

---

# MODELOS ORGANIZATIVOS. TRES CASOS EMPIRICOS DE EMPRESAS

José A. Garmendia

Universidad Complutense de Madrid

---

Los términos «cultura industrial», «cultura de la organización», «cultura corporativa» y otros similares son hoy lugares comunes. No es tan común, sin embargo, el uso o significado de los mismos según el sabio de turno. Con todo, parece compartirse la convicción de que el éxito de cualquier organización *depende significativamente de variables no estrictamente económicas*. Ciertamente, esta idea es verdad de Pero Grullo para el sociólogo, que enfoca organizaciones y empresas como sistemas sociales o combinación de elementos económicos y no económicos. A diferencia del economicismo de muchos sesudos economistas, la sociología visiona la empresa desde una atalaya más abarcadora. A partir de la Escuela de Relaciones Humanas surge la preocupación por la organización informal, las actitudes, la moral y la productividad, la motivación, estilos de dirección, comunicación, clima social, etc. Progresivamente, estos elementos, junto con variables «estrictamente» económicas, serán integrados en las teorías del *management*. Está, pues, en juego el *estilo de organización* y, por derivación, la *cultura corporativa*.

Este artículo tiene el propósito de:

- Presentar algunas reflexiones generales sobre el concepto de cultura corporativa o, más genéricamente, cultura de la organización.
- Ofrecer una *nueva* técnica de su exploración.
- Ilustrar dicha técnica con referencia a una investigación<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> José A. GARMENDIA, *Tres culturas. Organización y recursos humanos*, ESIC, Madrid, 1994.

## 1. ALGUNAS CONSIDERACIONES

En la literatura sociológica se asiste a una creciente vinculación de los conceptos de cultura y organización. *Cultura organizacional* deriva de la confluencia de dos teorías, la de la cultura y la de la organización (Smircich, 1983: 341). Desde que algunos trabajos (Pettigrew, 1979; Pfeffer, 1981; Martin y Meyerson, 1986) acariciaran la perspectiva cultural de las organizaciones se viene subrayando la cualidad cultural de éstas. Por lo mismo, se enfoca la cultura corporativa como estilo general o modo de establecer prioridades de valores/objetivos y, en consecuencia, el correspondiente diseño de la organización. Con algún atrevimiento se afirma entonces que las organizaciones *son* cultura... y no sólo que *tienen* cultura. La tesis de que las organizaciones *son* cultura maneja la cultura como *metáfora*<sup>2</sup> de la organización, que promueve «una visión de las organizaciones como formas expresivas, manifestaciones de la conciencia humana» (Smircich, 1983: 347).

Así pues, cabe tratar las organizaciones en cuanto sistemas de formas expresivas e imágenes compartidas. La misma cultura organizativa se presentaría como «autoimagen de la organización» (Harris y Cronen, 1979). Ello implica que la realidad de una organización-empresa pueda enfocarse como construcción social de significados (Berger y Luckmann, 1967) o imágenes más o menos compartidas y disputadas. En este contexto la cultura corporativa aparece como estilo organizacional *percibido* o diseño estructural *percibido* en relación con los objetivos/valores de crecimiento o beneficios, atención al personal, servicio al cliente, innovación, comunicación, participación, etc. El diseño cultural-organizativo en *A* puede valorar prioritariamente el personal, en *B* el crecimiento y maximización del beneficio, en *C* la innovación, etc.

Adelantamos al lector que nuestro trabajo tratará la cultura corporativa en cuanto *imagen interna de la organización*: es decir, tal como el diseño de ésta y del cuadro de prioridades de sus objetivos/valores es percibido por los miembros.

## 2. LA CULTURA CORPORATIVA DESDE LA PERSPECTIVA SISTEMICA

Un concepto clave en la perspectiva sistémica es de *totalidad* (A. D. Hall y R. E. Fagen, 1974: 85; F. Parra Luna, 1983). En realidad, cualquier enfoque científico debe tratar de ser comprensivo y dar cumplida cuenta de su objeto

---

En la investigación, financiada por CICYT, participaron F. Parra Luna, F. Fernández, A. Ballano y A. Corella.

<sup>2</sup> No quiero, pues, ser interpretado como «reduccionista cultural». Por la cultura se ha pretendido muchas veces explicar demasiado: por ejemplo, en ecología. Véase el excelente artículo de José Jiménez Blanco (J. Jiménez Blanco, 1993: 47 ss.). Otras metáforas conocidas: la organización como mecanismo, como organismo, como «teatro» (E. Goffman), etc.

formal. A esto debe de referirse Marcel Mauss cuando esgrime el concepto de «fenómeno social total». Se exige, pues, manejar la globalidad relevante —es decir, incluir en el esquema *todos* los elementos significativos— y clarificar su estructura: por lo mismo, el estudio de la cultura corporativa reclama:

- *Reflejar la globalidad relevante.* No basta la mera acumulación arbitraria de indicadores, sino que es preciso mostrar que han sido atendidas todas las dimensiones relevantes. Desde la antropología cognitiva se ha procurado captar aquella globalidad: por ejemplo, a través del descubrimiento del «punto de vista del nativo». Este proceso se acompaña de observación participante y otras formas de inmersión en el complejo mundo de símbolos y significados: W. Goodenough (1972), C. Geertz (1973), H. Garfinkel (1967), E. Goffmann (1970), Van Maanen (1977), S. Sackmann (1992), etc.

