ANTONIO LEAL MILLAN
UNIVERSIDAD DE SEVILLA

LA ADAPTACION DE LA CULTURA BUROCRATICA DE LA ORGANIZACION: LA CULTURA ADHOCRATICA

1.- Introducción

Todos los seres que vivimos en la última etapa del siglo XX somos testigos de excepción de un cambio notable, rápido e incluso para bastantes de nosotros, sobrecogedor. Si bien podríamos considerar acertadamente a muchos períodos históricos como etapas de transición, ninguno de estos tiene comparación con el estado presente en términos de la naturaleza, frecuencia y magnitud de los cambios a los cuales tienen que enfrentarse los individuos y las organizaciones. Los grandísimos avances de las denominadas nuevas tecnologías, la rápida expansión de la información científica y la profunda dispersión de las estructuras, los valores y las instituciones sociales son fenómenos evidentes para cualquier observador actual.

Existe, por tanto, una necesidad de adaptación continua a este proceso rápido de cambio. En última instancia, tenemos que aprender a vivir con él. O mejor dicho: tenemos que aprender a dirigir este cambio si queremos vivir con cierto grado de satisfacción y utilidad.

En el terreno organizativo actual, la lección es clara. En un contexto de cambio rápido y no planificado, una organización estática no puede sobrevivir.

Este cambio también está operando en forma endógena en las organizaciones. "En el aspecto interno son los problemas de administración, burocracia, y de la dinámica de la burocracia, los que afligen tanto a las organizaciones privadas como a las públicas. Estas organizaciones se expanden pero no en estrecha relación con su tarea; envejecen y con frecuencia reproducen su ineptitud por definir como competencia lo que más se parece a lo que ya poseen" (J.K. Galbraith (1)).

En este trabajo nos proponemos analizar las características generales que marcan la adaptación de las organizaciones burocráticas bajo un prisma meramente cultural.

2.- Burocracia y tipologías culturales.

La burocracia, en sí, tiene una connotación algo peyorativa. Pero en realidad, no es más que un tipo de sistema de administración. Esta mala reputación le viene, hoy día, porque se asocia a rutina, inflexibilidad, trámites, falta de sensibilidad hacia las personas, etc, debido todo ello a una sujección de forma lineal a procedimientos y reglas rutinariamente establecidos.

La inflexibilidad de la burocracia ocasiona hoy insatisfacción e incluso ineficiencia, pues esclerotiza a la organización hasta hacerla incapaz de ajustarse a las novedades de su medio ambiente.

No obstante, la burocracia es un concepto bastan-

te más amplio de lo que normalmente se considera. Concurren en este concepto connotaciones muy positivas, como muy acertadamente ponen de manifiesto W.G. Bennis (2) y Max Weber (3) entre otros muchos autores.

En la actualidad se demuestra que la cohesión y el grado de consecución del sistema de objetivos en una organización está íntimamente relacionado con la intensidad de las "creencias compartidas" por todos los miembros de la misma (vease Peter y Waterman (4)). Cuando este sistema común de creencias deja de ser válido, la política basada en él conducirá a la organización por un camino erróneo, provocado principalmente por una disfuncionalidad en la capacidad de adaptación y reacción al universo exterior de ideas y procedimientos por parte de la organización. En las organizaciones burocráticas este fenómeno no es, en modo alguno, ajeno. Y ello sin importar la diferencia entre organizaciones burocráticas lucrativas y no lucrativas.

En el momento de su creación, son los fundadores los que juegan un importantísimo papel en la formación de la cultura de la organización (vease Peter Drucker (5) y H. Schein (6)). Son ellos quienes definen los productos y/o servicios que proveerá a la sociedad, los criterios de actuación y control y los niveles que se deberán alcanzar con el sistema de objetivos. Siguiendo a Ansoff (7) podemos afirmar que este sistema de aspiraciones y creencias inicialmente establecido va a ser un atributo esencial de la actuacón y el comportamiento estratégico de una organización y éste, generalmente, tiende a ser estable. Una vez introducido por los fundadores se resiste al cambio.

