

## EL PERFIL CULTURAL DE LOS SECTORES EMPRESARIALES

Por: José L. Galán Gonzalez  
Antonio G. Leal Millán  
Francisca Martín Jimenez.  
Profesores del Departam.  
de Organización de Empre-  
sas. Univers. de Sevilla.

### INTRODUCCION

Sobre la cultura de las organizaciones se está dedicando una considerable atención en la literatura reciente sobre management, pero muy pocos autores hacen referencia a investigaciones empíricas sobre empresas. En línea a tratar de cubrir este vacío, aunque solo sea mínimamente, va destinado el presente trabajo. En nuestra investigación partimos de que la cultura es real, es medible y, como hemos comprobado, tiene una significativa relación con el entorno, el sector industrial, el tipo de mercados donde se compite, y con el rendimiento de las empresas.

¿Qué es exactamente la cultura organizacional?. Casi nadie lo sabe con seguridad, y pensamos que ni tan siquiera podría darse una clara definición que sirva para siempre y que cuente con la aprobación de todos. Así, PETERS y WATERMAN (1984, p.75) consideran a la cultura como una representación de los valores compartidos de los miembros de una organización. KILMANN (1984, p.11) denomina cultura "a la voluntad colectiva de los miembros" y argumenta que ello indica "lo que la corporación realmente busca o aquello con lo que realmente cuenta en orden a progresar". SCHEIN (1983, p.14) se refiere a la cultura como "la suma total de conocimientos y saberes compartidos o colectivos de un grupo". SCHWARTZ y DAVIS (1981, p.33) consideran a la cultura como "un modelo de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización"..... que producen "normas que determinan poderosamente las conductas de los individuos y grupos en la organización". TUNSTALL (1983, p.1) describe a la cultura como "una constelación general de creencias, costumbres, tradiciones, sistemas de valores, normas de conducta y formas de hacer negocios que es única para cada corporación". OUCHI (1984, p.49) expresa que "la cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización". Para SETHIA y VON GLINOW (1985, p.403) la cultura organizacional podría ser definida "como el modelo compartido y relativamente duradero de valores básicos, creencias y asunciones en una organización". Andrew PETTIGREW (1979, p.574) opina que la cultura "es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas, operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación".

Podríamos continuar exponiendo las definiciones que de cultura proporcionan una gran infinidad de otros autores, no menos importantes por no citados, pero pensamos que la muestra anterior es más que suficiente para dejar de manifiesto la controversia planteada en torno al concepto de cultura organizativa.

La mayoría de estas definiciones de cultura, como hemos podido comprobar, discrepan principalmente sobre aquello que es "compartido" por los miembros de una organización. ¿Son sus reglas, sus normas, sus creencias y expectativas, sus valores, sus filosofías, o son todas estas cosas juntas?. Realmente, la discrepancia es más bien aparente que real, pues todos estos "intangibles" están interconectados, e íntimamente interrelacionados con aquello que configura poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización y de esta forma la diferencia de otras organizaciones. Esta diferencia está conectada con la influencia que de hecho puede recibir la cultura de una empresa u organización cualquiera del ambiente social y económico externo más amplio en el que opera. La cultura de la organización trata de personificar aquel sistema de valores necesario para triunfar en su ambiente.

#### **LA CULTURA DE LOS SECTORES EMPRESARIALES: OBJETIVO Y METODOLOGIA**

Aunque cada organización o empresa es única y tiene su propia e inconfundible identidad, es posible generalizar algunos rasgos o características que suelen repetirse en muchos casos y distinguir diversos tipos de cultura según el entorno o medio ambiente al que se enfrentan. Aparecen entonces perfiles de rasgos culturales que caracterizan a sectores o grupos de empresas en función de determinadas adaptaciones continuas a agentes y variables exógenas que son comunes a determinadas organizaciones empresariales. Y es que, como reflejan en sus obras un gran número de autores, las culturas son "sistemas abiertos" a los entornos (MALINOWSKI, 1977 y 1984; PARSONS, 1970; HOFSTEDE, 1980 y 1985; HUGONNIER, 1982; EVERETT, STENING and LONGTON, 1982; etc...).

