto a asumir. El proceso de integración no se plantea, por tanto, en términos absolutos, sino en términos relativos, disponiendo siempre el individuo de un margen de libertad a la hora de establecer sus relaciones formales e informales con la organización y con los grupos concretos con quienes desarrolle su actividad.

Por último, tanto el entorno interno —estructura de roles, asignación de rol, relación con superiores, subordinados, colegas, diseño de las tareas— como externo —grupos de pertenencia, grupos de referencia, grado de institucionalización de las relaciones— podrán facilitar o interferir en la socialización. Este proceso paulatino de aprendizaje de la cultura es posible porque ésta se manifiesta en múltiples aspectos de la organización, accesibles al individuo.

Estos tres componentes —producciones, valores y asunciones— se dan a lo largo de un *continuum*, cubriendo desde los aspectos más formales de la cultura hasta los más sustantivos.

EL SIGNIFICADO DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

El reciente y generalizado interés por la cultura se justifica por considerarla como un elemento esencial para el rendimiento en la organización: es decir, con un significado esencialmente instrumental (Gregory, 1983).

El concepto de cultura, tanto desde una perspectiva macro como micro, tiene un significado de gran relevancia en la organización, por cuanto supone el *marco normativo de conducta para desenvolverse y ser eficaz en ella*.

La cultura de una organización es un conjunto de significados que son construidos a través de las prácticas cotidianas de los actores, es el instrumento mediante el cual, una vez interiorizada, los individuos pueden interpretar lo que acontece en ella y adecuar sus comportamientos a las normas establecidas. No disponer o no asumir tales pautas, dificulta cuando menos nuestra integración, generándose comportamientos erráticos y disfuncionales. En este sentido, las organizaciones se crean y desarrollan desde el marco interpretativo de la cultura, basado en un sistema ideacional acerca de lo que se pretende que sea la organización (Keesing, 1974).

Así, pues, si las organizaciones tienen que operar y desarrollar sus actividades en culturas distintas, habremos de conocer el significado de esas culturas y sus efectos para poder adecuar así sus estructuras y planificar las acciones de un modo constructivo.

La cultura en las organizaciones ha tenido un triple significado, independientemente de la multitud de conceptos con los que se ha pretendido asimilar. El primero de estos significados ha estado relacionado con el *diseño interno (estructura)*; el segundo con *la proyección hacia el exterior (imagen)* y el tercero con *la relación organización-entorno*.

El diseño interno de toda organización, implica un principio inspirador que es esencialmente de carácter cultural. Así, podemos optar por organizaciones "mecánicas u orgánicas" (Burns y Stalker, 1961), "diferenciadas o integradas" (Lawrence y Lorsch, 1967), en "sistema cerrado o abierto". Existen, además, diversas opciones de aproximación teórica en relación con el diseño estructural de las organizaciones, que van desde la llamada "teoría clásica" o "management científico" a la "teoría de la contingencia de la organización" del grupo de Asthon. La decisión que adoptemos en cuanto al enfoque a seguir estará determinada por la cultura e influirá de forma decisiva sobre las políticas de personal y los recursos humanos de la organización. Hemos de asumir, no obstante, que esa estructura estará continuamente recreándose por los miembros de la organización, de igual manera que la cultura (Morgan y Smircich, 1982).

Asimismo, toda organización proyecta una imagen, tanto hacia los miembros que la constituyen como hacia el exterior. En ambos casos se trata de un conjunto de percepciones compartidas, a través de las cuales se conoce a la organización. Así, desde el punto de vista interno, hablaremos de *cultura fuerte o débil* según cual sea el grado en que los miembros compartan dichas imágenes, percepciones o la misma historia. Una cultura en la que se den estas condiciones en un sentido articulado y positivo (organizaciones tipo Z) tendrá un impacto favorable sobre las tasas de productividad y sobre el grado de implicación y de compromiso (Wilkins y Ouchi, 1983).

Por último, y en tercer lugar, la relación de la organización con el entorno estará determinada por el modo en que haya cristalizado en la cultura de la organización las pautas culturales básicas del entorno. La dinámica de la organización está fuertemente determinada por el entorno e incorpora habitualmente pautas culturales básicas y sig-

nificativas para la acción (Kerr y Slocum, 1987). Asimismo, un estudio anterior sobre democracia industrial en Europa sugiere que ésta se encuentra más condicionada por factores culturales —entorno institucional, entramado sociopolítico y estructura normativa de la organización— que por factores tecnológicos y estructurales (IDE, 1981).

En tal sentido, desde hace un par de décadas se ha venido asociando la cultura empresarial japonesa con los valores de *orden-seguridad* y *colectivismo* frente a la cultura occidental, basada más en la *ética del riesgo* y del *individualismo*. Estas distintas pautas culturales del entorno, que en realidad no son tan opuestas como indican los tópicos existentes, parecen explicar, en gran medida, la configuración de rasgos tan importantes como la identificación con la organización o la sublimación del trabajo. No obstante, distintos autores sostienen que la cultura nacional no es una explicación suficiente de las diferencias observadas en el comportamiento empresarial (Ouchi, 1981; Pascal y Athos, 1981). Por consiguiente, y esto es un problema tanto sustantivo como metodológico, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones tendrá que hacer un esfuerzo por elaborar conceptos e instrumentos que nos permitan diferenciar entre organizaciones dentro de una determinada sociedad, especialmente en cuanto a los diferentes niveles de efectividad y de calidad de vida laboral conseguida. Esta observación que plantea Schein (1990) en un trabajo reciente, pero que ya habían sugerido con anterioridad otros autores (Pettigrew, 1979; Wilkins y Ouchi, 1983), es una forma de defender el concepto de *cultura organizacional* con un significado específico y restringido.

Pertenecer a una organización o a un grupo altamente estructurado significa, cuando menos, estar expuesto a sus valores culturales y a sus formas de comportarse que, en la medida en que son compartidas,

configuran un patrón que servirá para evaluar explícita o implícitamente cualquier conducta que se dé en ese grupo u organización. Consecuentemente, la valoración será más positiva si el agente de tal conducta se adhiere y conforma a dicho patrón cultural; es decir, si tales pautas culturales tienen un significado claro y atractivo para él.