La globalidad relevante podría garantizarse también partiendo de un cuadro de «necesidades básicas»: por ejemplo, en conformidad con el esquema clásico de A. Maslow (1959), F. Herzberg (1959) o alguna de sus posteriores elaboraciones (F. Parra Luna, 1993): salud, seguridad, renta/eficacia, justicia, conocimiento, libertad/participación, autorrealización y prestigio. Esta última relación inspira el cuadro de valores utilizado en la investigación (fig. 1). Sobre este esquema de valores cabe construir un *perfil axiológico*, reflejo del correspondiente *sistema de valores* de forma comprensiva y no limitada a algunos rasgos (culturales). Desgraciadamente, la investigación en este campo —todavía escasa— aborda la cultura corporativa de un modo incompleto y no suficientemente relevante:

— *De un modo incompleto:* bien se omite la consideración de las condiciones de trabajo (atribuible al valor «salud»), bien la seguridad de empleo (valor «seguridad»), bien el abanico salarial (valor «justicia»), bien la formación (valor «conocimiento»), bien la comunicación (valor «participación»), bien la flexibilidad organizativa (valor «seguridad»), bien la iniciativa, responsabilidad, etc. (valor «autorrealización»), bien otros o varios de los anteriores rasgos culturales.

Esta visión de la globalidad se echa de menos, por ejemplo, en uno de los trabajos más conocidos en este terreno (G. Hofstede y otros, 1990). No se parte, en efecto, de ningún esquema teórico previo que garantice la necesaria globalidad. Ciertamente, el ulterior análisis factorial sugiere cierta comprensividad y establece tipologías de cultura corporativa en función de dimensiones tales como «orientación a procesos/orientación a resultados», «orientación a tareas/orientación al personal», etc. Sin embargo, los resultados podrían haber sido diferentes de no haber faltado indicadores relevantes. C. W. Mills habría visto en ello un ejemplo de «empirismo abstracto».

Con todo, el trabajo de investigación basado sólo en algunos aspectos del objeto no necesariamente está falto de globalidad. Tal es, al menos, la intención confesada de quienes persiguen capturar la esencia/núcleo de la cultura

desde una perspectiva interpretativa/cognitiva *basada en el análisis de uno o algunos rasgos cuya relevancia estratégica fundamental ha sido previamente demostrada in situ*. Tal es el caso de Sonja A. Sackmann (1992: 144), que combinando procedimientos etnográficos, fenomenológicos y clínicos llega a aislar como fundamental y estratégicamente decisivo la orientación a la innovación.

— *De un modo no suficientemente relevante*. Por ejemplo, en qué medida basta el rasgo «seguridad de empleo» en las empresas de estilo Z (W. Ouchi, 1981) para afirmar una especial cultura, o en qué medida los rasgos de respuesta (rápida/lenta) y riesgo (alto/bajo) fundamentan la definición de culturas (T. E. Deal y A. A. Kennedy, 1986).

- *Integrar elementos*. Esta tarea se impone si dar cuenta de la globalidad implica *además* mostrar su estructura o modo de relación de elementos: así, una organización puede *valorar* ante todo (tal sería su rasgo cultural dominante) la innovación y relegar a un segundo plano el beneficio inmediato. En esta tarea cabe recurrir a procedimientos de estandarización u homogeneización de datos sobre determinadas escalas.

Ciertamente, algunos indicadores definen mejor que otros el valor respectivo: así, «atenciones al personal» definirá en menor grado (sería menos válido) el valor «justicia» que la distribución de remuneraciones expresada en un índice Gini, la formación interna definiría «mejor» el valor «conocimiento» que la asistencia a seminarios externos, etc. En consecuencia, habrá de aplicarse algún procedimiento de ponderación.

Sobre estas bases ha de confeccionarse el correspondiente *axiograma*. Parecido procedimiento ha sido aplicado recientemente en una investigación sobre la relación entre ajuste cultura corporativa/personalidad y comportamiento del personal (Ch. O'Reilly, 1991).

### 3. CULTURA CORPORATIVA COMO IMAGEN: DEFINICIONES E INVESTIGACION

#### 3.1. *Definiciones y marco general*

Con el doble propósito de arrancar de una definición clásica y aproximarse a mi enfoque particular vale recordar la ya consagrada de A. L. Kroeber y C. Kluckhohn (1982: 181):

«La cultura consiste en pautas, explícitas e implícitas, de y para el comportamiento, adquiridas y transmitidas por símbolos... El núcleo de la cultura consiste en... ideas y especialmente en sus correspondientes valores.»