El objetivo más concreto del trabajo ha sido, por tanto, el encontrar para cada sector empresarial un perfil de rasgos culturales que lo identifique, intentando encontrar diferencias significativas en los mismos a partir de las cuales poder inferir distintas tipologías culturales. Estas pueden servir a los directivos para comparar la cultura de su organización con la del grupo o sector al que pertenece. También hemos intentado encontrar aspectos significativos en estas culturas que nos permitan correlacionarlos con parámetros tales como la rentabilidad y el crecimiento.

Los análisis sobre las culturas empresariales revelan que dicha cultura se determina primariamente por las actitudes, valores y comportamiento directivo de los niveles superiores. El comportamiento de aquellos dirigentes que se encuentran en el escalón más alto tienen la máxima influencia, y como señala Rensis

LİKERT (1986, p.11), su comportamiento directivo se refleja, y a menudo se magnifica, en los niveles sucesivamente inferiores de la organización. De ahí que hayamos elegido el estudio de la cultura a través de grupos de directivos de alto nivel en las empresas analizadas en la muestra. Centrándonos en estos altos directivos hemos obtenido una visión bastante clara de algunos de los más importantes valores que recorren las empresas al ser examinadas.

Al medir los rasgos que forman el perfil cultural de las empresas y de los sectores, también hemos tenido en cuenta que los miembros de cualquier organización tienen, a grandes rasgos, dos áreas de referencia al contestar los ítems de un cuestionario. Una es la del propio grupo de trabajo o nivel del entrevistado. La otra es la empresa en su conjunto o alguna otra entidad grande, tal como la división, la delegación territorial, etc. En nuestra investigación hemos procurado que los ítems que intentan medir un rasgo cultural en las empresas reflejen el estado conjunto de las variables correspondientes al grupo de trabajo y a la entidad organizativa global. Este estado compuesto de las variables medirán los aspectos o rasgos de la cultura de la empresa en general.

A tal fin, elaboramos un cuestionario de 30 ítems o preguntas, de tal forma que cada tres ítems miden uno de los 10 rasgos culturales establecidos utilizando para ello una escala ordinal (1 a 7) cuyo valor central es el número 4. Estos 10 rasgos o aspectos culturales que conformarán el perfil de los sectores empresariales han sido adaptados de los utilizados por George G. GORDON (1985, p.106) y son los siguientes:

- 1) Orientación hacia objetivos claros: El grado con que la empresa utiliza y hace énfasis en crear objetivos claros y planes que los satisfagan.
- 2) Orientación hacia el riesgo: El grado con que la empresa fija objetivos arriesgados y enfoca o considera sus negocios atrevidos o innovadores.
- 3) Orientación hacia la interdependencia horizontal: El grado con que las unidades organizativas de la empresa son estimuladas para operar de una manera coordinada. Muestra el nivel de cooperación e integración de las unidades.
- 4) Orientación hacia la interdependencia vertical: El grado con que los empleados mantienen una comunicación clara y espontánea con la alta dirección.
- 5) Orientación hacia la iniciativa individual: El grado con que la empresa estimula o fomenta la libertad de acción, innovación y toma de riesgos individual. Es un indicador del énfasis en el valor individualidad o personalismo.
- 6) Orientación hacia la resolución de conflictos: El grado con que los empleados son estimulados para hacer públicos y airear sus conflictos y críticas de forma abierta y francamente.
- 7) Orientación hacia el rendimiento: El grado con que la empresa establece y demanda altos niveles y expectativas de rendimiento a

sus empleados y los hace personalmente responsables de los resultados.

8) **Orientación hacia la acción:** El grado con el que se da a los empleados oportunidad de realizar o implementar sus decisiones, se enfatiza un sentimiento de urgencia en conseguir resultados y cosas terminadas y se fomenta la rapidez de acción.

9) **Orientación hacia la compensación:** El grado con que los empleados perciben que su empresa paga competitivamente y le paga bien, así como la creencia de que se cobra según el rendimiento.

10) **Orientación hacia el desarrollo de recursos humanos:** El grado con que la empresa proporciona a los empleados oportunidades de crecimiento, promoción y desarrollo dentro de la misma.

El cuestionario de rasgos culturales fué pasado a un grupo de altos directivos en cada una de las veinte empresas de la muestra, la cual está compuesta por empresas grandes, medianas y pequeñas que operan en Andalucía Occidental. Las puntuaciones y resultados de la encuesta se agruparon por empresas y luego por sectores, efectuando diversas clasificaciones. De esta manera se obtuvieron perfiles culturales medios para cada grupo o sector de empresas. En una segunda parte del trabajo efectuamos un estudio sobre correlación de estos diez rasgos culturales del perfil y dos variables: la rentabilidad de los capitales propios en los tres últimos años, y el crecimiento de las ventas en los tres últimos ejercicios. El estudio de correlación se efectuó para las empresas de la muestra utilizando el coeficiente de correlación de SPEARMAN.