Numerosos autores (Petigrew (8), Ansoff (9), Deal y Kennedy (10), Schein (11), Schwartz y Stanley (12), etc...) han denotado la idea de que la actuación estratégica y el comportamiento de las organizaciones es una constante histórica y no un mero fenómeno temporal. Así como muchas empresas aspiran a crecer, a obtener beneficios, etc., también aspiran (y de hecho lo consiguen) a ejercitar determinados modos o formas de comportamiento estratégico. Aún cuando se le ha denominado de múlltiples formas y en distintos términos (tales como objetivos comportamentales, estilos organizativos, clima de la organización, etc..), actualmente, a estas aspiraciones, se le ha quedado en llamar "cultura de la organización".

Aunque se puede conceptuar a la cultura desde distintos enfoques, una definición sencilla puede ser la de que cultura organizativa es el conjunto de creencias, expectativas y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización. Estas creencias y expectativas producen reglas de conducta (normas) que configuran poderosamente la conducta de los individuos y grupos de la organización, y de esta forma la diferencia de otras organizaciones.

La cultura organizativa caracteriza pues el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sen-

tir, decidir y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización. Cultura organizativa es también un vínculo emocional que une a la organización, que la cohesiona. Está enraizada en los cimientos forjados por los fundadores de la organización, se nutre de sus héroes y mitos, de sus metáforas y de sus símbolos, y forma una memoria colectiva que se autoalimenta con los éxitos y fracasos de la organización en el pasado y el presente de su estrategia.

Deal y Kennedy (13) después de examinar cientos de corporaciones y sus ambientes, llegaron a la conclusión de que la mayoría de ellas pueden clasificarse en cuatro categorías o tipos de culturas, las cuales están determinadas por dos factores del mercado: a) el grado de riesgo asociado a las actividades de la organización y b) la velocidad con que las organizaciones y sus empleados obtienen retroinformación sobre si sus estrategias y decisiones tuvieron éxito. A partir de estos dos parámetros obtuvieron cuatro tipos culturales genéricos:

- Cultura de las intervenciones rápidas y arriesgadas.
- Cultura apostadora (inversiones sobre el futuro)
- Cultura laboriosa (volumen y servicio).
- Cultura del proceso.

J.M. de Anzizu (14), siguiendo a Roger Harrison (15), distingue que las "organizaciones pueden estar culturalmente orientadas hacia el poder, las normas burocráticas, la tarea o las personas". Distinguiendo, por tanto, cuatro tipos die posibles culturas organizativas.

H.I. Ansoff (16), partiendo del concepto de "cultura estratégica" del grupo, a la cual define "como el conjunto de normas y valores de un grupo social que determina su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico", considera cinco niveles representativos de cultura estratégica, correspondientes a cinco tipos de empuje estratégico. Estos cinco estados de cultura organizacional son:

-Cultura estable.
-Cultura reactiva.
-Cultura de previsión.
-Cultura exploratoria.
-Cultura creativa.

En relación a estas tres tipologías de culturas organizacionales que hemos apuntado antoeriormente habría que hacer algunas puntualizaciones:

a) Ninguna de las organizaciones que actualmente se conocen se ajusta de forma igual a una de estas clases. En el mundo real, dentro de una misma organización suele aparecer una mezcla de los distintos tipos de cultura.

b) Las organizaciones con culturas vigorosas, no

cabrían dentro de estos sencillos esquemas.

c) Las organizaciones que conscientemente administran sus culturas suelen intervenir con una mezcla de distintos tipos culturales, de forma que les dote de una cultura marcada pero a la vez flexible, capaz de funcionar bien cuando el ambiente exterior cambia, como inevitablemente ocurre hoy.