A veces, sin embargo, el papel de la cultura no supone necesariamente sólo ventajas, también puede generar una fuerte barrera para el desarrollo y realización de los individuos, ya que existen culturas, cuyos contenidos potencian la homogeneidad y la rutina en detrimento de la originalidad y de la creatividad, se orientan a reafirmar lo existente, alientan una visión pasiva y acrítica con respecto a la relación del individuo con la organización y suelen ser conformistas. Estos fenómenos podremos analizarlos con mayor detenimiento al abordar las diferencias esenciales existentes entre las organizaciones pertenecientes a los sectores público y privado.

CULTURA Y NIVELES EN LA ORGANIZACION

Lo primero que observamos cuando entramos en una organización es un amplio abanico de manifestaciones visibles y tangibles, que son componentes constitutivos de su cultura (Louis, 1981) e impactan sobre nosotros como clientes. Percibimos el diseño arquitectónico, el color, la luz, la distribución de los espacios, la higiene, la forma de tratarnos, el modo de hacer las cosas. Estos impactos suelen ser distintos si nos referimos a organizaciones públicas o privadas, incluso si nos trasladamos de departamento, lo que significa que los componentes culturales operan también en el nivel de subgrupos o subsistemas. Por ello es tan importante la *socialización selectiva* en cualquier tipo de organización (Chatman, 1991).

Sin embargo, puede parecer paradójico el hecho de que atribuyamos esos impactos a la organización y no a los individuos que han desarrollado esas pautas de acción o han interactuado con nosotros; más, tal paradoja puede ser explicada, ya que nosotros al percibir a los individuos los integramos como parte de la propia organización, entre otras razones, porque la mayoría de ellos actúan igual, lo hacen de forma racional y deliberada. Además, es la conducta que los clientes y otros miembros de la organización esperan que realicen; es decir, estos distintos referentes de conducta se han conjuntado para crear la impresión de un esquema (Abelson, 1976), orientado y avalado por algunas de las asunciones implícitas que configuran la cultura de esa organización.

Nivel individual

Los individuos, en general, tendemos a categorizar la realidad que observamos mediante esquemas que nos ayuden a ordenar e interpretar de forma coherente nuestro mundo perceptivo (Pulliam y Dunford, 1980).

Esta forma de percibir nos posibilita explicar la conducta de otros aunque ésta sea ambigua, atribuyéndoles motivos y significados con sentido para nosotros, o nueva, atribuyéndoles un sentido y una intencionalidad desde nuestra propia situación cultural.

De acuerdo con la aproximación cognitiva, los individuos son la organización; sus cogniciones, visiones y acciones consecuentes definen la esencia de ese ser organizado. Tal posición, de resonancias gestaltistas, es conceptualmente similar a la que sostienen March y Shapira (1982), quienes han comprobado la dificultad de distinguir entre toma de decisiones individual y organizacional. Las líneas de demarcación entre los fenómenos individuales y organizativos, en general, son muy difíciles de delimitar.

A este consenso que se da en las organizaciones en la forma de procesar, evaluar la información y comportarse ante los demás es a lo que podríamos llamar de una manera sencilla cultura organizacional. Esto hace que percibamos los comportamientos individuales como comportamientos de la organización, ya que es a ésta a quien atribuimos la causalidad de tal conducta.

Si, como hemos observado, la cultura es tan importante desde el punto de vista del individuo al proporcionarle un esquema de pensamiento y de acción que le ayuda para afrontar de la forma más adecuada posible cualquier situación por ambigua, difícil o nueva que sea, también los efectos que la cultura de la organización ejerce con respecto a los grupos que la constituyen son de gran relieve, como intentamos poner de manifiesto en las líneas que siguen.

Nivel grupal

Los grupos en las organizaciones e instituciones se forman sobre la base de la proximidad física, percepciones y categorización de la realidad comunes, metas compartidas, tareas y experiencias comunes de trabajo, pero con el tiempo la pertenencia al grupo y las relaciones intra e intergrupales harán que los miembros elaboren categorías de pensamiento comunes tanto para definirse a sí mismos en calidad de miembros de ese grupo como para definir la realidad. Pues bien, sea cual sea el tipo de grupo, desde el momento en que tiene un pasado y una historia, tiene también una cultura, que será el elemento aglutinador del grupo y se consolidará a través del proceso de competencia y de rivalidad con otros grupos, así como a través de sus propias formas de categorizar dichos procesos.

El grupo crea su cultura propia —subcultura grupal— en el marco de la cultura de la organización. En este sentido, la “*subcultura grupal*” viene a coincidir con lo que

Lawrence y Lorsch (1967) describieron como fenómeno de "diferenciación" entre las distintas partes funcionales de la organización. Así, muchas de las dificultades que se plantean entre distintos miembros del grupo al hacer que comprendan las instrucciones, modifiquen sus actitudes o unas determinadas conductas, pueden ser analizadas desde la perspectiva cultural; es decir, habría que plantearlo como un problema de cultura, como un problema de percepción y categorización de la realidad desde una cultura o subcultura específica, más que como un problema de personalidad individual (Hall, 1959; Schein, 1981b).

Este tipo de dificultad suele darse habitualmente en los conflictos intergrupales (patronal-sindicatos, políticos-técnicos) donde a la hora de establecer los marcos de la negociación se parte de subculturas distintas, por lo que previamente habrá que establecer un marco mínimo compartido de asunciones o de categorías básicas en torno a algunos referentes significativos para ambos.

Las subculturas grupales juegan, por tanto, un papel fundamental en las organizaciones; sin embargo, los miembros del grupo no podrán aferrarse a su propia subcultura de un modo excesivo, sino que tendrán que coger los elementos necesarios de sus propias subculturas e integrarlos en la cultura más amplia y general de la organización (Dansereau y Alutto, 1990).

A pesar de todo, los grupos, en general, forman subculturas fuertes y, a menudo esas subculturas desarrollan asunciones que pueden afectar al desarrollo del trabajo y de las actividades que se les hayan encomendado. En este sentido, la productividad podemos entenderla como un fenómeno cultural tanto desde el punto de vista del grupo como de la organización (Roethlisberger y Dickson, 1939; Schein, 1980; Kopelman, Brief y Guzzo, 1990).

