

# La cultura organitzacional en els propers anys, en un medi turbulent i canviant



Santiago D. Quijano de Arana  
Universitat de Barcelona

L'anàlisi de la cultura és important per a entendre el lideratge i l'organització. En un món canviant i turbulent és necessari fomentar el canvi cultural com a propiciador de l'èxit de les empreses. Això fa que l'estudi de la cultura organitzacional sigui un tema de permanent actualitat.

*Cultural analysis is important to the understanding of leadership and organizational structure. In a turbulent and changing world, it is important to encourage cultural change in order to encourage the success of a business. For this reason, the study of organizational culture is of permanent relevance.*

## Introducció

El terme cultura organitzativa ha estat un dels tòpics més utilitzats durant els últims quinze anys per directius, empleats i fins i tot clients, per entendre i parlar de la manera de ser de les seves organitzacions, descriure la manera de relacionar-se amb el seu medi (intern i extern), i intentar explicar o predir el seu èxit o fracàs actual o futur. Tanmateix, és probable que continuïn essent vàlides algunes de les raons que motivaren Schein a escriure el seu llibre *Cultura empresarial i lideratge*. Deia ell: «1. El tema s'ha fet molt actual... 2. El tema és confús... 3. L'anàlisi de la cultura pot ajudar a analitzar el lideratge» (Schein, 1988, pàg. 12-13).

Efectivament, podem dir que el tema continua essent de molta actualitat. En primer lloc, perquè moltes organitzacions encara es plantegen l'anàlisi de la seva «cultura» no solament com a forma d'entendre's millor, sinó com a mètode de gestionar els canvis que perceben com a necessaris per afrontar els desafiaments del seu entorn. Confien que una correcta «gestió» de la cultura pròpia és una clau important per aconseguir l'èxit en els negocis. En segon lloc, perquè, tot i que la «qualitat total», o de manera menys significativa la reenginyeria han fet i fan gastar energies, temps i diners a molts directius, aquestes formes renovades d'entendre i organitzar les empreses, exigeixen, com a condició de possibilitat del seu èxit, *noves maneres de pensar*, així com *nous valors i creences*, que condueixen a *noves maneres de fer*, i a *noves maneres d'ésser i de viure la cultura organitzativa*.

També sembla que el concepte continua confús per a alguns professionals que l'apliquen. Tot i que la literatura que hi ha ens permet fer-nos una bona idea del que significa el fenomen, i del que realment es pot fer (o no) per «canviar-lo» o «gestionar-lo», sembla que molts directius i consultors professionals no la consideren més que en alguns dels seus aspectes parcials —i sovint més superficials—, com ara les «normes», les «pràctiques de promoció» o altres comportaments habituals de l'organització.

## **Recordant què és la cultura organitzacional**

Són moltes les definicions que s'han donat de cultura organitzativa, però totes, finalment, ens permeten d'entendre-la com una «visió compartida de l'empresa», formada per un «sistema integrat» de diferents «elements» que nodreixen la «identitat social» de les persones que hi pertanyen, «guien el seu comportament» i «ofereixen criteris» per saber què convé fer en cada nova situació i «com resoldre eficaçment els problemes» que es poden presentar.

Segons les definicions o concepcions de la cultura, els «elements» tinguts en compte seran uns o altres. Schein en recollia sis, generalment utilitzats per autors, professionals i teòrics del desenvolupament organitzacional (DO): els comportaments observats (1), les normes (2), els valors dominants (3), la filosofia que orienta la política vers empleats i clients (4), les regles del joc per progressar i promocionar dins l'organització (5), i l'ambient o clima (6). A aquests elements afegí l'anomenat per ell, el nivell més pregonat de supòsits bàsics i creences que comparteixen els membres de l'organització, entesos com formes interioritzades de respostes que el grup ha après davant els seus problemes, tant de subsistència enfront del medi extern, com d'integració interna.

Els antropòlegs, per la seva banda, insisteixen més en altres elements, com ara: els mites, la història, els rituals, els herois, el llenguatge, els símbols, l'ofici i el producte, els edificis, el mobiliari, la decoració, etc. (Aguirre, 1994).