d) En muchas organizaciones, especialmente en las denominadas multifuncionales, pueden darse la coexistencia de distintas culturas (microculturas). En efecto, pueden desarrollarse en forma natural culturas de organización diversas alrededor de cuestiones relacionadas con las tareas. Los trabajadores de producción, pueden tener creencias, valores y comportamientos muy diferentes de los del personal de investigación y desarrollo, por poner un ejemplo. Estos pueden a su vez, ser en parte un resultado lógico de los requerimientos de diferentes tareas (véase Lawrence y Lorsch (17). Esto ocurre porque las tecnologías de las diferentes funciones, los objetivos específicos de cada una, e incluso la extracción social y formación profesional (universitaria o no) de los miembros de estas áreas funcionales, exigen diferentes tipos de comportamiento. A veces esta exigencia no es tal, sino simplemente que un patrón o arquetipo cultural se ha arraigado en una determinada área de la organización.

3.- Cultura burocrática organizativa.

Las organizaciones, cuando son vistas por un observador externo, presentan unas características culturales constantes durante largos períodos de tiempo. De esta manera, se crea la impresión de una cultura estable y homogénea en el seno organizativo, aún cuando no lo sea. Sin embargo hay organizaciones que tienen culturas internas ciertamente homogéneas, y dan la impresión de estabilidad en el dominio de un determinado arquetipo cultural; entre estas organizaciones encontramos empresas que podríamos denominar monofuncionales, encontraríamos también a la mayor parte de las organizaciones no lucrativas y, por supuesto, a la gran mayoría de las organizaciones burocráticas.

Apoyamos parte de la afirmación anterior en Ansoff (18): "Por ello, la impresión de una cultura interna homogénea puede ser correcta o no. La cultura estratégica suele ser uniforme en las organizaciones cuyas funciones internas no están tecnológicamente diferenciadas. Afirmación válida para las organizaciones cuyo trabajo consiste en procesar papeles de modo rutinario".

Volviendo a examinar las tres tipologías diferentes de culturas apuntadas en el apartado anterior, podemos observar que pese a que cada uno de los autores adopta distintos parámetros para catalogar y concebir los arquetipos culturales, todos coinciden en diseñar la existencia de un tipo de cultura característica de las organizaciones denomi-

nadas "burocracias".

En efecto, este patrón cultural que parece dominar en las organizaciones burocráticas es catalogado por Deal y Kennedy como la "cultura del proceso", denominada por Anzizu como "cultura orientada hacia las normas burocráticas", y que podría responder a lo que Ansoff considera como "cultura estable".

Para un conocimiento más completo de las características que definen a la cultura burocrática y la justificación de sus normas de conducta o comportamiento creemos interesante una profundización en torno a estos autores.

Para J.M. Anzizu (19), "las organizaciones en las que las normas burocráticas pasan a ocupar un lugar principal, lo importante es actuar lo más ordenadamente y racional posible, siempre dentro de una determinada "legalidad interna". Son empresas e institucines en las que el "cómo" hacer las cosas pasa por delante del "qué" hacer y "por qué".

Para Ansoff (20), una cultura burocrática se correspondería con un nivel denominado de "cultura estable", que puede ser definido en función de un conjunto de seis atributos:

1) Su perspectiva temporal es el "pasado".
2) El conjunto de alternativas que barajan se basan en precedentes del pasado.
3) Son culturas consideradas introvertidas y poco permeables.
4) Son reacias al riesgo, tienen aversión al mismo.
5) Se resisten al cambio. La señal para iniciar un cambio es siempre la "crisis".
6) Su lema es: "No perturbar la calma". Potencian, por tanto, el "statu-quo" reinante.

Deal y Kennedy (21) conciben la cultura burocrática, o como ellos la denominan: "cultura del proceso", como "un mundo donde hay poca o ninguna retroinformación y en el que los empleados encuentran difícil evaluar lo que hacen; mas bien se concentran en cómo se hace. Tenemos otro nombre para esta cultura cuando se descontrolan los procesos: !burocracia!".