La cultura sirve para resolver los problemas básicos de los grupos que coexisten

en la organización, fundamentalmente, problemas de supervivencia, adaptación, integración de procesos internos y afianzamiento de la identidad grupal. Así, de la misma manera que no podemos entender una cultura sin grupo, tampoco sería posible la existencia de un grupo sin cultura, en tal caso sólo podríamos hablar de agregados. Más aún, el proceso de formación de grupo se desarrolla de manera simultánea y convergente con el proceso de formación de la cultura, orientándose ambos procesos a conseguir la identidad del grupo mediante la configuración de esquemas comunes de pensamiento, sistemas de creencias, valores y sentimientos compartidos.

En este proceso de formación de la cultura y de los grupos, es de importancia fundamental la actividad de los líderes o fundadores, pues las creencias, valores y asunciones básicas que sostengan tenderán a convertirse en un conjunto de definiciones compartidas y válidas para transmitir a los nuevos miembros la manera más correcta de definir cualquier tipo de situación y de definirse a sí mismos como miembros de tales grupos; es decir, mediante categorías comunes de pensamiento y de acción específicas del grupo.

Nivel organizacional

La cultura no afecta sólo a los individuos o a los grupos, también afecta a la organización entendida como sistema. De tal manera esto es así que, dependiendo de cuál sea la cultura de una organización, así va a ser la imagen que se tenga de ella desde dentro y la imagen que proyecte hacia el exterior. Ambos procesos son, sin lugar a dudas, esenciales no sólo para lograr las metas con éxito, sino para la propia supervivencia de la organización como tal.

Desde la perspectiva de la organización, pues, es de vital importancia disponer de una cultura fuerte y consolidada, pues

ello facilitará que se puedan introducir algunos cambios en las estrategias o que puedan adoptarse tecnologías más adecuadas sin que tales procesos supongan un coste excesivo para la organización o atente a su propia supervivencia.

En consecuencia, cualquier cambio de estrategia que se intente introducir en una organización con una cultura consolidada ha de conectar necesariamente con las asunciones básicas de ésta, en cuyo caso tales cambios serían incorporados con relativa fluidez, pero si por el contrario no conecta, difícilmente logrará que se efectúen los cambios de un modo satisfactorio.

Así, a veces suelen ser muy graves los problemas derivados, bien de una fusión entre dos o más empresas con culturas distintas, bien de la diversificación de una empresa en contextos geográficos diferentes, o bien, finalmente, de la implantación de nuevos equipos tecnológicos, si la introducción de tales cambios no está suficientemente articulada e integrada en la cultura establecida. No obstante, si la necesidad de introducir esos cambios se considera de vital importancia para la supervivencia de la organización, habremos de estar dispuestos a asumir más riesgos y mayores costes durante el proceso de ajuste.

Por tanto, las organizaciones han de afrontar múltiples y constantes problemas en relación con su adaptación externa: misión, objetivos, medios, estrategias, para cuya solución es necesaria la cultura, que servirá de guía al sistema organizativo en su conjunto a fin de afrontar tales problemas de un modo integral y satisfactorio. De igual manera, las organizaciones han de afrontar múltiples problemas relativos a la integración interna: lenguaje, territorio, poder, recompensas, sanciones, ideología, coordinación, para lo que es absolutamente necesario haber introyectado y asumido unas pautas culturales que sirvan a los miembros de esas organizaciones para con-

figurar unos criterios comunes en cuanto a la forma de hacer las cosas y de conducir las relaciones internas en ellas (Pettigrew, 1979; Ouchi, 1981; Martín, 1982; Koprowski, 1983). Así pues, la cultura es esencial para afrontar las dificultades, tanto externas como internas que puedan presentarse en una organización, ya que es de la forma en que aquellas se pueden canalizar hacia soluciones integradoras, consensuadas y compartidas en un grado adecuado.

De entre estos distintos problemas potenciales relativos a la integración interna, hemos de hacer hincapié en el lenguaje, cuya importancia es vital para analizar y desbrozar el complejo fenómeno de la cultura organizacional por cuanto a través de él podemos aproximarnos a las formas características que un determinado colectivo tiene de interactuar en una determinada organización (Jablin, 1982; Wittgenstein, 1968).

La cultura, en suma, sirve para resolver problemas tan básicos para la organización como su propia identidad, integración, adaptación y supervivencia, contribuyendo al mismo tiempo a reducir la ansiedad que experimentan las personas cuando no saben cómo hacer las cosas o qué comportamiento adoptar en las distintas situaciones nuevas o inestables con las que se enfrentan. La cultura les suministra a los miembros de la organización una perspectiva integral e histórica de ésta, así como una visión de su identidad.

EL CONTRASTE CULTURAL ENTRE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y PRIVADAS

Todo cuanto hemos dicho hasta ahora sobre el concepto, componentes básicos, significado y niveles en relación con la cultura de las organizaciones, considero que es igualmente pertinente y aplicable a una organización del sector público que del sector privado. No obstante, creo que es necesario identificar y analizar algunas de las especi-

ficciones que lógicamente existen entre unas y otras y que como consecuencia, generan algunas claves distintas y hacen que configuren identidades culturales diferentes.

En la administración pública se han venido desarrollando distintos tipos de cultura que, a modo de esbozo y siguiendo a Dente (1991), pasamos a describir.

La cultura de la administración pública, se ha basado, durante largo tiempo, en el concepto de control-verificación. Esto ha supuesto un sometimiento de las acciones administrativas al conjunto de reglas formales, centradas básicamente en el respeto escrupuloso al procedimiento jurídico-administrativo que regulaban tales acciones. Este tipo de cultura tenía sentido en el contexto tradicional donde las actividades eran de carácter casi exclusivamente regulativo; sin embargo, en el momento actual carece de valor, incluso interfiere el desarrollo de los servicios públicos que el Estado presta al ciudadano.

Junto a la cultura del control, a partir de la década de los años setenta, se introduce lo que se ha convenido en llamar la cultura de la programación, desde la que se intenta establecer un marco racional y temporal a las acciones que se emprenden. En la actualidad las administraciones públicas asumen la programación como un aspecto esencial de su gestión. No obstante, aunque en términos generales pueda representar un avance con respecto a la cultura tradicional, desde el punto de vista de la cultura que la ha inspirado, tiene algunos peligros.