Més enllà d'uns o altres «elements», hi ha tres qüestions importants que permeten integrar les perspectives complementàries d'antropòlegs i professionals del DO. En primer lloc, que la cultura és un «sistema integrat», la qual cosa significa que tots els seus elements estan interrelacionats, connectats entre si, donant-se suport i sentit els uns als altres. Segon, que hi ha diferents nivells de la cultura on poden ésser classificats els diferents elements, i que Peiró, seguint altres autors, definia com: (1) nivell observable referit als seus productes; (2) nivell apreciatiu i valoratiu, que permet interpretar i donar significat als

productes anteriors; (3) nivell de fonamentació, integrat pels supòsits bàsics i les creences, identificat amb el concepte de Schein abans esmentat. La tercera qüestió important que subratllen els psicòlegs socials d'orientació sociocognitiva i constructivista és el caràcter de «construcció social» de la cultura i de la realitat social en general. Les persones, activament, estructuren i construeixen la realitat com una «representació». La cultura s'entén així «com un fenomen actiu i viu a través del qual cada persona crea i recrea el món en què viu» (Morgan, 1986, pàg. 118).

## **Recordant com es genera la cultura**

Schein parla de «sociodinàmica», de processos de «lideratge» i d'«aprenentatge social» per entendre com la cultura arriba a ésser, evoluciona i canvia. D'una banda, la reducció de l'ansietat dels membres del grup, els processos d'imposició de supòsits bàsics per part dels membres més poderosos, les reaccions d'altres membres del grup, la negociació, el conflicte, el compromís, el fraccionament del grup, l'èxit de les solucions proposades i aplicades pel grup per a la resolució dels seus problemes, etc. D'altra banda, tot el que els líders controlen i mesuren, i totes les coses a les quals presten atenció dins l'empresa: la seva reacció davant els incidents crítics i les crisis; la planificació de les funcions de cadascú i la formació; els criteris per a la retribució i el repartiment de recompenses i jerarquies; els criteris de reclutament, selecció, promoció, jubilació i acomiadament.

Els psicòlegs socials (especialment els autors de la «representació social») parlen també de «creences», «valors», «experiències», «informacions» que constitueixen un «fons cultural comú», transmès mitjançant la «tradició», l'«educació», i la «comunicació social». Aquest fons cultural explicaria, en part, l'estil i la cultura de moltes empreses japoneses que han assolit alts nivells d'implicació i compromís per part dels seus treballadors (Quijano, 1984). En aquest context, són especialment influents la comunicació interpersonal i, més encara, les converses quotidianes en les quals es transmet «un continu flux d'imatges, va-

*Les formes renovades d'entendre i organitzar les empreses exigeixen noves maneres de pensar, nous valors i creences i noves maneres de viure la cultura organitzativa.*  
Fotografia: I & T Magazine (1994), núm. 14, pàg. 12.



lors, opinions, judicis, informacions, que ens impacten sense que ni tan sols ens n'adonem plenament» (Ibáñez, 1994, pàg. 179-180).

Una altra font d'influència per a la formació de la cultura són les insercions socials que condicionen els tipus de converses i els continguts d'aquestes, a les quals cadascú té accés, i a les quals es troba exposat permanentment, així com el tipus d'experiència personal establerta amb relació a l'empresa on es genera la cultura. Morgan ho resumia així: «La cultura no és quelcom que s'imposa en un punt social. En les organitzacions existeixen molts, diferents i competitiu sistemes de valors que creen un mosaic d'organitzacions més que cultures organitzatives uniformes, i els diferents grups professionals, per exemple els comptables i els comercials, tenen punts de vista diferents del món en general i en particular de la naturalesa de l'organització a què pertanyen» (Morgan, 1990, pàg. 114).

### **Recordant com es canvia la cultura organitzativa**

Schein proposava onze mecanismes de canvi relacionats amb les diferents fases de l'evolució

de les empreses. Però allò més important assenyalat era que qualsevol canvi que es pretengués de la cultura corporativa passava necessàriament per uns processos que descrivia així: (1) «Desblocatge dels supòsits bàsics previs», mitjançant (2) la «revocació de la informació», la (3) «creació de seguretat psicològica», i la posada en marxa de mecanismes que originen la (4) «redefinició cognoscitiva» com la forma de (5) «desenvolupar nous supòsits bàsics» que es tornen a (6) reblotar quan es manifesten eficaços per resoldre els problemes i reduir l'ansietat.