#### **COMPARACION DE LOS PERFILES CULTURALES DE EMPRESAS: INDUSTRIALES, COMERCIALES Y DE SERVICIOS**

Como se observa con toda evidencia en el GRAFICO 1 del apéndice, el perfil de las empresas comerciales y de servicios indica que algunos valores son enfatizados mucho más que otros. Esto contrasta con la relativa homogeneidad de los rasgos del sector industrial, que se mueven en una banda de fluctuación más estrecha que los anteriores sectores, con menos variaciones en lo referente a la intensidad de los rasgos.

Los contrastes más pronunciados se producen entre las empresas comerciales y las de servicios con relación a los rasgos: "orientación hacia el riesgo", "orientación hacia la acción" y "orientación hacia la compensación". En estos tres rasgos, las empresas comerciales están nítidamente por encima de las de servicios. El rasgo "orientación hacia el riesgo" nos indica que las empresas comerciales fijan objetivos más arriesgados y consideran a sus negocios más innovadores que las de servicios, las cuales presentan un carácter más conservador a la hora de enfocar sus objetivos y planes (obsérvese como el valor de dicho rasgo para las de servicios está por debajo del nivel central de la escala ordinal elegida). Con relación al rasgo "orientación hacia la acción", las empresas comerciales fomentan más en sus culturas valores como la rapidez de acción, urgencia en conseguir resultados directos, etc..., que las de servicios o industriales. Esto

puede explicarse en términos de que las empresas comerciales que tienen una alta rotación de pequeñas operaciones unitarias y un menor riesgo en cada una de ellas se ajustan más al tipo de cultura "trabaje mucho juegue mucho" de la tipología cultural de DEAL y KENNEDY (1985) cuyo valor central o más importante es precisamente el de la acción.

En el noveno de los rasgos culturales estudiados "orientación hacia la compensación", podemos ver claramente que las empresas comerciales enfatizan bastante más que las de servicios o industriales valores tales como la remuneración como instrumento motivador y creencias entre sus miembros de que la empresa paga competitivamente y en función del rendimiento o ventas conseguidas.

El perfil cultural del sector industrial se caracteriza por ser más homogéneo y seguir un cierto paralelismo o semejanza con el sector servicios, aunque la intensidad de sus rasgos está por encima de los de éste (salvo en el de "orientación hacia objetivos claros"). Merece destacarse que las empresas industriales enfatizan en sus culturas, en mayor medida que las comerciales o de servicios, valores o rasgos tales como el de "orientación hacia la interdependencia vertical", "fomento de la iniciativa individual" y "orientación hacia el desarrollo de recursos humanos".

Por otra parte, el rasgo más pronunciado de todos en el sector comercial es el de la "orientación hacia el rendimiento", en el sector industrial es el de la "orientación hacia la interdependencia vertical", y en el sector servicios la "orientación hacia los objetivos claros".

Analizando más detalladamente estos tres sectores anteriores, vemos en el GRAFICO 2 del apéndice que las empresas industriales de baja rentabilidad mantienen rasgos culturales de menor intensidad que las de más alta rentabilidad, con la única excepción del rasgo "orientación hacia el rendimiento". Lo cual puede explicarse en términos de que estas empresas menos rentables enfatizan los valores "rendimiento" y "resultados" en mayor medida en sus culturas dado el bajo nivel de los mismos. No obstante, es de resaltar el paralelismo existente en ambos perfiles, lo cual da una idea de la pequeña desviación entre los mismos.

No ocurre igual con los perfiles culturales de las empresas de servicios (véase el GRAFICO 3 del apéndice), donde puede observarse una mayor desviación en los rasgos culturales de las empresas de alta rentabilidad respecto a los de las de baja rentabilidad. Merece destacarse las grandes diferencias en los valores: "orientación hacia el riesgo, estímulo de la iniciativa individual, orientación hacia la acción y compensación".

Todas las empresas comerciales presentes en la muestra elegida estaban por encima de la media de su sector en lo referente

a rentabilidad, de ahí que no hayamos podido efectuar una comparación de perfiles respecto a esta variable.