En primer lugar, asumir de un modo acrítico el mito racional con la única finalidad de minimizar y optimizar recursos, pues no siempre han funcionado los complejos mecanismos organizativos que exige ese ideal de racionalización, bien por falta de un adecuado diseño, bien por la oposición de intereses legítimos, bien por falta de control, o por no disponer de las técnicas de análisis necesarias que este enfoque exige.

En segundo lugar, aunque el enfoque de la programación asume un desarrollo sectorial, la cultura en la que se inspira tiende a establecer estándares rígidos que no facilitan su aplicación; es decir, pasamos del mito del control jurídico-administrativo al mito del estándar basado en el ideal racional.

Lo grave, en ambos casos, no reside, sin embargo, en el enfoque que se adopte, sino en que se asuma como una clave cultural esencial, entendida como el único camino posible para lograr la eficacia y eficiencia deseadas.

De todos modos, estas críticas no suponen el rechazo de la planificación, sólo pretenden subrayar algunas limitaciones que consideramos importantes para conseguir un más adecuado desarrollo en su aplicación.

Asimismo, está emergiendo en la administración pública un tercer tipo de cultura organizativa que intenta ser una alternativa a las anteriores. Nos referimos a la cultura de la revisión, basada en un más exhaustivo control contable.

Por último, a lo largo de esta última década se está desarrollando lo que podríamos llamar la cultura de la evaluación que, sobre todo, en tiempos de recesión económica, adquiere gran relevancia, pues desde esta clave cultural la administración pública evalúa sus actuaciones, analiza en qué medida responden a las necesidades reales y a los objetivos previstos y plantea el modo de intervención más adecuado, a fin de que puedan desarrollarse de la forma más satisfactoria para el usuario y más eficiente para la administración.

El hecho que este tipo de cultura no se haya desarrollado anteriormente puede deberse a distintas razones. De una parte, el nivel político de la administración pública ha estado siempre más orientado hacia la prospectiva y el nivel técnico administrativo ha contemplado los problemas desde la

mera gestión interna de la administración. Por tanto, ni a unos ni a otros les ha preocupado cuestionarse o valorar de forma sistemática el grado en que los programas que se aprueban y aplican satisfacen las necesidades que demandan los usuarios. No obstante, parece existir un mayor grado de sensibilidad con respecto a la evaluación en ambos niveles de la administración en la medida en que los ciudadanos están ejerciendo una mayor presión social y han incrementado sus niveles de exigencias.

Han sido, de todos modos, muy pocos los estudios realizados sobre la cultura en las organizaciones del sector público, quizás porque consideramos que conocemos las claves culturales en funcionamiento y la forma que tienen de hacer las cosas, llevados por el fuerte estereotipo existente en la sociedad acerca de las organizaciones públicas, por la información esporádica directa recogida de nuestras propias interacciones con ellas y por los mensajes, publicaciones, relatos que sobre ellas nos llegan a través de los medios de comunicación de masas, colegas, amigos o parientes. Entre los estudios más representativos, sin embargo, durante las dos últimas décadas podríamos citar los de Bower (1977), Golembiewski (1985), Jabes y Zussman (1988, 1989), Nieto (1984).

Tomando como base estos trabajos, intentaremos esbozar algunas de las diferencias existentes entre unas y otras organizaciones, así como las claves culturales que la sustentan.

Las percepciones relacionadas con las dimensiones culturales dentro de la organización difieren en los sectores públicos y privados, así como el grado en que estas percepciones se relacionan con la forma de hacer las cosas y con la satisfacción en el empleo.

En este sentido, los niveles intermedios de las organizaciones ocupan una posición crítica en la cadena de mando, pues

son quienes han de interpretar y transmitir las claves culturales en ambas direcciones. Máxime en las grandes organizaciones (públicas o privadas), pues son ellos quienes ayudan a interpretar las políticas generales, los que inculcan hábitos, normas y los que, en definitiva, transmiten las claves culturales a los niveles estratégicos y operativos. Son elementos claves en el proceso de socialización de los empleados, por lo que han de conocer en profundidad la cultura, si queremos que realicen con éxito sus funciones como portadores, transmisores y proyectores de cultura.

No obstante, a pesar de la importancia de los mandos intermedios para la transmisión e interpretación de las claves culturales en las organizaciones, existen otros niveles que, así mismo, son esenciales. Así, los directivos de primer nivel, que constituyen la cúpula estratégica, son uno de los pilares básicos en la formación, moldeamiento y desarrollo de la cultura en las organizaciones. De otro lado, los empleados y trabajadores que integran los niveles bajos y constituyen el núcleo de operaciones son, así mismo, esenciales por cuanto han de asumir e interiorizar esas claves y ello, lógicamente, influirá en su pensamiento al traducirlas después en formas de acción concretas.

En términos generales, la dinámica no difiere mucho en los sectores público y privado, pues las funciones de los distintos niveles y sus aportaciones a la cultura son similares; sin embargo, existe una diferencia de grado importante que, sin duda, marca sus respectivas identidades y sus propios modos de comportarse.

Existe, en este sentido, el estereotipo de que las organizaciones públicas funcionan peor que las organizaciones privadas, debido básicamente, a la cultura funcionarial, caracterizada por la excesiva formalización de sus estructuras, por la fuerte rigidez en sus procedimientos, por el carácter rutinario que imprime a sus actividades, por la descoordinación y

falta de articulación de sus políticas, por la ambigüedad y escaso conocimiento de las metas y por el desinterés que presta al personal.

A pesar de esta creencia, no hemos de olvidar que muchas grandes empresas privadas también funcionan como burocracias clásicas, siguen modelos tradicionales de funcionamiento y ahogan el espíritu creativo y la capacidad innovadora.

Veamos a continuación algunas diferencias básicas derivadas de los resultados obtenidos por Jabes y Zussman (op. cit.) en un estudio comparativo que realizan en Canadá sobre una amplia muestra de organizaciones públicas y privadas, dedicadas a similares áreas de actividad.