Otros autores como: Charles Hardy (22), Robert Roy (23), etc..., también conceptúan, en sus tipologías culturales, a la cultura burocrática.

La cultura organizativa burocrática está pues caracterizada por una serie de rasgos que la distinguen de las demás:

-El entorno no les obliga a luchar y en consecuencia prevalece en ellas la estabilidad, la seguridad y el formalismo.

-Estas culturas suelen potenciar y premiar a los

empleados leales, antiguos o veteranos.

-Los valores de esta cultura se centran en la competencia técnica, en entender bien el proceso y los detalles.

-El elemento humano prototípico, que intenta potenciar esta cultura, es el hombre ordenado, puntual y detallista, en una palabra: el "burócrata".

-En cuanto a sus ritos y rituales corporativos, que intentan fortalecer la cultura interna, podemos encontrar: las ceremonias de jubilación de sus veteranos, prestar gran atención e importancia a los títulos y formalidades, las reorganizaciones frecuentes, la abundancia de memorandums en la comunicación, las juntas y reuniones de trabajo largas y llenas de divagaciones, etc...

-Sus estructuras jerárquicas son rígidas, semejando mucho a un sistema de clases.

Las organizaciones prototípicas donde se suele dar una cultura burocrática incluyen compañías de seguros, organizaciones de servicios financieros, bancos, grandes segmentos del gobierno y las Administraciones públicas, empresas públicas e incluso aquellas que operan en industrias muy reglamentadas por el gobierno.

4. Adaptación: hacia una cultura organizativa para la adhocracia

Durante décadas se ha pensado que la organización más eficiente era una burocracia. Y ello debido:

-A que las burocracias facilitaban la toma de decisiones, al guiar las mismas un conjunto de normas impersonales que además estaban estandardizadas.

-Aquellas compañías con reglamentos más elaborados, eran más eficientes, pues el grado de orden interno iba parejo al orden imperante en su entorno de gran estabilidad.

-A que la organización burocrática tenía siempre un componente adecuado para cada problema planteado, ya fuese de producción, marketing, etc. Los productos estandardizados, sobre los cuales operaban, planteaban cuestiones y problemas que podían ser encajados perfectamente en el espectro o repertorio de problemas típicos de la empresa.

Por todo esto, la burocracia ha venido siendo la forma más extendida de organización humana y su cultura ha sido dominante en la gran mayoría de las organizaciones, lucrativas o no.

Hemos apuntado en apartados anteriores que las culturas burocráticas se desarrollan eficazmente en organizaciones con entornos estables o relativamente previsibles, donde la problemática empresarial es repetitiva y se decide según las reglas. Pero si bien atenerse a las reglas puede ser perfectamente adecuado en un medio ambiente familiar o estable, también puede ser esto una auténtica

catástrofe en un medio ambiente cada vez menos familiar y cambiante, donde los problemas a los que se enfrentan las organizaciones no responden a las casuísticas normales y típicas de las mismas, siendo, a veces, totalmente insólitos. En estos casos, el reglamento, las normas establecidas, pierden su utilidad y se convierten en un lastre.

Alvin Toffler (24) lo expresa muy acertadamente: "Tales problemas suelen confundir al gerente lineal, quien está acostumbrado a soluciones rectilíneas para problemas elementales. Y esta es la razón de que toda novedad extrema, tanto dentro como fuera de la empresa exija justamente el tipo de pericia ejecutiva que las burocracias tradicionales procuran reprimir".

Las culturas burocráticas, introvertidas, con fronteras artificiales establecidas (véase W. Ouchi (25)) suelen tener una gran rigidez de comportamiento, esto les hace ser poco flexibles y por tanto no se adaptan con la rapidez suficiente a las evoluciones de las circunstancias del mercado.