#### COMPARACION DE LOS PERFILES CULTURALES DE LAS EMPRESAS SEGUN EL GRADO DE ESTABILIDAD DEL MERCADO (ESTATICO Y DINAMICO).

A efectos de esta comparación se dividieron las empresas en dos grupos según las condiciones de incertidumbre ambiental a las que se enfrentan. Para ello se ha seguido el esquema ya clásico de Lawrence y Lorsch (vease VALLE CABRERA, 1987). Como resultado obtuvimos un grupo de empresas en mercados estables (monopolios, concesionarios de servicios públicos, etc.) y un grupo de empresas en mercados dinámicos.

El perfil de las empresas en mercados estables (véase el GRAFICO 4 del apéndice) nos indica una mayor variación en el énfasis o intensidad de sus rasgos. Las culturas internas de estas empresas se adaptan bastante bien a la estabilidad del entorno donde se desarrolla su actividad. En su fuero interno parece existir una alta necesidad de estabilidad, la cual se refleja en las relativamente altas puntuaciones en "orientación hacia la interdependencia vertical", "orientación hacia la compensación" y "orientación hacia los recursos humanos". Así mismo, esta necesidad de estabilidad se manifiesta también en las relativamente bajas puntuaciones obtenidas en "orientación hacia el riesgo" y en "orientación hacia la acción". Esto origina culturas muy centradas en torno a un valor como el de la estabilidad y estructuras organizativas excesivamente burocratizadas (culturas "estables" en la terminología de ANSOFF, 1985), por esta razón resulta bastante difícil cambiarlas. El cambio cultural en estas organizaciones suele ser lento y costoso, y, tal vez, su propia cultura sea la barrera más importante que habrán de vencer a la hora de implementar un cambio hacia una cultura más flexible, dinámica y adaptativa.

Las empresas que compiten en mercados dinámicos, más inestables y con mayores tasas de cambio y competencia, presentan un perfil cuyos rasgos culturales tratan de adaptarse mejor a la turbulencia de su entorno. Así, podemos observar como estas empresas en mercados dinámicos ponen un mayor énfasis en valores tales como "orientación hacia el riesgo", "orientación hacia el rendimiento" y "orientación hacia la acción" que las empresas en mercados estables. Evidentemente, estas empresas que compiten en mercados dinámicos deben ser capaces de cambiar mucho más rápidamente y tienden a crear culturas más flexibles y adecuadas a la adaptación en todas las áreas de su organización. No obstante, con relación al rasgo cultural "orientación hacia la iniciativa individual", pensamos que sería deseable o conveniente una mayor acentuación o énfasis en él por parte de estas empresas en mercados dinámicos. Estas empresas deberían fomentar un poco más valores tales como la libertad de acción, innovación y toma de riesgos individualizada, etc.

Cuando comparamos los perfiles culturales de las empresas en mercados estables según su rentabilidad (véase GRAFICO 5 del

apéndice) vemos que no existe una gran uniformidad entre las de alta y baja rentabilidad, pues sus rasgos presentan significativas diferencias en cuanto a la intensidad de valores tales como riesgo, interdependencia horizontal, rendimiento y orientación hacia la acción. En cambio, las empresas en mercados dinámicos presentan perfiles más homogéneos según su rentabilidad (véase GRAFICO 6 del apéndice). Los rasgos de estas empresas suelen mantener un cierto paralelismo y pequeñas desviaciones en la intensidad con que son enfatizados sus valores, excepto para los factores: orientación hacia la acción, hacia la compensación y hacia los recursos humanos, donde las empresas en mercados dinámicos de baja rentabilidad alcanzan un menor valor.