En este trabajo, los autores tratan de comprobar la percepción que los miembros de ambos tipos de organizaciones tienen con respecto a un amplio abanico de dimensiones culturales en función de su pertenencia y experiencia vivida en ellas.

En orden a lograr una mayor claridad expositiva, clasificaremos el conjunto de dimensiones estudiadas en tres grupos. Cada uno de ellos, a mi modo de ver, guarda un cierto grado de coherencia, así como los tres globalmente considerados.

El primer grupo estaría constituido por dimensiones relativas a la filosofía y a las metas; el segundo grupo quedaría integrado por dimensiones relacionadas con la orientación de la gestión, y en el tercer grupo contemplaríamos las dimensiones relativas a la satisfacción e implicación, por una parte, y a la calidad, por otra.

A través de la percepción de los miembros de unas y otras organizaciones con respecto a estos tres grupos de dimensiones, podremos disponer de información relevante que nos permita identificar las diferencias más significativas en relación con la cultura entre organizaciones públicas y privadas, aunque con la limitación esencial de que los datos de este estudio no pueden ser extrapolables a nuestro contexto por estar

referidos a un país social, cultural y económicamente diferente al nuestro. No obstante, considero que son ilustrativos, incluso sugerentes, en la medida que pueden servir de estímulo a que se inicie una línea de investigación similar en nuestro contexto. Por otra parte, sería de interés comprobar si el *imperio de la organización* no ha implantado ya un modo de cultura que no sólo afecta a las organizaciones sino a la sociedad internacional (Perrow, 1990), y, en tal caso, los resultados no serían tan diferentes de un país a otro, como en principio cabría esperar.

En relación con el primer grupo de variables, los miembros pertenecientes a las organizaciones privadas, perciben que identifican mejor la misión de la organización, conocen mejor las metas, están definidas más claramente, son más realistas y se logran en una mayor proporción.

Las mayores diferencias se sitúan en las tres últimas variables, aunque en todas ellas se alcanzan unos niveles de significación muy altos ($p < 0.0001$).

Estos resultados creo que pueden ser extrapolables a nuestra realidad, aunque las diferencias alcanzasen niveles de significación diferentes. Las razones que me llevan a sugerir esta extrapolación matizada, podrían resumirse en las siguientes:

- a) En las organizaciones públicas, la misión se define en la cúpula, que es política y, por tanto, cambiante. Por consiguiente, es lógico que los miembros perciban la misión de la organización de forma más confusa.
- b) En las organizaciones públicas las metas son más ambiguas, han de ser negociadas y han de satisfacer a un mayor número de actores. En consecuencia, los miembros de estas organizaciones tenderán a

percibir las metas de un modo más conflictivo, menos claro y más ambiguo.

- c) En las organizaciones públicas, las metas son derivaciones de programas electorales y, como tales, están contaminadas de ideales y aspiraciones no siempre realizables.

En relación con el segundo grupo de variables, la manera en que los miembros de la organización perciben la orientación que sigue la gestión, nos proporciona otro elemento valioso desde el que aproximarnos a la cultura. En tal sentido, los miembros de las organizaciones privadas, perciben la orientación de la gestión de un modo más efectivo que los de las organizaciones públicas. Además, perciben un mayor interés de sus organizaciones por los empleados en relación con los factores intrínsecos, extrínsecos y de progreso.

Sin embargo, esta preocupación por los empleados no es un valor compartido en las organizaciones públicas. El respeto al individuo tiende a ser percibido como una clave cultural básica en las organizaciones privadas (Hewlett y Packard, 1980). Así mismo, tienen una percepción más favorable en cuanto a la preocupación por desarrollar la creatividad e innovación en sus respectivas organizaciones, a fin de responder con mayor agilidad y eficacia a los cambios permanentes del entorno y a las necesidades cambiantes de los clientes.

Estos resultados relativos a la creatividad e innovación son explicables si tenemos en cuenta que ambos son procesos altamente influenciados por el propio diseño de la estructura organizativa. En este sentido, las organizaciones públicas están, en términos relativos, más rígidamente estructuradas, burocratizadas y jerarquizadas que las organizaciones pertenecientes al sector privado.

De otro lado, los miembros de organizaciones públicas y privadas, perciben un similar grado de calidad de servicio al cliente/usuario en la medida en que ambas consideran que están cerca y se siente próximas a ellas, si bien su orientación está dirigida esencialmente al usuario en el primer caso y al beneficio en el segundo.

De todos modos, se constatan diferencias importantes en cada uno de los sectores estudiados (público-privado), según cual sea el nivel en el que nos situemos; pues en la medida que descendemos de nivel las diferencias son menos importantes en las percepciones de los empleados de ambos sectores.

Por lo que respecta al tercer grupo de variables, se observan diferencias significativas en cuanto a la percepción de los empleados de uno y otro sector. En general, los miembros de las organizaciones privadas perciben que son más leales y están más íntimamente vinculados con sus organizaciones y con sus superiores que los miembros de las organizaciones públicas. Sin embargo, estas diferencias apenas son significativas en los niveles superiores. Asimismo, el grado de satisfacción percibido con respecto a las recompensas extrínsecas e intrínsecas, departamento-empresa, promoción y empleo, es superior en las organizaciones privadas que en las públicas.

Estos resultados señalan la importancia de la cultura en las organizaciones. En este caso, lo que más destacaríamos desde el punto de vista de la Psicología de las Organizaciones es la percepción por parte de los miembros de las organizaciones públicas de que a éstas no les importa su bienestar personal ni existe una preocupación por su desarrollo, lo cual es lógicamente consistente con el bajo nivel de implicación, de lealtad y de compromiso que observamos en los resultados de esta investigación con respecto a los empleados públicos.

A modo de reflexión final y basándonos en el modo en que los miembros de las

organizaciones las perciben y describen, podemos constatar la importancia de la cultura en el establecimiento de las diferencias entre unas y otras.

En primer lugar, constatamos la existencia de diferencias culturales significativas en ambos sectores.

En segundo lugar, constatamos que existen diferencias culturales significativas entre los distintos niveles (altos, medios y bajos), que afectan a ambos tipos de organizaciones, aunque con mayor intensidad a las organizaciones pertenecientes al sector público, y en consecuencia, el escaso número de valores compartidos por sus gestores.