Se empieza, por tanto, a hablar de otros tipos de organización más flexibles que podríamos denominar como "adhocracias".

Parece ser que el término "adhocracia" fue acuñado por Alvin Toffler en su obra "Future Shock" (26), y lo desarrolla posteriormente en su obra "La empresa flexible" (27). En esta última analiza el fenómeno de cambio o transición desde estructuras burocráticas a adhocráticas.

Un enfoque adhocrático intenta proporcionar una visión u óptica diferente para tratar el problema de tipificación y nivel de organización de las empresas. Contrariamente a las burocracias, la adhocracia conforma una administración menos formalizada y detallista. Aunque la visión adhocrática no es partidaria de la anarquía organizativa, viene a opinar que los modelos burocráticos han llegado demasiado lejos.

La alternativa propuesta por los adhocráticos es sustituir la maquinaria burocrática tradicional en la organización por un conjunto de unidades más pequeñas, más orientadas hacia las personas y relativamente autoadministradas. La organización ideal adhocrática serían equipos "ad-hoc" (no unidades permanentes o departamentos funcionales) que cooperan para resolver problemas y realizar trabajos o misiones. La autoridad, a diferencia de las burocracias, estaría descentralizada

Entre las ventajas de las adhocracias se encuentran:

-Gran flexibilidad y rapidez de adaptación a problemas nuevos e inusuales.
-Bajo absentismo.
-Menores rotaciones en el personal.

-Y algunas veces, mayor productividad y calidad en la realización de tareas.

Esta macroorganización que englobaría distintos equipos de personas autónomos y vinculados, está recibiendo, por otra serie de autores, el nombre de organizaciones atomizadas, organizaciones radiales, etc., y últimamente están proliferando en U.S.A. un tipo muy particular denominadas empresas satélites ("Spin-Off") que guardan una gran semejanza con las características descritas anteriormente. Para que operen, serán necesarias fuertes vinculaciones culturales y una nueva clase de administración simbólica, que les dé la cohesión suficiente para que el total resultante sea una organización, sea una empresa.

La adaptación de una burocracia a una adhocracia es algo más que instrumentar un mero cambio estructural y estratégico en la organización. La adaptación conlleva un cambio cultural, que es algo mucho más complejo y lento, pues implica, en cierto modo, un cambio comportamental.

El grave problema que presenta el cambio hacia una adhocracia es, por tanto, el cambio cultural. Pasar de una cultura burocrática fuerte, dominante en toda la organización, a un nuevo tipo cultural adhocrático, múltiple, es quizás la parte más difícil del cambio. Los gerentes deberán luchar con las culturas de sus organizaciones.

En un entorno nuevo y complejo como el actual, el éxito no puede obtenerse solamente a través del predominio de una cultura laboral determinada. Las empresas necesitan tanto estabilidad para mantener la eficácia en la produción, como apertura para cambiar en respuesta a los cambios del entorno. En tales circunstancias, la alta gerencia, en vez de permitir que una sola cultura funcional dicte el comportámiento, desarrollará un ambiente en donde todas las microculturas de la organización puedan operar conjuntamente.

Es necesario observar que caben alternativas distintas en el concierto de culturas de la organización: una alternativa puede ser el predominio de una de las culturas sobre las demás; otra, el desarrollo de una cultura de compromiso dominante; una tercera posibilidad es la coexistencia de diversas culturas, en las que el comportamiento interno de las unidades o grupos siguen las pautas de su cultura propia, pero el conjunto tiene como guía la cultura dominante de la alta dirección.

Esta tercera posibilidad, anteriormente apuntada, sería a nuestro juicio la alternativa cultural más idónea para las organizaciones adhocráticas. Habría, por tanto, que decidir y concretar el arquetipo cultural que la organización adoptará como dominante, el cual dependerá de muchos factores estratégicos: objetivos, entorno, sector del mercado en el que opera, tecnología, rapidez de los cambios, productos, etc.., y acentuar el proceso de instalación de esta cultura en toda la organización de forma que no ahogue o anule la diversidad de microculturas que albergan en su se-

no.