#### **COMPARACION DE LOS PERFILES CULTURALES DE LAS EMPRESAS SEGUN SU TAMAÑO: GRANDES, MEDIANAS Y PEQUEÑAS**

Cuando agrupamos las empresas según su tamaño, podemos observar como los perfiles culturales guardan un cierto paralelismo (véase GRAFICO 7 del apéndice), con la excepción de los rasgos "orientación hacia el rendimiento" y "orientación hacia los recursos humanos". En efecto, el perfil cultural de las empresas pequeñas presenta rasgos de menor intensidad que las grandes o medianas salvo en el rasgo "orientación hacia el rendimiento" que presenta una sensible ventaja sobre los otros dos perfiles. Parece intuirse de ello que las pequeñas empresas ponen un gran énfasis en el valor rendimiento, exigiendo altos niveles y expectativas del mismo a sus empleados y haciéndolos, de alguna manera, responsables de los resultados de su trabajo. Es precisamente este rasgo cultural el que caracteriza, por ser el de mayor intensidad, a las culturas de las pequeñas empresas. También es interesante observar cómo las pequeñas empresas difieren significativamente de las grandes y medianas en el rasgo "orientación hacia los recursos humanos". Esto es perfectamente explicable si tenemos en cuenta que estas empresas pequeñas, normalmente, suelen proporcionar a sus miembros y empleados unas menores oportunidades de ascenso, promoción y desarrollo profesional dentro de las mismas que aquellas de mayor dimensión.

Con relación al perfil cultural de las empresas medianas y grandes merece destacarse el fenómeno de que los rasgos de las medianas empresas tengan una mayor intensidad que los de las grandes, especialmente en los rasgos "orientación hacia la interdependencia horizontal y vertical" (lo cual es un indicador de que las medianas empresas fomentan en mayor medida el valor "integración"), y en el de "orientación hacia la resolución de conflictos", que complementa de una forma importante a los dos rasgos anteriores y, evidentemente, al valor "integración".

Observando el perfil cultural de las grandes empresas, merece destacarse tan solo el hecho de que éstas presentan una pequeña pero mayor intensidad en valores tales como "orientación hacia el riesgo" y "orientación hacia la acción" que las empresas pequeñas y medianas.

Del examen de los GRAFICOS 8, 9 y 10 podemos deducir que a medida que disminuye el tamaño de las empresas (de grandes a pequeñas) aumentan las desviaciones en cuanto a los perfiles de empresas de alta y baja rentabilidad. Así, las grandes empresas con alta rentabilidad (véase el GRAFICO 8 del apéndice) tienen un perfil de rasgos culturales paralelo y con muy pequeñas diferencias respecto al de las grandes con baja rentabilidad. En el caso de las empresas medianas (véase GRAFICO 9) esta homogeneidad de los perfiles se rompe, aumentando las diferencias o desviaciones en determinados rasgos, salvo en los factores: interdependencia horizontal, resolución de conflictos y recursos humanos que coinciden plenamente.

Finalmente, estas desviaciones o diferencias se encuentran más acusadas en el caso de los perfiles de las pequeñas empresas. Como puede apreciarse en el GRAFICO 10, el paralelismo entre perfiles de alta y baja rentabilidad para estas empresas pequeñas se rompe en los rasgos "orientación hacia el riesgo" e "interdependencia horizontal y vertical", y muy especialmente para el factor "orientación hacia la acción" y "orientación hacia la compensación", que es donde se producen las máximas desviaciones.

#### ESTUDIO DE LA CORRELACION ENTRE RASGOS CULTURALES Y RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO

Los 10 rasgos culturales definidos anteriormente para formar el perfil cultural de los sectores fueron correlacionados con la rentabilidad de los capitales propios por una parte, y por otra con el crecimiento de las ventas (magnitudes medias de los tres últimos ejercicios). Tomando las puntuaciones obtenidas para los diversos rasgos culturales en las veinte empresas de la muestra y los datos de rentabilidad y crecimiento de las mismas, y utilizando un programa de correlación de SPEARMAN se obtuvo la siguiente tabla de correlaciones:

Rasgos Cultur.	Coeficiente de Spearman		valor de k	
	Rentabil.	Crexim.	Rentab.	Crexim.
1	-0.046634	-0.013533	0.1980	0.0574
2	-0.144687	0.000753	0.6203	0.0031
3	0.123401	0.009778	0.5275	0.0414
4	0.205417	-0.032343	0.8905	0.1372
5	-0.101203	-0.182023	0.4315	0.7853
6	0.027077	-0.075188	0.1149	0.3199
7	-0.145221	0.136893	0.6227	0.5863
8	-0.232505	0.107559	1.0142	0.4589
9	0.443023	0.297744	2.0965	1.3232
10	-0.045163	-0.207675	0.1918	0.9007

Los resultados indican que solo existe una moderada correlación entre el rasgo cultural 9 ("orientación hacia la compensación") y la rentabilidad de los capitales propios (véase el