De les aportacions fetes pels autors de «les representacions socials», voldria recordar alguns aspectes més importants: l'objectivació i l'ancoratge. L'objectivació és el procés de transformació de les idees en imatges. Les imatges permeten a les persones entendre les idees d'una manera més concreta i accessible a la vida de cada dia. L'ancoratge, per la seva part, permet integrar noves informacions sobre determinats objectes, dins el vell sistema de pensament tal com ja està constituït. L'ancoratge permet afrontar les innovacions i incorporar noves informacions que prenen contacte amb objectes nous que no ens són familiars. D'una banda utilitzem les categories

conegudes per interpretar i donar significat als nous fets i a les noves informacions que rebem. En el nostre cas, per exemple, sobre l'empresa, la seva situació financera, i competitiva, les característiques del mercat, les noves exigències dels clients, etc. En certa manera «deformen» les noves informacions per veure-les a través dels vells «vidres», és a dir, de les nostres velles imatges, conceptes i esquemes. A això li diem procés d'assimilació de les noves informacions pels vells esquemes. D'altra banda, es produeix també un procés d'acomodació mitjançant el qual la nova informació modifica, si més no en part, els nostres esquemes per fer-los compatibles amb les noves informacions.

Cal no oblidar que aquests dos processos d'assimilació i d'acomodació no són iguals per a tots els grups socials, sinó que varien en funció dels interessos i els valors de cadascú d'ells. Interessos i valors actuen amb força sobre les percepcions de les noves informacions, fent més o menys receptius els grups (per exemple de directius, comandaments intermedis, obrers, comercials, investigadors, etc.), i alterant en una o una altra direcció els processos d'assimilació (immobilitat) i d'acomodació (canvi).

### **El canvi cultural com a repte per a l'èxit en un medi turbulent i canviant**

Les organitzacions viuen i sobreviuen en un medi canviant. Avui, a més a més, el procés d'acceleració del canvi és vertiginós. Si volguéssim sintetitzar algunes tendències que descriuen l'orientació dels canvis que s'estan produint en el nostre entorn, podríem destacar alguns aspectes: 1. La implantació cada vegada més hegemònica d'una economia de mercat lliure enfront de les economies planificades i dels mercats protegits o de monopoli. 2. La globalització dels mercats en aquesta «aldea global» que és el món, possibilitant cada vegada més l'intercanvi lliure, internacional, de productes i serveis. Tendència a l'eliminació progressiva d'aduanes i dels límits proteccionistes dels diferents estats. 3. Velocitat vertiginosa del canvi, cada vegada més accelerat, enfront del canvi previsible, controlat, pautat que

fins ara havíem conegut. 4. Domini del client que planteja les seves condicions i exigències, enfront del ja passat domini del productor i del venedor.

Tots aquests aspectes ens duen a la necessitat permanent de millora contínua, a l'augment de la competitivitat, de noves aportacions i de progrés, de valor afegit constant per oferir al mercat, d'innovació i imaginació, de compromís global de tots els implicats en la vida de l'organització. Entre les formes més conegudes, utilitzades en les organitzacions més exitoses per tal d'aconseguir aquest objectiu, s'ha de comptar la «qualitat total» i la «reenginyeria». Dues formes aparentment molt eficaces, però que no sempre han tingut èxit en la seva aplicació concreta en moltes organitzacions. Vegem les seves implicacions amb la cultura organitzativa.

#### *Cultura organitzativa i qualitat total*

Per definir la «qualitat total» hem de distingir, tot seguint la proposta de Ciampa (i d'altres autors), tres nivells o significats diferents atorgats al terme: la seva filosofia (1), les tècniques emprades (2) i els resultats obtinguts (3).

Si atenem a la seva filosofia hem de descriure el principi unificador que es troba a la base de l'estratègia, la planificació i l'activitat d'una empresa que actua amb criteris de qualitat total. Aquest principi unificador és la «dedicació total al client». Això significa que «totes les activitats de totes les funcions es dissenyen i es realitzen per satisfer tots els requeriments del client final i excedir les seves expectatives» (Ciampa, 1993, pàg. 7).

Si fem esment de les tecnologies emprades per la qualitat total (eines, tècniques i altres elements), haurem de parlar de: 1. eines tradicionals de control de qualitat emprades pels enginyers. 2. eines preses del sistema *just-in-time* per accelerar els fluxos de producció, per eliminar activitats que no aporten valor afegit, per agrupar tasques sota el concepte de centres de transformació o manufactura cel·lular, etc. 3. Tècniques preses de desenvolupament organitzacional, com ara: medicació del clima laboral, tècniques de comunicació, desenvolupament d'habi-

*Tota empresa té un fons cultural comú que la diferencia d'altres empreses, i algunes han assolit alts nivells d'implicació i compromís per part dels seus treballadors.*



litats gerencials, disseny de l'estructura organitzativa, participació dels treballadors en la presa de decisions, etc. 4. L'aplicació de conceptes moderns de lideratge, etc. (Ciampa, 1993, pàg. 8).