Prevalece en muchos autores la referencia a los componentes cognitivos, tales como ideas, presunciones, creencias y valores. Por ello se ha enfocado la

cultura corporativa como «conjunto de creencias y valores mantenidos por los miembros de la organización» (R. Whipp, R. Rosenfeld, A. Pettigrew, 1989) o «sistema de significados» sobre la organización (K. Gregory, 1983). En relación con los diferentes niveles de la cultura corporativa (E. Schein, 1985: 14), cabe decir que las presunciones básicas de la organización constituyen la esencia o núcleo de aquella cultura, en tanto que artefactos, símbolos y comportamientos se sitúan al nivel de la superficie. «En el fondo» se debe, pues, dar cuenta de la cultura a partir del estudio de los valores:

— *Valores generales o creencias* equivalentes a las *presunciones básicas* de E. Schein en relación con la naturaleza de lo real/verdadero —así, verdadero es lo que los fundadores, la tradición, los héroes, el cálculo racional... han dicho—, la naturaleza del tiempo (orientación al pasado, al presente o al futuro), la naturaleza de la especie humana (los humanos son perezosos, los humanos son diligentes, rehúyen la responsabilidad o, por el contrario, la asumen con gusto...), la naturaleza de las relaciones humanas (arrónicas, competitivas, agresivas, etc.), etc.

— *Valores particulares (en funcionamiento) de la organización* o relacionados con la actividad (*work values*). Se relacionan con las metas u objetivos *perseguidos* en las áreas antes mencionadas: salud, seguridad, renta/eficacia, justicia, participación/libertad, autorrealización, etc. En qué medida dichos valores *suelen realizarse* en la organización o en qué medida unos se realizan con preferencia a otros cabe apreciarse en respuestas a proposiciones tales como: «Los intereses del personal suelen estar bien representados» (Referencia al valor «Participación»)//«La organización suele favorecer el trabajo creativo» (Referencia al valor «Autorrealización»)//«Lo habitual es que se persiga asegurar el puesto de trabajo de cada uno» (Referencia al valor «Seguridad»), etc. Las respuestas en escalas tipo-Likert (*de acuerdo ----- no de acuerdo*) reflejarían el sistema de valores de la organización tal como es percibido por sus miembros.

Indudablemente, existe una estrecha relación entre presunciones básicas —el núcleo de la cultura— y los valores. Estos son manifestaciones de aquellas, que son de difícil aprehensión y captables, por ejemplo, a través de procedimientos clínicos, observación participante, etc. Las presunciones básicas se expresan, pues, en valores: así, la presunción de que las personas son fundamentalmente perezosas podría traducirse en «valorar» un estilo directivo autocrático, centralización de las decisiones, inhibición de la comunicación, etc. A su vez, estos valores se harían tangibles en *artefactos* (lógica de distribución del espacio, informes oficiales, lenguaje verbal y no verbal, vestimenta, relojes de control, etc.) y *símbolos* (logo de la organización, anecdotario, héroes, ritos y ceremonias, etc.). No me ocuparé de las conocidas discusiones sobre si «todos los símbolos son artefactos» (E. Schein) o si «todos los artefactos son símbolos» (P. K. Tompkins, 1987). Baste admitir que todos son expresiones/manifestaciones de valores.

La investigación que aquí se comentará no se ocupó de los aspectos de dinámica cultural. No se explica, por lo mismo, *cómo* y *por qué* los valores considerados emergen de determinadas presunciones o se materializan en determinados artefactos y símbolos. Tampoco se exploró en qué medida determinados valores alimentan o, por el contrario, minan el campo de presunciones básicas de la organización (cfr. Mary Jo Hatch, 1993). El propósito fue simplemente captar la cultura corporativa tal como es subjetivada por los miembros de la organización: es decir, la cultura como imagen.

### 3.2. *Cultura corporativa como imagen: referencia a una investigación (metodología y resultados)*

Objeto de estudio fueron tres empresas del sector electrónico-informático:

*A* es una empresa mediana especializada en el área del *software*, aunque con algunas incursiones en la fabricación de equipos. Sus clientes pertenecen básicamente al sector financiero. La marcha del negocio ha sido ascendente hasta el momento de la investigación.

*B* es la división telemática de un grupo industrial español. La importancia de éste se basa en sistemas de producción y difusión audiovisual, conmutación y transmisión pública, instalación, mantenimiento y asistencia técnica de equipos de comunicación, etc. La división centra su actividad en la producción de todo tipo de terminales, circuitos impresos, módulos, centralitas, etc. El grupo registraba últimamente una importante expansión internacional, así como una creciente diversificación de productos y clientes. Es de origen familiar, cuya estela prácticamente ha desaparecido en el marco de la sociedad anónima.

*C* es la división en España de una multinacional norteamericana de la electrónica y la informática, cuyos principales segmentos de mercado son sistemas de ingeniería, impresoras, sistemas y productos de comprobación y medida, sistemas integrados de gestión, equipos electrónicos médicos, etc. Es una organización que, en múltiples publicaciones especializadas —por ejemplo, la revista *Fortune*—, es reiteradamente considerada «empresa excelente», imputándose tal excelencia a una esmerada política de desarrollo de los recursos humanos.

La aplicación de técnicas cualitativas acompañó el inicio de los trabajos, aunque también se recurrió a ellas a lo largo de la investigación. En este último caso, el propósito era contrastar los resultados de la encuesta con los datos acumulados a través de la observación participante, discusiones de grupo, análisis de distribución de espacios, estudio de símbolos y comportamientos verbales y no verbales, etc. En general, no aparecieron discrepancias significativas en dicha contrastación: así, los grupos que puntuaban alto en una escala de intervalos de «identificación con la organización» (una de las dimensiones incluidas en el cuestionario) tendían a referirse a la empresa como «mi» o «nuestra»

empresa en las charlas mantenidas con nuestro equipo. Otro ejemplo: cuanto menor era el énfasis en las distinciones y barreras formales (distribución del espacio, vestimenta, trato directivos/subordinados, etc.), mayor era la puntuación registrada en una escala de comunicación elaborada a partir de respuestas al cuestionario.