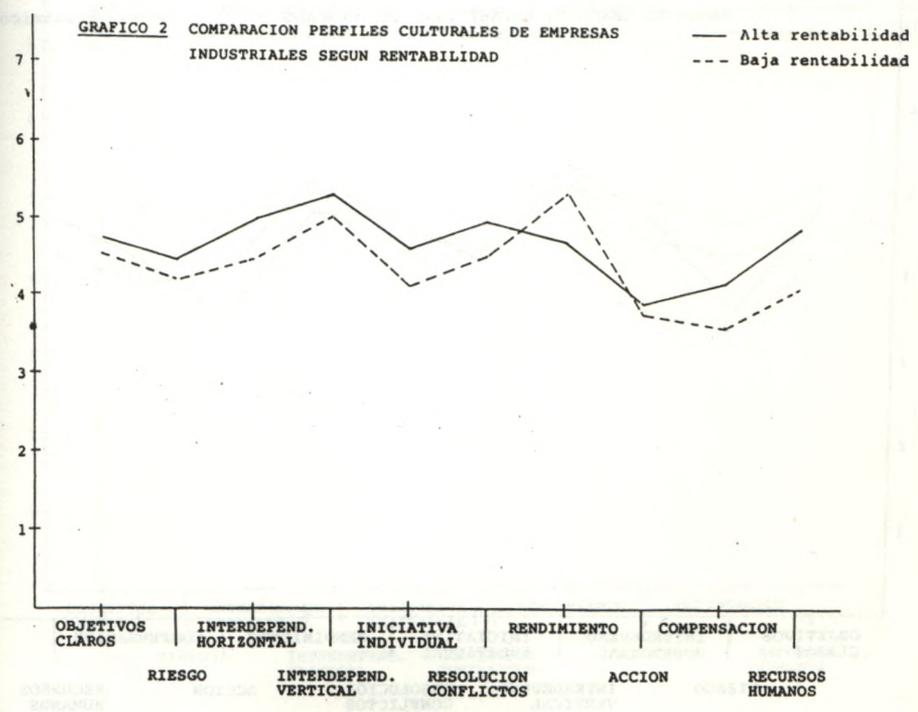
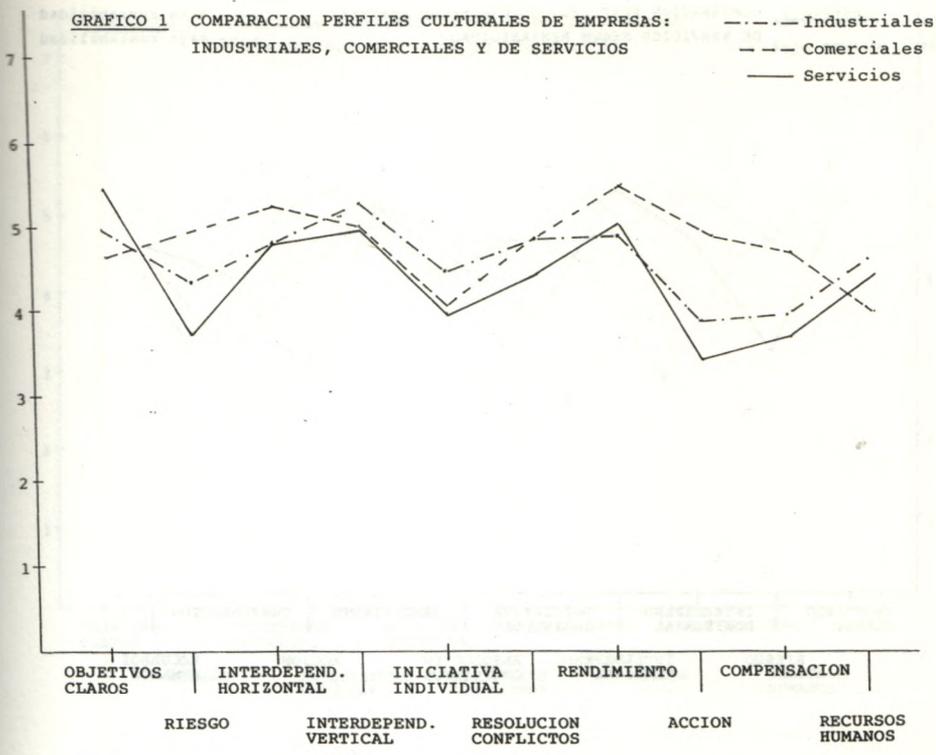
coeficiente de Spearman de la tabla que es 0.443023). Además, esta correlación es significativa pues el valor del parámetro  $k$  correspondiente es de 2.0965, el cual es superior al valor que en la tabla "T de STUDENT" se alcanza para un intervalo de confianza del 90% y 18 grados de libertad ( dicho valor es  $T= 1.734$ ). También puede hablarse de una pequeña correlación (aunque menor que la anterior y menos significativa) entre el rasgo 9 ("orientación hacia la compensación") y el crecimiento de las ventas (coeficiente de Spearman= 0.297744 y  $k= 1.3232$ ).