Si les tecnologies són adequadament introduïdes tot seguint el criteri unificador d'atenció al client, obtindrem uns resultats que poden ésser resumits en quatre: 1. Els clients són summament fidels. 2. El temps per respondre als problemes, a les necessitats i a les oportunitats es redueix al mínim. Els costos també es redueixen al mínim en eliminar-se o reduir-se les tasques que no aporten valor afegit. 3. S'estableix un ambient que dóna suport a un treball en equip i l'estimula, fa la feina més satisfatòria, motivadora i significativa per als treballadors. 4. Existeix una ètica de millora contínua i una metodologia per posar-la en pràctica (Ciampa, 1993, p. 8).

Ara bé, per què de vegades no s'aconsegueixen aquests magnífics resultats? Perquè no han estat presents el que Ciampa anomena algunes característiques del «caràcter organitzacional». Entre les que porten a l'èxit es troben les següents: «4. Tot el programa de qualitat total concentra la seva atenció en una visió compartida de l'empresa ideal i realista del futur. En gran mesura és la creença en aquesta visió futura la que permet a la gent d'unir-se i avançar junts vers una companyia que han pogut visualitzar mentalment [...] el líder té el paper més important: establir maneres de fomentar: a) la creença que el treballador té el dret i la responsabilitat de millorar i canviar el que està sota el seu control (la seva capacitat i el seu entorn) per fer un treball adequat; b) el sentit de pertinença respecte al producte o servei prestat al client; c) la capacitat de les per-

sones per innovar i crear quelcom de nou que ofereixi un valor afegit; d) un sentiment de dependència: que «tots hi som junts»; e) el desig de canviar i millorar el que existeix actualment; f) el compromís amb una visió compartida del tipus d'empresa que es pot ser (Ciampa, 1993, pàg. 64-67).

Una visió eficaç es construeix sobre tres segments importants. Primerament «es basarà en un conjunt de valors fonamentals que donen significat i sentit de propòsit [...] El segon aspecte: el petit conjunt d'imperatius o punts d'alta prioritat per a l'empresa. Per exemple, arribar de la matèria prima al producte acabat en vint-i-quatre hores (quan la norma són dues setmanes [...]) El tercer punt [són] els descriptors, declaracions que descriuen com serà l'empresa del futur, què hi escoltarem, com serà treballar-hi [...] Veig grups de treballadors reunits al voltant d'una taula examinant dibuixos i treballant conjuntament amb els enginyers per resoldre un problema ràpidament [...] Veig una línia de distribució al pont de recepció del client» (Ciampa, 1993, pàg. 130-134). Això és el que hem anomenat «objectivació» des del punt de vista dels teòrics de la representació social, útil per entendre la construcció i el canvi de la cultura corporativa.

Hem parlat de «visió compartida», de «valors», de «creences fonamentals», de nous «rols» en l'organització, de noves formes de relacionar-se treballadors i clients. Tot això és justament la cultura organitzativa. Aquesta, certament, no es canvia en poc temps, però no sembla que hi hagi estabilitat en un canvi adequat vers la qualitat total, si no hi ha un canvi pregon en la cultura corporativa. El canvi pregon, «pren temps i la

majoria de la gent ha de provar, experimentar què sent, esperar a veure què succeeix per assegurar-se que el cap és sincer i després intentar-ho de nou» (pàg. 70-71). Aquests elements responen al que hem definit com cultura organitzacional, i a les condicions de la seva formació i del seu canvi esmentades abans.

#### *Cultura organitzacional i reenginyeria*

La reenginyeria és cosina germana de la qualitat total. Implica el redisseny radical dels processos de negocis. Però, com assenyala Hammer, «tot i que comenci per redissenyar els processos, no acaba aquí. Els canvis fonamentals en els processos de negocis produeixen conseqüències en molts altres aspectes d'una organització; en realitat, en tota l'organització» (Hammer i Champy, 1994, pàg. 71). L'anàlisi dels canvis fonamentals que condicionen l'èxit de la reenginyeria ens condueixen al canvi cultural que li dona suport. Repassem el que assenyalen Hammer i Champy.