Sin embargo, el trabajo de campo y la posterior explotación de datos giró fundamentalmente en torno a la aplicación del cuestionario. La investigación se propuso *describir* y *comparar* las culturas de tres empresas. Por lo mismo, el diseño muestral debía partir de cada organización. La distribución fue estratificada en función del tamaño de los distintos departamentos dentro de cada firma. Desde un principio, el equipo era consciente de las dificultades de trabajar con reducidos intervalos de error, especialmente en el caso de C. No obstante, el objetivo principal era aplicar un nuevo modelo más que empeñarse en la exactitud.

Con estas premisas se procedió a elaborar y calcular tamaños muestrales y márgenes de error que denominamos teóricos, para diferenciarlos de los realmente obtenidos<sup>3</sup>. Cuando fue necesaria la sustitución, ésta se efectuó eligiendo aleatoriamente a otro individuo dentro del departamento afectado. Se practicó, pues, un muestreo estratificado aleatorio con reemplazamiento. Por otra parte, nos aseguramos de la consistencia interna de las proposiciones que integraban el cuestionario. Con ello se aseguraba la *fiabilidad* e indirectamente cierto respaldo a la *validez* de aquéllos. Con tal fin aplicamos la subrutina *reliability* del programa Spss/pc+ sobre la prueba Alpha de Cronbach (cfr. M. J. Norusis, *SPSS/PC+ for the IBMPC XT/AT*, Spss Inc., Chicago, 1988). Teniendo en cuenta que el recorrido de este indicador matemático oscila entre 0 y 1 el Alpha de Cronbach obtenido de 0,9610 denota un alto grado de fiabilidad.

\* \* \*

Se partió del ya comentado modelo o esquema de valores inspirado en los trabajos en torno a A. Maslow, F. Herzberg y F. Parra Luna. Sobre tales bases se elaboró otro más desagregado y adaptado al estudio de la cultura en cuanto *subjetivada* por los miembros de la organización. Los grandes valores (áreas de valor) fueron segmentados en dimensiones y subdimensiones, y éstas en indicadores (*statements*) (fig. 1, tabla 1). En esta labor jugó un importante papel la

3

	A		B		C		
	<i>Teórico</i>	<i>Real</i>	<i>Teórico</i>	<i>Real</i>	<i>Teórico</i>	<i>Real</i>	
Población .....		126		339		515	
Muestra .....	77		64	128	121	148	73
Error (%) .....	7		8,8	7	7,3	7	11
Nivel signif. ....		0,05		0,05		0,05	

FIGURA 1

*Áreas de valor y dimensiones de la cultura corporativa*

discusión entre los miembros del equipo sobre la base de la literatura existente. Así, respecto del valor «Participación» se manejó fundamentalmente el estudio del grupo IDE (IDE, 1981). En la operacionalización del valor «Autorrealización» se tuvieron en cuenta muchos trabajos ya clásicos inspirados en F. Herzberg, la abundante literatura sobre motivación y satisfacción (cfr. J. A. Garmendia, 1993), etc. Buena parte de la literatura sobre la Teoría Z (A. L. Wilkins y W. G. Ouchi, 1983) fue tomada en cuenta para discutir el valor «Seguri-



TABLA 1

*Desagregación de valores en dimensiones, subdimensiones e indicadores*

<i>Valor</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Subdimensión</i>	<i>Indicador</i>
<i>Participación</i>	Estilo directivo	Orientación al personal	«Mi jefe me trata como persona apreciable por sus valores humanos»
		Autocracia democracia	«Los jefes tienen mucho poder»
	Identificación	Con los resultados	«Mi éxito, el de la organización»
		Con la organización	«Me interesa de verdad conocer la historia, los fundadores y estilo de esta compañía»
	Comunicación	Transversal	«Es difícil conseguir información de otros departamentos»
		Descendente	«Cuando se toman decisiones importantes, las conocemos inmediatamente»
Etcétera	Etcétera		
	Poder	Toma de decisiones	Grafo de control
	Justicia	Determinación salarios	«La forma de establecer salarios no es equitativa»
	Etcétera		
<i>Autorealización</i>	Deseo de...	Próximo	«El trabajo que realizo está por debajo de mis posibilidades»
		Lejano	«La compañía me ofrece muchas posibilidades de realización...»
	Autonomía	Individual	«Yo decido sobre mi trabajo»
		Grupal	«En esta empresa se prefiere el trabajo en equipo»
	Etcétera		
<i>Seguridad</i>	De empleo	—	«Tengo asegurado mi puesto de trabajo»
	En el trabajo	Condiciones	«Las condiciones físicas (luz, espacio, higiene...) son adecuadas»
	Etcétera		«Normalmente, tengo dificultades de conciliar el sueño como consecuencia de mi trabajo»
<i>Etcétera</i>			

dad». En la desagregación del valor «Conocimiento» fue de gran utilidad la referencia al Proyecto Price Waterhouse Cranfield (1992). El resto de los valores fue operacionalizado recurriendo a indicadores muy convencionales, tales como rentabilidad, eficacia de las decisiones (valor «Renta/Eficacia»), atención al cliente, imagen externa («Prestigio»), etc.