En tercer lugar, observamos valores diferentes en ambos sectores y un énfasis distinto en la orientación de sus motivaciones, propósitos y metas. Así, en las organizaciones del sector privado priman las consideraciones de ganancias y pérdidas, mientras que en el sector público se pone el énfasis en el servicio que se presta al ciudadano.

En cuarto lugar, en el sector privado las metas son mejor conocidas en general, más realistas y se cumplen en mayor grado.

En quinto lugar, en el sector público los gestores están más familiarizados con las necesidades de sus clientes y se preocupan en mayor medida por los recursos humanos.

En sexto lugar, los miembros de las organizaciones del sector privado están más satisfechos en general con los aspectos de la cultura, que consideran que inciden en su trabajo y en su desarrollo profesional. En el sector público, sin embargo, parecen existir culturas diferentes entre los altos cargos y los niveles bajos de la organización, dándose un grado de satisfacción significativamente superior en los puestos directivos. Es preocupante, en este sentido, que en las organizaciones públicas no sólo existan esas diferencias de cultura entre los niveles altos y bajos, sino en los niveles intermedios también, porque, en definitiva, son éstos,

como ya hemos dicho, los verdaderos portadores y transmisores de la cultura de la organización.

Antes de finalizar este epígrafe, desearía incidir en un aspecto que considero clave para el afianzamiento y consolidación de la cultura en las organizaciones. Se trata de que la cultura ha de estar vinculada estrechamente con el plan estratégico, con las metas y con la declaración de propósitos de las organizaciones, de tal manera que su éxito residirá en el grado de coherencia y armonía que se logre en tal relación.

La última parte de este trabajo la dedicaremos a revisar algunos de los problemas metodológicos que han surgido en el estudio de la cultura organizacional, así como a esbozar algunas tentativas de solución plausibles que puedan llevarnos a un mayor conocimiento de este fenómeno.

PROBLEMAS METODOLOGICOS

Una breve ojeada sobre la literatura relacionada con el tema nos hace ver de forma clara que los aspectos metodológicos han sido ampliamente tratados (Roberts, 1970; Berry, 1980), hasta el punto de convertirse en uno de los tópicos estrella tanto en las publicaciones especializadas cuanto en las obras de carácter general relacionadas con la investigación transcultural. Así pues, la investigación sobre "*cultura organizacional*" se ha venido entendiendo bajo una doble dimensión:

Por una parte, se ha planteado de qué manera el componente cultural incide sobre los resultados de la investigación y de la acción en las organizaciones.

Por otra, y en un sentido más específico, de qué modo influye la cultura de una organización sobre el desarrollo de sus procesos y el logro de sus metas.

Desde la primera perspectiva, la investigación transcultural ("*cross-cultural*") se ha centrado en evaluar el grado de general-

zación de las leyes psicológicas; en incrementar el espectro de nuestras observaciones sobre distintas dimensiones relevantes y en determinar el grado de variabilidad de la cultura subjetiva en diferentes contextos. A pesar de ello, aún existe un gran número de trabajos en Psicología de las Organizaciones en los que se asume que los procesos bajo estudio son universales e invariantes, independientemente del contexto. Tales asunciones están siendo modificadas por los investigadores transculturales al ser conscientes de que los factores culturales a menudo requieren algún grado de ajuste de los contextos originales; incluso, a veces, una profunda reestructuración.

De otro lado, los estudios sobre la cultura se han desarrollado a partir de dos aproximaciones: particularista y universalista que, al no diferenciarse de forma clara, incrementan el número de dificultades metodológicas e inciden, consecuentemente, sobre la consistencia de los resultados de la investigación.

Mientras la aproximación particularista se orienta a la descripción de los fenómenos que ocurren en una cultura específica, utilizando conceptos peculiares de esa cultura, la aproximación universalista estudia tales fenómenos a partir de conceptos universales; sin embargo, el problema se plantea cuando se utilizan medidas específicas asumiéndolas en un sentido universal. Este problema es bastante común en Psicología y en Psicología de las Organizaciones donde proliferan los instrumentos de medida basados en teorías originadas en Estados Unidos y los "items" o frases que constituyen tales instrumentos reflejan como es obvio las condiciones de vida y los marcos de referencia de ese país -conceptos particularistas- que, en modo alguno pueden trasladarse de un modo mimético como suele hacerse a otros países con culturas diferentes.

Además del problema de la mera *traslación*, cuando las medidas son aplicadas en

una cultura distinta de la que fueron elaboradas, las diferencias de medias entre grupos culturales no pueden ser interpretables si no es mediante demostraciones de similitud, que en muy raras ocasiones suelen hacerse, independientemente de la evaluación sobre la relevancia, grado de aceptabilidad, formato y direccionalidad de los items, así como la elaboración de la estandarización de la escala a utilizar y un análisis de la estructura factorial de esos instrumentos según las distintas culturas en las que se apliquen.

De otra parte, en la investigación transcultural en organizaciones existen tres cuestiones problemáticas sobre las que deberíamos incidir.

Se trata, en primer lugar, de asegurarnos, antes de iniciar la investigación, de si existe un *adecuado grado de equivalencia entre las organizaciones que pretendemos estudiar* tanto desde el punto de vista conceptual como funcional y en cuanto a las puntuaciones, lo cual exige realizar estudios cualitativos previos mediante los que se nos permita comprender el grado de equivalencia existente entre las culturas bajo estudio y no sólo desde el punto de vista de las actitudes y de los valores de los individuos, sino desde las propias características de las organizaciones también, aspecto este último que entraña fuertes problemas en relación con la equivalencia de las puntuaciones (Poortinga, 1975a).

En segundo lugar, *la selección de la muestra* suele plantear serias dificultades y en no pocas ocasiones está más condicionada por razones prácticas, ajenas a la investigación, que por consideraciones teóricas o metodológicas. De todos modos, las dos aproximaciones usualmente seguidas han estado basadas, bien en el *máximo de similitud* o en el *máximo de diferencias* entre las organizaciones (IDE, 1981).