*Canvien les unitats de treball: de departaments funcionals a equips de procés.* Els equips de procés no inclouen representants de tots els departaments

*Les organitzacions viuen i sobreviuen en un medi canviant. Avui, a més a més, el procés d'acceleració del canvi és vertiginós.*

*Fotografia: I & T Magazine (1994), núm. 15, pàg. 26.*

funcionals interessats, sinó que substitueixen l'antiga estructura departamental. Canvia l'estructura.

– *Els oficis canvien: de tasques senzilles a treball multidimensional.* Els treballadors d'equips de procés són responsables col·lectivament del resultat final, més que individualment responsables d'una tasca. No solament posen en joc un conjunt més ampli d'habilitats, sinó que han de pensar en un marc més ampli. En un equip de procés, el desenvolupament personal no significa pujar en la jerarquia, sinó ampliar horitzons; aprendre més de manera que es pugui assolir una major part del procés.

– *El paper del treballador canvia: de controlat a facultat.* Les empreses redissenyades no busquen treballadors que segueixen les regles; volen gent que faci les seves. Quan es confia a equips la responsabilitat de completar un procés, se'ls ha de donar també autoritat per prendre mesures operatives. Als treballadors dels equips de processos els és permès, i fins i tot exigít, que pensin, es comuniquin i actuïn amb el seu propi criteri, i que prenguin decisions.

– *La preparació per a l'ofici es modifica: d'entrenament a educació.* Les empreses tradicionals insisteixen a ensenyar als treballadors de fer un ofici o manegar-se en situacions específiques. En les que s'han redissenyat, es necessita gent que sàpiga aprendre. La companyia els formarà amb



*Economia de mercat,  
globalització dels mercats,  
velocitat del canvi, domini  
del client: signes que empènyen  
avui a la transformació  
de la cultura d'empresa.  
Fotografia: I & T Magazine (1994),  
núm. 13, pàg. 7.*

facilitat en els coneixements i les habilitats que siguin necessàries. A més a més, el lloc de treball continuarà canviant. L'aprenentatge continu de l'ofici i l'educació seran la norma en una companyia redissenyada.

– *Els criteris de retribució canvien: d'activitat a resultats.* L'eficiència en tasques estretament definides no es tradueix necessàriament en una millor realització del procés. Quan els treballadors fan un treball de procés, les empreses mesuren el seu «rendiment» i els paguen segons el valor afegit que generen.

– *Els criteris de promoció canvien: de rendiment a habilitats.* Una bonificació és una recompensa adequada per a un treball ben fet. La promoció a un nou lloc, no ho és. L'ascens és una funció d'habilitat, no d'acompliment. És un canvi, no una recompensa.

– *Els valors canvien: de proteccionistes a productius.* La reenginyeria comporta un canvi tan gran en la cultura d'una organització com en la seva configuració estructural. Exigeix que els treballadors creguin pregonament que treballen per als seus clients, no per als seus caps. I això només ho creuran si els directius ho reforcen amb les pràctiques de recompenses de la companyia. Si no canvien els valors, els processos no funcionaran mai. Canviar els valors és una part tant important de la reenginyeria com canviar els processos.

– *Les creences.* Els treballadors han de tenir creences com aquestes: «Els clients paguen els nostres salaris; haig de fer el que sigui necessari per tal de complaure'ls». «Tot ofici en aquesta companyia és essencial: el meu és molt important». «Presentar-se al treball no és una realització: a mi em paguen pel valor que genero». «La responsabilitat és meua: haig d'acceptar la propietat dels problemes i resoldre'ls». «Jo pertanyo a un equip: o fracassem o ens salvem junts». «Ningú no sap què ens reserva el demà: l'aprenentatge constant és part del meu ofici».

– *Els gerents canvien: de supervisors a entrenadors.* Processos que eren complexos es tornen simples, però oficis que eren simples es tornen complexos. Els equips de procés no necessiten caps, necessiten entrenadors. Els equips demanen consell als entrenadors. Els caps tradicionals dissenyen



el treball i l'assignen. Els equips fan això per si mateixos. Els caps tradicionals supervisen, controlen i verifiquen la feina a mesura que passa d'un realitzador de tasca al següent. Els caps tradicionals tenen poc futur en un ambient redissenyat. Han de deixar el seu paper de controladors i actuar com a facilitadors i capacitadors.

– *Les estructures organitzatives canvien: de jeràrquiques a planes.* Qualsevol estructura organitzativa que quedi després de la reenginyeria tendeix a ser plana. De fet el treball el fan equips formats per persones essencialment iguals, que operen amb gran autonomia i que tenen el suport d'uns pocs gerents, pocs, perquè mentre un gerent solament pot controlar set persones, pot entrenar-ne prop de trenta.