El entorno se entendió constante, dado que las tres organizaciones pertenecen a la misma rama de actividad, están ubicadas en el mismo país y, en gran medida, en una sola ciudad. Sin embargo, algunos indicadores (por ejemplo, imagen externa) se refieren directamente al entorno.

Ciertamente, se da una retroalimentación de áreas de valor. De querer establecer, sin embargo, una jerarquía, habría de subrayarse el área de *participación* porque la cultura corporativa hunde sus raíces en un sistema participado o compartido de valores/objetivos. Las dimensiones de estilo directivo, comunicación, identificación, poder (decisiones), representación, delegación y justicia participativa definirían dicho valor. Se ha enfocado la participación como base de la *autorrealización*: es decir, deseo de realización, autonomía/responsabilidad, reconocimiento, relaciones interpersonales, satisfacción laboral y expectativas de promoción. El valor *seguridad* ha sido manejado teniendo en cuenta los trabajos sobre el llamado Estilo Z, así como los de las teorías de la contingencia organizativa que subrayan los aspectos de flexibilidad y diversificación, conflictividad, etc. Obviamente, sin participación y autorrealización, una puntuación alta en el valor seguridad (por ejemplo, en la dimensión «seguridad de empleo») «significaría» burocratización y no flexibilidad organizativa: de ahí la importancia de tener en cuenta la interrelación de elementos desde la globalidad. Se ha incluido el área *conocimiento* no sólo por el imperativo de dicha globalidad, sino por ser especial exigencia de las empresas pertenecientes al sector de la información.

En el gráfico (fig. 1), *eficacia* y *prestigio* pueden interpretarse como resultados (*outputs*). Sin embargo, desde una perspectiva de causación circular parece arbitraria la distinción *throughputs* (indicadores de estructura organizativa, por ejemplo) y *outputs* (indicadores de resultados de prestigio o eficacia, por ejemplo).

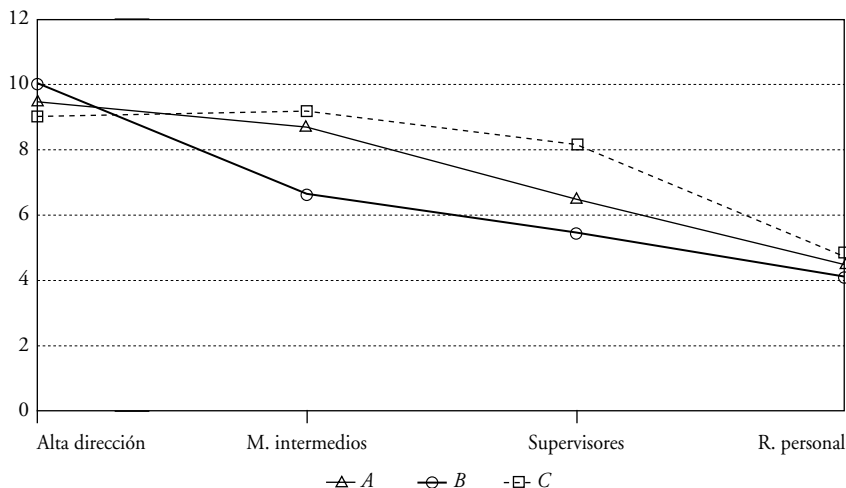
Como se ha indicado, se recurrió fundamentalmente a escalas tipo-Likert —*muy de acuerdo* (5)... (4)... (3)... (2)... *muy en desacuerdo* (1)— para *estandarizar* los respuestas a los *statements* (indicadores), sometidas luego a *ponderación* (fundamentalmente, a través de la discusión del equipo, aunque también se tuvo en cuenta el análisis correlacional). El objetivo era reflejar la cultura-imagen de las tres organizaciones a través de un axiograma o *perfil axiológico* para cada una de ellas. Con el propósito de ilustrar esta labor de perfilación quiero referirme a la dimensión *poder* (*toma de decisiones*) dentro del valor *participación*. Al respecto se aplicó la técnica del grafo de control (A. S. Tannenbaum, R. L. Kahn, 1957).

El esquema de Tannenbaum ha recibido grandes elogios y también críticas. Estas últimas indican que su método reputacional maneja preguntas muy generales para detectar la *cantidad* (unas organizaciones tienen más poder interno que otras) y la *distribución de poder/control* entre los distintos niveles jerárquicos. Nuestro estudio, sin embargo, trata de detectar los grados de poder/influencia en la toma de decisiones en asuntos específicos y de diferente alcance estratégico (desde la «mejora de las condiciones de trabajo» hasta «desarrollo de nuevos productos y servicios»). Las correspondientes medias pon-

deradas de las respuestas reflejarían más fielmente la distribución y cantidad de poder de acuerdo con la percepción de los miembros de la organización (fig. 2).