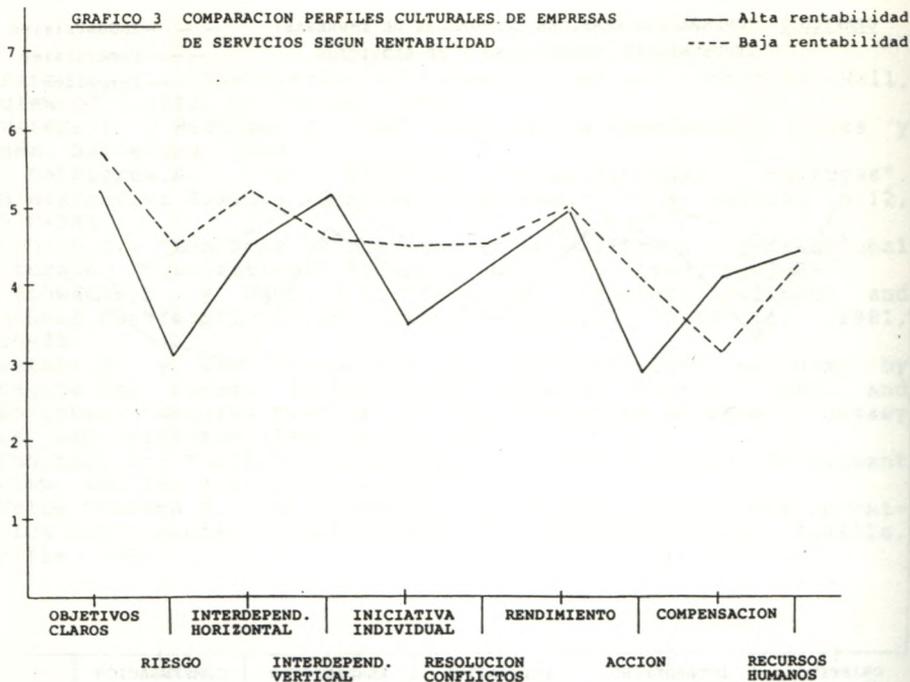
El resultado anterior puede apoyarse en un estudio realizado por la Universidad de Michigan y la consultora HAY Associates sobre la correlación entre Gestión de Recursos Humanos y Rentabilidad de las empresas norteamericanas. En dicho estudio (véase Manuel BALMACEDA, 1987), se encontró una significativa correlación entre el tanto por ciento de incentivos como parte de la remuneración total y la rentabilidad en las empresas. Aunque con algunas diferencias de matiz, el rasgo cultural número 9 (compensación) se asemeja bastante a la variable o aspecto utilizado en el trabajo anteriormente citado.