Esta cultura común (aquella que está por encima de las distintas microculturas de la organización) cuando es firmemente compartida, todos los miembros o integrantes de la organización saben perfectamente (a modo de intuición, de memoria subconsciente) qué hacer, cómo decidir y actuar, no importa en que situación o condiciones estén. La cultura común debe facilitar una guía o directriz en cada nueva situación al personal de la organización que hace que la resultante sea una organización adhocrática cohesionada y no un mero conjunto de equipos o grupos temporales.

Pero no es misión fácil la implantación de una nueva cultura común, pues el primer cometido educativo de la organización tiene por objeto introducir a muchas personas en lo que es para bastantes de ellos una cultura extraña o novedosa, con sus exigencias y preceptos (normalmente tácitos) sobre la puntualidad, la estética e imagen de sus colaboradores y operarios, su forma de comportarse, de hablar, de decidir, etc.

Todo esto se complica, si además tenemos presente:

a) que los individuos que forman parte de una organización están extraídos de distintos sectores sociales, geográficos y culturales; es decir, no tienen una uniformidad cultural de partida.

b) que sabemos bastante poco, hoy día, sobre el entrecruzamiento de culturas y su extensión o aprendizaje por parte de los miembros de la organización.

c) la dinámica actual y futura conlleva a un proceso de profunda desestandardización y diferenciación que se traduce en la existencia de distintos estilos de vida y formas subculturales diversas, cabrá esperar, por tanto, que los problemas de entendimiento y diálogo entre microculturas se acentúen en el seno de las organizaciones. La cultura común o general, que aglutine, será cada vez más difícil de mantener.

La alta gerencia, como agente y responsable máximo del cambio, debe comprender a la organización como un sistema social y, consecuentemente, averiguar donde ocurrirán probablemente las resistencias al cambio (Kenwyn K. Smith (28)). Estas resistencias, en parte, son predecibles a partir del conocimiento de la composición cultural de la organización.

Por otra parte, en el caso de una organización con culturas múltiples, el agente del cambio debe estar enterado del hecho de que determinadas técnicas de cambio que podrían resultar exitosas en el caso de una subcultura de la organización (tales como métodos de laboratorio: grupo-T, grupo de encuentro; técnicas derivadas de la teoría del rol, etc.., véase Margulies y Wallace (29)) muy bien podrían fallar con otras.

5.-Consideraciones finales

No quisiéramos concluir sin exponer, si quiera someramente, una serie de consideraciones finales en torno a la adaptación o cambio cultural:

Los artífices del cambio deben advertir que hoy día se reconoce que, generalmente, las culturas son transmitidas a los miembros de las organizaciones además de por los instrumentos usuales: mitos, héroes, metáforas, rituales, etc., por medio de procesos de socialización, es decir, a través de cambios en los individuos desde el momento mismo que pasan a formar parte de una organización. Algunos de los elementos o componentes más usados en el proceso de socialización son: el reforzamiento, la influencia social directa y el comportamiento imitativo.

Una consecuencia importante de conocer a la cultura organizativa a fondo y a su red cultural, así como de comprender a la organización como sistema social, es la de poder identificar a las personas claves, útiles en el proceso de cambio. Estas personas pueden pertenecer a la estructura de autoridad formal y también hallarse en la denominada estructura informal de la organización. No hay que olvidar que el cambio cultural es más probable que tenga éxito cuando la gente clave inicia y apoya el proceso de cambio.

Para obtener un cambio "planificado" pueden utilizarse una serie de técnicas concretas que están elaboradas a partir de distintas teorías. Pero más importante aún, es la realización de un análisis profundo de la organización y su entorno por parte de la dirección para detectar aquellas opciones de las que disponen, y elaborar su propio sistema. A partir de ahí, formular las vías que tienen para llevar a cabo un cambio eficaz en la cultura de su organización.