FIGURA 2

*Influencia en toma de decisiones*



Del grafo general obtenido se observa, pues, que:

- Respecto de la distribución de la influencia, C dibuja una curva de menor pendiente y, en consecuencia, un estilo directivo más democrático, en tanto que B se situaría en el otro extremo.
- Respecto de la cantidad de poder/influencia se registra la misma ordenación: C ocupa la mayor superficie del espacio de coordenadas, seguida de A y B. Es decir, C descuella respecto del monto de participación en la toma de decisiones que sus miembros creen poseer.

Se han incluido las puntuaciones del grafo de control —si bien sólo la influencia de «resto de personal»— en el *perfil de participación* (fig. 3) y, más concretamente, bajo la dimensión *toma de decisiones*. El perfil de *participación* recoge el posicionamiento de las tres organizaciones en las restantes dimensiones (estilo directivo, comunicación, etc.). Al final del mismo figura la puntuación definitiva correspondiente a la media ponderada de las medias en las dimensiones consideradas. Dicha puntuación es la misma que aparece en el *perfil general de las tres empresas* (fig. 4) bajo la dimensión *participación*. Iguales

FIGURA 3

*Perfil de participación*

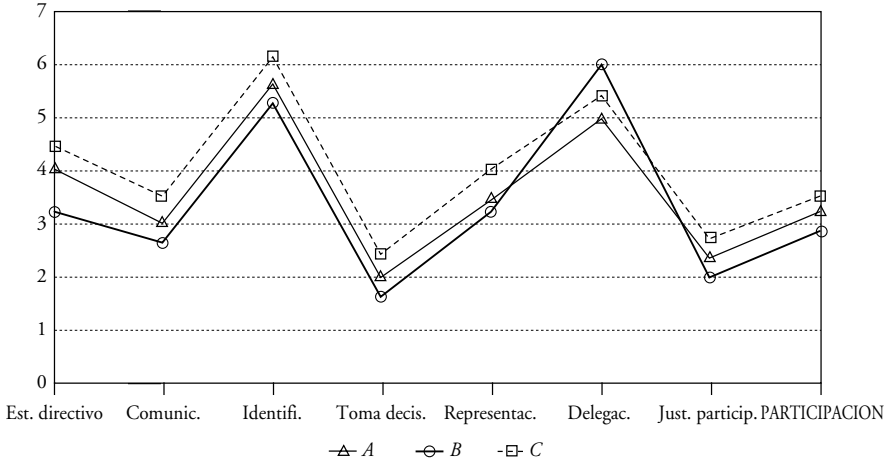
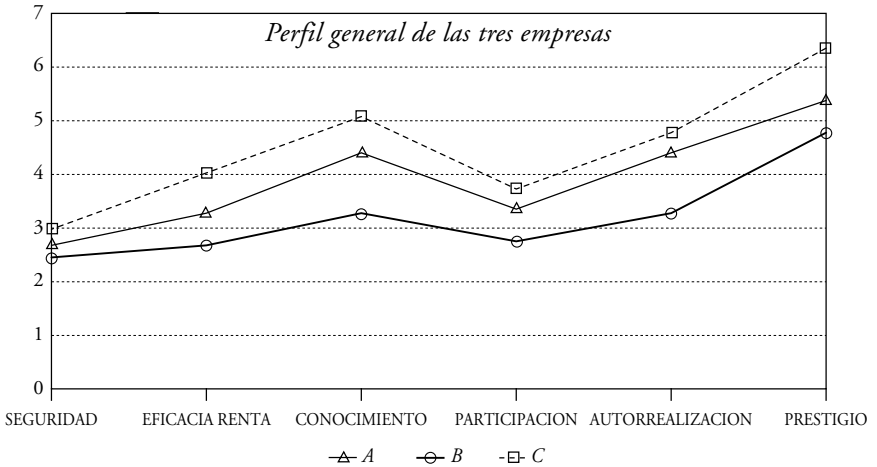


FIGURA 4

*Perfil general de las tres empresas*



procedimientos se aplicaron en relación con los restantes valores: *autorrealización*, *seguridad*, etc. Como no siempre las escalas manejaron el mismo número de intervalos, se procedió a la correspondiente homogeneización sobre la base de una sola unidad de medida (cfr. José A. Garmendia, 1994).

*In abstracto*, podría afirmarse que las tres organizaciones exhiben culturas similares, puesto que sus perfiles generales arrojan una pauta parecida: en efecto, los perfiles progresan y retroceden de forma casi paralela (fig. 4). Sin embargo, a un nivel de mayor desagregación —ejemplo, en el área *participación* (fig. 3)— aparecen diferencias significativas.

La diversidad de *orientaciones culturales* entre las tres organizaciones se observa también mediante el análisis factorial de respuestas acerca de las *prioridades* en los objetivos. El análisis correlacional se hizo no sobre respuestas de los individuos, sino sobre las medias de su puntuación en cada empresa (J. A. Garmendia, 1994). Fueron extraídos cuatro factores que explicaron 72,1 por 100 de la varianza. Los pesos en el factor son reducidos porque se partía de las intercorrelaciones entre organizaciones, aunque a un elevado nivel de significación en la matriz de correlaciones ( $p=0,001$ ). Tras la correspondiente rotación *varimax* se obtuvo la siguiente sucesión ordenada de factores:

Factor 1: *Orientación al crecimiento.*

- 53896: Crecimiento y beneficios.
- 43287: Aumento de la producción.
- 41725: Seguridad y mantenimiento de la empresa.