La tercera cuestión, que afecta al nivel de observación y de análisis, se centra en la

agregación de los datos. ¿Es el grupo o la organización un mero agregado de individuos, siendo estos los únicos investidos de significación, o por el contrario, tanto el grupo como la organización son unidades significativas por sí mismas, distintas de los individuos? En tal caso, obviamente, no podemos asumir la mera adición de agregados para constituir las macro-unidades o situarnos en otro nivel de observación (Chatman, 1989; Wofstede, Nenijsen, Ohayr y Sanders, 1990; Rousseau, 1990a).

Estas tres cuestiones que planteamos (equivalencia, selección de muestras y nivel de agregación), suelen pasar inadvertidas en el desarrollo de la investigación sobre cultura organizacional, o al menos no se le dan la importancia que realmente pueden tener en los resultados.

Asimismo, los científicos sociales saben, y con mayor razón los psicólogos de las organizaciones, que un amplio número de respuestas de los sujetos están determinadas por la cultura, tales como la tendencia a la aquiescencia, tendencia a utilizar puntuaciones medias de la escala, o la tendencia a la polarización. Todos estos problemas que hemos sugerido tan solo, requieren fuertes controles y un mayor desarrollo de la investigación.

Aún entendiendo la dificultad que entraña este tipo de estudios, así como el gran número de problemas metodológicos que implica; sin embargo, ello no justifica en modo alguno que debamos asumir la universalidad en cuanto a los significados de los conceptos utilizados ni en cuanto a los principios teóricos que los sustentan. En este sentido se han realizado algunos esfuerzos en la elaboración de taxonomías con el fin de analizar las características culturales propias de una organización (Deal y Kennedy, 1982), partiendo de un doble criterio: nivel de riesgo —alto o bajo— y capacidad de respuesta —rápida o lenta—. El problema, no obstante, que plantean este

tipo de análisis taxonómicos es que dejan fuera aspectos de gran significación para establecer diferencias entre unas y otras organizaciones, como pone de relieve en un reciente trabajo el profesor Garmendia (1988), quien esboza, a su vez, sin excesivo convencimiento, un sistema de indicadores a través de los cuales pretende ofrecer una visión integrada de la cultura de la organización, o el intento más maduro de Hofstede et al. (1990), quienes intentan medir cuantitativamente la cultura de las organizaciones a partir de las seis dimensiones siguientes:

1. Orientación a los procesos vs. orientación a los resultados.
2. Orientación a los empleados vs. orientación al trabajo.
3. Orientación parroquial vs. orientación profesional.
4. Sistema cerrado vs. sistema abierto.
5. Control débil vs. control fuerte.
6. Orientación normativa vs. orientación pragmática.

O, finalmente, el planteado por Rousseau (op. cit.), quien agrupa las cincuenta dimensiones elaboradas por O'Reilly et al. (1991) en tres grandes categorías de análisis: Orientación a las tareas de trabajo, a las relaciones interpersonales y a la conducta individual, ya contempladas en las taxonomías anteriores.

Otro modo más empírico que se ha venido adoptando para aproximarse a los diferentes aspectos de la cultura en las organizaciones ha sido mediante encuesta, solicitando a los trabajadores que expresen la idea que tienen de ellas. Asimismo, mediante entrevistas, observaciones y grupos estratégicos de discusión, podemos obtener, de forma complementaria, una radiografía puntual de la cultura en los contextos organizativos.

Para finalizar diremos, muy a pesar nuestro, que la importancia que está adquiriendo el estudio de la cultura en las organizaciones no se debe tanto a su contenido intrínseco como a los dos siguientes tipos de creencias:

En primer lugar, a la creencia de que el éxito industrial japonés está íntimamente vinculado con un determinado tipo de cultura organizacional (Ouchi, 1981; Peters y Waterman, 1982; Kilmann, 1984).

En segundo lugar, a la creencia de que mediante el análisis de la cultura podremos identificar mejor las capacidades y habilidades de liderazgo más consonantes con la organización y, de ese modo, lograremos resultados de mayor éxito (Morgan y Smircich, op. cit.).

La relevancia y utilidad del concepto *cultura organizacional* continuará siendo aún

mayor si cabe en las próximas décadas, aunque sería interesante responder a la cruda observación que hace el propio Pettigrew: "La causa más seria es la que concierne a la laguna de estudios empíricos sobre cultura organizacional en la década de los ochenta" (Pettigrew, 1979), y, sobre todo, la escasez de este tipo de estudios empíricos en las organizaciones públicas, que en nuestro país constituyen el 44% del PNB y superan los dos millones y medio de empleados ocupados, y en las pequeñas y medianas organizaciones, que representan, así mismo, el principal entramado empresarial y la más importante fuente de empleo.

Superar esta laguna es nuestro reto y nuestra esperanza, porque nos ayudará a comprender mejor la complejidad de las organizaciones y del comportamiento humano que se desarrolla en ellas.

REFERENCIAS

- Abelson, R. P. (1976). "Scrip processing in attitude formation and decision making". In J. S. Carroll and J. W. Paine (eds.). *Cognition and Social Behavior*. Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.
- Argyris, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper y Row.
- Argyris, C. (1976). "Leadership, learning, and changing the status quo". *Organizational Dynamics*. Invierno, 29-43.
- Argyris, C. y Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Berry, J. (1980). *Social and cultural change*. Ver Triandis y Brislin, 211-279.
- Blalock, H. M. (1984). *Basic dilemmas in the social sciences*. California: Sage.
- Bowditch, J. y Buono, A. (1990). *A primer on organisational behaviour*. New York: Jhon Wiley.
- Bower, J. (1977). Effective public management. *Harvard Business Review*, 55, March.
- Burns, T. y Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistok Publications.
- Clark, J. y otros (1988). *The process of technological change: New technology and social choice in the workplace*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deal, T. E. y Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Dente, Br. (1991). Análisis de las políticas públicas en la práctica. *Documentación Administrativa*, 224-225, Octubre-Marzo, 213-229.
- Evans, J. M. (1976). *America: The view from Europe*. Stanford, California: Stanford Alumni Assoc.
- Garmendia, J. A. (1988). *La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica*. R.E.I.S., 41, 724.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual*. Hawthorne, New York: Aldine.
- Golembiewski, R. (1985). *Humanizing public organizations*. Mount Airy, MD: Lomond.