NOTAS

(1) GALBRAITH, John K.: "Naciones ricas, naciones pobres". Ariel, Barcelona, 1986, pag. 75-76.

(2) BENNIS, Warren G.: "The coming Death of Bureaucracy". Think, nov-dic., 1966.

(3) WEBER, Max: "Economía y Sociedad". Fondo de Cultura Económica. México, VI reimpresión en español. 1983.

(4) PETER, T.J.; WATERMAN, R.H.: "En busca de la excelencia". Plaza y Janés, 1984.

(5) DRUCKER, Peter: "Management's new role". Hayer Colophan, N. York, 1977.

(6) SCHEIN, Edgar H.: "The role of the founder in creating organizational culture". Organizational Dynamics, verano, 1983.

(7) ANSOFF, H. Igor: "La dirección y su actitud ante el entorno". Deusto, Bilbao, 1985.

(8) PETIGREW, Andrews M.: "On studying organizational cultures". Administrative Science Quarterly, 22, nº 4, diciembre, 1979.

(9) ANSOFF, H. I.: "La dirección y su actitud ante el entorno". op. cit.

(10) DEAL, Terence; KENNEDY, Allan: "Culturas corporativas". Fondo Educativo Interamaricano. México, 1985.

(11) SCHEIN, Edgar H.: "On organizational culture". Working Paper, M.I.T., 1981. Referenciado en: Alan L. Wilkins and William G. Ouchi: "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance". Administrative Science Quarterly, nº 28, 1983, pag. 468-481.

(12) SCHWARTZ, H.; STANLEY,D: "Matching corporate culture and business strategy". Organizational Dynamics, verano, 1981.

(13) DEAL, T.; KENNEDY,A.: "Culturas corporativas".op.cit.

(14) ANZIZU, José M. de: "Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa". Alta Dirección, nº 120, 1985.

(15) HARRISON, Roger: "Understanding your organization's character". Harvard Business Revies, nº 50, may-jun., 1972.

(16) ANSOFF, H.I.: "La dirección y su actitud ante el entorno". op.cit.

(17) LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W.: "Organization and environment: managing differentiation and integration". Harvard University Graduate School, 1967. Hay traducción al castellano bajo el título "Organización y ambiente". Edit. Labor, Barcelona, 3ª reimp., 1976.

(18) ANSOFF, H.I.: "La dirección y su actitud...". op.cit., pag. 127.

(19) ANZIZU, J.M.: "Cultura organizativa. Su incidencia...". op.cit.

(20) ANSOFF, H.I.: "La dirección y su actitud...". op.cit.

(21) DEAL, T.; KENNEDY, A.: "Culturas corporativas". op.cit. pag.114.

(22) HaRDY; Charles B.: "Understanding Organizations". Viking, N. York, 1981.

(23) ROY, Robert: "The cultures of management". Johns Hopkins University Press, Baltimore, 1970.

(24) TOFFLER, Alvin: "La empresa flexible". Plaza y Janés, 1985, pag. 20.

(25) OUCHI, William G.: "Markets, Bureaucracies, and Clans". Administrative Science Quarterly, nº 25, 1980, pag. 129-141. Según este autor, una de las funciones de las culturas clásicas es la de creación de fronteras ("boundary creation").

(26) TOFFLER, Alvin: "Future Shock". New York: Random House, Incorporated, 1970, capítulo 7º.

(27) TOFFLER, Alvin: "La empresa Flexible". op.cit.

(28) SMITH, Kenwyn K.: "Philosophical problems in thinking about organizational change". En: Paul S. Goodman and Associates: "Change in organizations". Jossey-Bass. San Francisco, 1982, pag. 316-374.

(29) MARGULIES, Newton; WALLACE, John: "El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones". Trillas, México, 1985.