Factor 2: *Orientación al personal.*

- 63560: Integridad ética del personal.
- 40521: Integridad ética de la empresa.
- 39851: Trato del personal.

Factor 3: *Sistema orgánico de gestión* (orientación a resultados y flexibilidad).

- 54320: Flexibilidad del trabajo.
- 32133: Iniciativa.

Factor 4: *Orientación al cliente.*

- 85293: Servicio al cliente.
- 81479: Calidad de los productos.

El primer factor se afirma fundamentalmente en *B*, seguida de *A* y *C*. La ordenación de las tres organizaciones se invierte respecto de la importancia conferida a los restantes factores: es decir, *A* y *C* —sobre todo esta última—

valorarían prioritariamente una orientación (cultural) al personal como recurso humano, a la flexibilidad y desburocratización, así como al cliente. En general, cabe afirmar que *C* es una empresa «excelente» porque descuella en casi todos los perfiles. Exhibe igualmente una *cultura fuerte*, más fuerte en *A* y *B*: entre otras razones, por la menor discrepancia de opiniones, que además son generalmente más favorables a la organización. Prácticamente en todas las tablas de frecuencias (cfr. J. A. Garmendia, 1994) *las desviaciones típicas de respuestas* son significativamente menores en *C*. Su personal «se apiña» en sus juicios acerca de la organización.

#### 4. CONCLUSIONES

Se ha aplicado un modelo de análisis de la cultura corporativa especialmente *preocupado por abarcar la globalidad* y dar cuenta de la interrelación de sus elementos. Esto último equivale a su dialéctica interna, la expresada en el análisis factorial y en los perfiles. Así, sus dientes de sierra son como los altibajos de la cultura: por ejemplo, una organización puede puntuar alto en «obsesión por el crecimiento» *a costa de* puntuar bajo en su «política de recursos humanos», o valorar en alto grado la «innovación tecnológica» *a costa de* minusvalorar la «formación de su personal» e incluso promover su despido, etc.

Se ha abordado el estudio de la cultura corporativa como *imagen interna*: es decir, la cultura tal como es subjetivada por el personal, las percepciones que éste tiene *acerca de la organización*. Es, por lo mismo, cultura *de la organización*, no la del personal o de sus particulares cosmovisiones. En consecuencia, se han manejado indicadores preponderantemente subjetivos. El propósito ha sido recoger la *definición de la situación* por parte de los actores... ¡lo que no es poco! La imagen es una realidad *objetiva* que está ahí y, en cierto modo, más allá de las individualidades y con consecuencias *reales* para la organización (W. I. Thomas). Se ha utilizado, pues, una perspectiva cognitiva desde la cual la cultura es *conocimiento compartido* del sistema de valores de la organización.

Explicar *por qué* las tres organizaciones son culturalmente diferentes —introduciendo variables como tecnología, tamaño, estructura formal, etc.— no ha sido propósito de la investigación. Con todo, aparecen correlaciones significativas estructura/cultura: ejemplo, una organización achatada (pocos niveles jerárquicos) suele acompañarse de un estilo más participativo, una configuración burocrático-maquinal (H. Mintberg) favorece menos la «identificación con la empresa», etc. En nuestro trabajo perseguimos ante todo *describir para comparar* —la comparación es también una forma de explicación (A. Przeworski, H. Teune, 1970: 13)— culturas corporativas *entre* organizaciones (contraste de perfiles) y rasgos culturales *dentro de* cada organización.

Un análisis de las subculturas —por ejemplo, departamentales, directivos/empleados, etc.— habría puesto más de manifiesto el conflicto y habría hecho el trabajo más aceptable a los críticos (por ejemplo, a M. Alveson,

1991: 218). Es una labor pendiente de un ulterior tratamiento del banco de datos, que también arrojaría luz sobre las relaciones entre la cultura y la eficacia/eficiencia organizativa (A. L. Wilkins y W. G. Ouchi, 1983; J. P. Kotter y J. L. Heskett, 1992; D. D. Denison, 1990), disonancias imagen/estructura, etcétera. Es de esperar que este trabajo sea de utilidad, pese a las denunciabes limitaciones de toda investigación sobre un objeto relativamente novedoso.