– *Els directius canvien.* Les organitzacions més planes acosten els executius als clients i a les persones que fan treball que afegix valor. La positiva

execució d'un treball depèn més de les actituds i els esforços de treballadors «facultats», que d'actes de gerents funcionals orientats a tasques. Els executius han de fer líders capaços d'influir i reforçar els valors i les creences dels treballadors amb les seves paraules i els seus fets.

En resum, canvien: 1. els processos de treball (manera de fer-lo) i els negocis de la companyia; 2. els oficis i les estructures de l'empresa; 3. els sistemes d'administració, la mesura d'acompliments i les recompenses atorgades; 4. la cultura: les coses que valoren els empleats i en les quals creuen.

Tots aquests punts constitueixen «elements» dels nivells observable, apreciatiu o valoratiu, i fonamentador de la cultura de l'empresa. Tal com deiem en parlar de la qualitat total, també ara podem afirmar que no hi haurà implantació amb èxit de la reenginyeria a cap empresa que no vagi acompanyada i fonamentada per un pregon canvi de la seva cultura organitzativa.

#### *La cultura organitzacional en els propers anys*

Després del que hem dit, sembla bastant clar que la cultura organitzacional continuarà essent un element important en els propers anys, tot i que potser no ocupi la primera plana en les converses de professionals i acadèmics. Això sembla que serà així, malgrat que no s'hagi pogut establir el vincle directe entre la cultura i els resultats econòmics de les organitzacions, com van demostrar Siehl i Martin (1990) després d'examinar cinc estudis altament representatius de diversos paradigmes de la cultura, i de la pretesa connexió entre cultura i resultats financers de les empreses. Ouchi i Johnson (1978), Peters i Waterman (1982), Denison (1984), Gordon (1985), i Martin, Anterasian i Siehl (1988) van ésser les recerques revisades.

Tanmateix, ja ho deien els autors: «És possible que la cultura tingui un impacte directe solament sobre els aspectes no financers dels resultats financers, com ara la moral, el compromís, la salut mental i física i la satisfacció en el treball. La cultura pot impactar indirectament el resultat financer, mitjançant variables com la productivi-

tat, el control de la qualitat, la rotació o l'absentisme» (Siehl i Martin, 1990, p. 270). Hi podem afegir: la cultura impactarà directament l'èxit de les noves maneres d'organitzar i dirigir l'empresa (per exemple, reenginyeria i qualitat total) per afrontar els reptes d'un entorn turbulent i canviant. És per tot això que probablement la cultura continuarà essent en els propers anys un tema de permanent actualitat.

#### BIBLIOGRAFIA

AGUIRRE, A.; RODRÍGUEZ, A. *Patios abiertos y patios cerrados. Psicología cultural de las instituciones*. Barcelona: Marcombo-Boixareu, 1995.

AGUIRRE, A. «La cultura de la empresa». *Anthropológica* (1994), núm. 15-16, pàg. 17-56.

CIAMPA, D. *Calidad total. Guía para su implantación*. Wilmington, Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana, 1993.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reingeniería de la empresa*. Barcelona: Parramón, 1994.

IBÁÑEZ, T. *Psicología social construccionista*. México: Universidad de Guadalajara, 1994.

— «Las representaciones sociales. Teoría y método». A: IBÁÑEZ, T., ed. *Ideologías de la vida cotidiana*. Barcelona: Sendai, 1988.

MORGAN, G. *Images of Organization*. 2a. reimpr. London: Sage Publications, 1986, 1990. (Versió espanyola: *Imágenes de la organización*. Madrid: Ra-Ma, 1990).

PEIRÓ, J. M. «Cultura organizacional y funciones de liderazgo». A: PEIRÓ, J. M. *Organizaciones: nuevas perspectivas psicopsicológicas*. Barcelona: PPU, 1990, pàg. 155-182. (Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales. Serie Maior).

QUIJANO, S. «Análisis psicosocial del modelo japonés de relaciones laborales». *Revista de Psiquiatría y Psicología humanista* (març 1984), núm. 6, pàg. 3-22. (Monogràfic: Psicología humanista y empresa).

— *La Psicología Social en las organizaciones: fundamentos*. Barcelona: PPU, 1993.

SCHEIN, E. H. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janés, 1988.

SIEHL, C.; MARTIN, J. «Organizational Culture: A key to financial performance?». A: SCHNEIDER, B., ed. *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990, pàg. 241-281.