#### B I B L I O G R A F I A

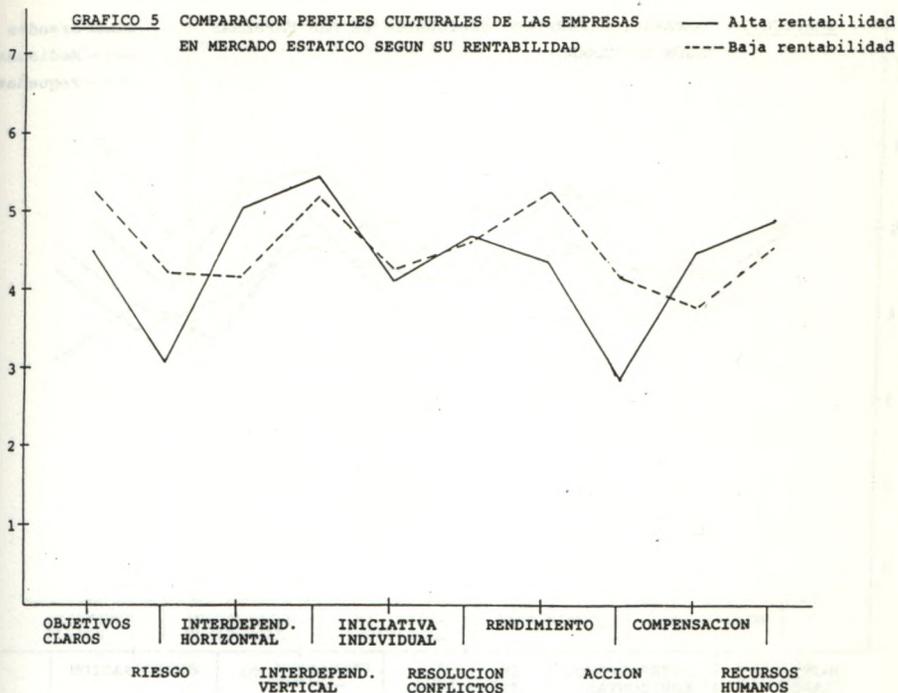
- \* Ansoff, H.I.: "La dirección y su actitud ante el entorno" Edic. Deusto, Bilbao, 1985.
- \* Balmaceda Arias-Dávila, M.: Actas de las ponencias presentadas a las XII Jornadas de Estudios de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE), 1987.
- \* Deal, T. y Kennedy, A.: "Culturas Corporativas". Fondo Educativo Interamericano, México, 1985.
- \* Everett, J.; Stening, B. y Longton, P.: "Some evidence for an international managerial culture". Journal of Management Studies, n.19, 1982, p.153-162.
- \* Gordon, G.: "The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance". En: Kilmann, Saxton, Serpa and Associates: "Gaining control of the corporate culture". Jossey-Bass, San Francisco, 1985, p.103-125.
- \* Hofstede, G.: "Culture's consequences: International differences in work-related values". Sage Publications, London, 1980.
- \* Hofstede, G.: "The interaction between national and organizational value systems". Journal of Management Studies, n.22, jul.1985, p.347-357.
- \* Hugonnier, R.: "Prendre l'entreprise comme systeme de valeurs". Direction et Gestion, n.6, 1982, p.19-30.
- \* Kilmann, R.: "Beyond the Quick Fix: Managing five tracks to organizational success". Jossey-Bass, San Francisco, 1984.
- \* Likert, R.: "Nuevas formas de solucionar conflictos". Trillas, México, 1986.
- \* Malinowski, B.: "Los jardines del coral". Edit.Labor, Barcelona, 1977.
- \* Malinowski, B.: "Una teoría científica de la cultura". Edic. Sarpe, Madrid, 1984.
- \* Ouchi, W.: "La teoría Z". Edic. Orbis, S.A., Barcelona, 1984.

- \* Parsons, T.: "The system of modern societies". Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. Jersey, 1970.
- \* Peters, T. y Waterman, R.: "En busca de la excelencia". Plaza y Janés, Barcelona, 1984.
- \* Pettigrew, A.: "On studying organizational cultures". Administrative Science Quarterly, december 1979, vol.24, n.12, p.570-581.
- \* Schein, E.: "The role of the founder in creating organizational cultures". Organizational Dynamics, n.12 (1), 1983, p.13-28.
- \* Schwartz, H. y Davis, S.: "Matching corporate cultures and business strategy". Organizational Dynamics, n.10 (1), 1981, p.30-48.
- \* Sethia, N. y Von Glinow, M.: "Arriving at four cultures by managing the reward system". En: Kilmann, Saxton, Serpa and Associates: "Gaining control of the corporate culture". Jossey Bass, San Francisco, 1985, p.400-420.
- \* Tunstall, W.: "Cultural transition at A.T.T.". Sloan Management Review, vol.25, n.1, 1983, p.1-12.
- \* Valle Cabrera, R.: "El diseño de las organizaciones. Una aproximación contingente". Publicaciones de la Universidad de Sevilla, Sevilla, 1986.





**GRAFICO 5** COMPARACION PERFILES CULTURALES DE LAS EMPRESAS  
EN MERCADO ESTATICO SEGUN SU RENTABILIDAD



**GRAFICO 6** COMPARACION PERFILES CULTURALES DE LAS EMPRESAS  
EN MERCADO DINAMICO SEGUN SU RENTABILIDAD