## BIBLIOGRAFIA

- ALVESSON, M. (1991): «Organizational symbolism and ideology», *Journal of Management Studies* (28), 220-248.
- ARGYRIS, Ch., y SCHOEN, D. A. (1978): *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading, Addison-Wesley.
- BERGER, P., y LUCKMAN, B. (1967): *The social construction of reality*, Harmondsworth, Penguin.
- DEAL, T. E., y KENNEDY, A. A. (1986): *Corporate cultures*, Reading, Addison-Wesley.
- DENISON, D. R. (1990): *Corporate culture and organizational effectiveness*, Nueva York, John Wiley.
- GARFINKEL, H. (1967): *Studies in Ethnometodology*, Prentice Hall, Englewood-Cliffs.
- GARMENDIA, J. A. (1990): *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*, Madrid, ESIC.
- (1993): *Sociología industrial y de los recursos humanos* (con F. Parra Luna), Madrid, Taurus.
- (1994): *Tres culturas. Organización y recursos humanos*, Madrid, ESIC.
- GEERTZ, C. (1973): *The interpretation of cultures*, Nueva York, Basic Books.
- GOFFMANN, E. (1970): *Internados*, Buenos Aires, Amorrortu.
- GOODENOUGH, W. H. (1972): *Culture, Language and Society*, Reading, Addison-Wesley.
- GREGORY, K. (1983): «Native view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations», *Administrative Science Quarterly* (28), 359-377.
- HALL, A. D., y FAGEN, R. E. (1974): «Definition of System», en W. BUCKLEY, *Modern Systems Research for the Behavioral Scientist*, Chicago, Aldine, pp. 1-512.
- HARRIS, L., y CRONEN, V. (1982): «A rules-based model for analysis and evaluation of organizational communication», *Communication Quarterly* (27), 12-28.
- HATCH, M. J. (1993): «The dynamics of organizational culture», *Academy of Management Review*, (18)-4, 657-693.
- HERZBERG, F. (1959): *The motivation to work*, Nueva York, Wiley.
- HOFFSTEDE, G., y otros (1990): «Measuring organizational cultures», *Administrative Science Quarterly* (35), 286-316.
- IDE (1981): *Industrial democracy in Europe*, Londres, Clarendon.
- JIMÉNEZ BLANCO, J. (1993): «Ecología humana: convergencia de los paradigmas sociológico y biológico», en E. LAMO y J. RODRÍGUEZ, *Problemas de teoría social contemporánea*, Madrid, CIS, pp. 47-86.
- KOTTER, J. P., y HESKETT, J. L. (1992): *Corporate culture and performance*, Nueva York, The Free Press.
- KROEBER, A. L., y KLUCKHOHN, C. (1952): *Culture: a critical review of concepts and definitions*, Nueva York, Wiley.
- MAANEN, Jan van (1977): *Organizational careers*, Nueva York, Wiley.
- MARTIN, J., y MEYERSON, D. (1986): «Organizational cultures», en L. PONDY, *Managing ambiguity*, Standford.
- MASLOW, A. (1959): «A theory of human motivation», *Psychological Review* (56), 251-276.
- MORGAN, G. (1983): *Images of organization*, Londres, Sage.
- NORUSIS, M. J. (1988): *SPSS/PC+ for the IBMPC XT/AT*, Chicago.

- O'REILLY, Ch. A. (1991): «People and organizational culture», *Academy of Management Review* (34), 487-516.
- OUCHI, W. G. (1981): *Theory Z*, Reading, Addison-Wesley.
- PARRA LUNA, F. (1983): *Elementos para una teoría formal del sistema social*, Madrid, Editorial Universidad Complutense.
- (1993): *Sociología industrial y de los recursos humanos* (con J. A. Garmendia), Madrid, Tau-rus.
- PETTIGREW, A. M. (1981): «On studying organizational cultures», *Administrative Science Quarterly* (24), 570-581.
- PFEFFER, J. (1979): «Management as symbolic action», en L. L. CUMMINGS y B. M. STAW, *Research in organizational behavior*, Nueva York, Wiley.
- PRZEWORSKY, A., y TEUNE, H. (1970): *The logic of comparative social inquiry*, Nueva York, Wiley-Interscience.
- SACKMANN, S. A. (1992): «Cultures and subcultures: An analysis of organizational knowledge», *Administrative Science Quarterly* (37), 140-161.
- SCHEIN, E. (1985): *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey.
- SMIRCICH, L. (1983): «Concepts of culture and organizational analysis», *Administrative Science Quarterly* (28), 339-358.
- TANNENBAUM, A. S., y KAHN, R. (1959): «Organizational control structure», *Human Relations* (10), 15-38.
- TOMPKINS, P. K. (1987): «Translating organizational theory», en *Handbook of organizational communication*, Beverly-Hills, Sage.
- WHIPP, R., y otros: «Cultures and competitiveness», *Journal of Management Studies*, 1989 (26), 540-565.
- WILKINS, A. L., y OUCHI, W. G. (1983): «Efficient cultures», *Administrative Science Quarterly* (28), 468-481.
- PRICE WATERHOUSE CRANFIELD PROJET (1992), Barcelona, Esade.

## RESUMEN

Tras la discusión del concepto de *cultura corporativa* se trata de desarrollar un enfoque sistémico-axiológico del fenómeno, recogiendo el trabajo de una reciente investigación comparativa entre empresas del sector electrónico-informático. Se persigue un tratamiento global e integrado de la cultura de las organizaciones. Se estudia la cultura como metáfora de la organización: es decir, las organizaciones *son* cultura. Esta ha sido manejada como imágenes compartidas.

## ABSTRACT

After a discussion of the concept *corporate culture* a systemic-axiological approach has been developed here. The operationalization of the concept as «organization image» has been implemented in a recent research comparing different firms in the computer industry branch. It deals with a new focus that aims to get a global and integrated view. Corporate culture has been treated here as a metaphor of the organization: thus, organizations as *being* cultures rather than *having* cultures.