- Gregory, K. (1985). Native-view paradigmes: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-76.
- Haire, M. Ghiselli, E. E. y Porter, L. (1966). *Actitudes de los directivos*. Madrid: Marova.
- Hall, E. T. (1959). *The Silent Language*. Nueva York: Doubleday.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1974). "Organizational climate. Measures, research and contingencies". *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Hewlett, W. y Packard, D. (1980). *The HP way*. Palo Alto, CA: Hewlett-Packard.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Homans, G. (1950). *The Human Group*. Nueva York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Ide. (1981). *Industrial Democracy in Europe*. London: Clarendon Press.
- Jabes, J. y Zussman, D. (1988). *Organizational values in the public and private sectors*. UK: Aston University.
- Jabes, J. y Zussman, D. (1989). La cultura de las organizaciones en las burocracias públicas. *Rev. Internac. de CC. Administrativas*, 56, 1.
- Jablin, F. M. (1982). "Organizational Communication: An assimilation approach". In M.E. Roloff and C.R. Berger (eds.). *Social Cognition and Communication*. Beverly Hill, California: Sage.
- Jodelet, D. (1988). "La representación social: fenómenos, concepto y teoría". En S. Moscovici (dir.). *Psicología Social II*. Barcelona: Paidós.
- Kilmann, R. H. (1984). *Beyond the Quick Fix: Managing Five Tracks to Organizational Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koprowski, E. J. (1983). "Cultural Myths: Clues to Effective Management". *Organizational Dynamics*, Otoño, 39-51.
- Kroeber, A. L. y Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Cambridge, Mass: Peabody Museum, 47, 1.
- Lamberth. (1986). *Psicología Social*. Madrid: Pirámide.
- Lammers, C. J. y Hickson, D. (eds.) (1978). *Organizations alike and unlike*. London: Routledge y Kegan Paul.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Louis, M. R. (1981). "A cultural perspective on organizations". *Human Systems Management*, 2, 246-258.
- March, J. G. y SHAPIRA, Z. (1982). "Behavioral decision theory and Organizational decision theory". In G. Ungson and D. Braunstein (eds.). *Decision making: An interdisciplinary inquiry*. Boston: Kent.
- Martín, J. A. (1982). "Stories and Sripits in Organizational Settings". In A. Hastorf and A. M. Isen (eds.), *Cognitive Social Psychology*. Nueva York: Elsevier North-Holland.
- Martín, J. y Meyerson, D. (1988). "Organizational cultures and the denial, channehing, and acknowledgement of ambiguity". In L. R. Pondy, R. J. Boland y H. Thomas (eds.) *Managing ambiguity and change*. New York: Wiley.
- Moran, E. y Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 1.
- Moscovici, S. (1976). *Social Influence and Social Change*. London: Academic Press.
- Nieto, A. (1984). Los estudios sobre la Administración Pública: La necesidad de construir una disciplina que sea la base formativa de una clase directiva profesionalizada. *Documentación Administrativa*, nº 200, 7-42.
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Parker, M. (1992). Post-modern organizations or post-modern organization theory?. *Organizations Studies*, 13/1-17.
- Pascal, R. T. y Athos, D.G. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Simon y Schuster.
- Perrow, Ch. (1990). *A society of organizations*. Conferencia pronunciada en el Centro de Estudios Avanzados en CC. Sociales del

- Instituto Juan March de Estudios e Investigaciones. Madrid, octubre.
- Peters, T. J. y Waterman, R. H., Jr. (1982). *In Search of Excellence*. Nueva York: Harper y Row.
- Peters, T. J. y Austin, N. (1985). *A passion for excellence*. Nueva York: Harper y Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). "On Studying Organizational Cultures". *Administrative Science Quarterly*, 24, 570-581.
- Pettigrew, A. M. (1990). Organizational climate and culture: Two constructs in search of a role. In B. Schneider (ed.) *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Poortinga, Y. H. (1975a). Limitations on intercultural comparison of psychological data. *Nederlands Tijdschrift Van de Psychologie*, 30, 23-29.
- Pulliam, H. R. y Dunford, C. (1980). *Programmed to Learn: An Essay on the Evolution of Culture*. Nueva York: Columbia University Press.
- Ramsay, K. y Parker, M. (1990). Gender, bureaucracy and organizational culture. *Sociological Review*, 45.
- Ritti, R. R. y Funkhouser, G. R. (1982). *The Ropes to Skip and the Ropes to Know*. Columbus, Ohio: Grid.
- Roberts, K. H. (1970). "On looking at an elephant: an evaluation of cross-cultural research related to organizations". *Psychological Bulletin*, 74, 327-50.
- Roethlisberger, F. J. y Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1980). *El cambio personal y organizacional a través de métodos grupales*. Barcelona: Herder.
- Schein, E. H. (1981b). "Improving face-to-face relationships". *Sloan Management Review*, 22, 42-52.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Schein, E. H. (1990). "Organizational culture". *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Segall, M. (1986). "Culture and behavior: Psychology in global perspective". *Annual Review Psychology*, 37, 523-564.
- Shivastava, P. (1985). Integrating strategy formulation with organizational culture. *Journal of Business Strategy*, Winter, nº 3.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Tannenbaum, A. S. y Arbor, A. (1980). "Organizational Psychology". En Triandis, H. C. y Brislin, R. W (Eds.). *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, vol. 5, Massachusetts.
- Torregrosa, J. R. y Crespo, E. (1984). *Estudios básicos de Psicología Social*. Barcelona: Hora.
- Triandis, H. C. y Brislin, R.W. (1980). *Handbook of Cross-Cultural Psychology*, vol. 5, Massachusetts.
- Van Maanen, J. (1979b). "The Self, the Situation, and the Rules of Interpersonal Relations". En W. Bennis y otros, *Essays in Interpersonal Dynamics*. Homewood, III.: Dorsey Press.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field*. Chicago: University of Chicago Press.
- Whyte, W. F. y White, K. K. (1989). *Mongragón: Más que una utopía*. San Sebastián: Txertoa.
- Wilkins, A. L. y Ouchi, W. G. (1983). "Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance". *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, 468-481.