

LA CULTURA ORGANIZATIVA: ESTUDIO EN UN CENTRO UNIVERSITARIO

GLORIA TENA TENA

DPTO. DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

M. VICTORIA HERRERO REMACHA
SOCIÓLOGA

Todos admitimos que cada organización tiene algo especial que la diferencia de las otras. No podemos entender y explicar estas peculiaridades sin recurrir a lo que es la cultura propia organizativa.

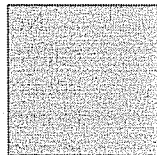
Las diferentes tipologías culturales marcan los procesos de cambio, consolidación, éxito y declive de las organizaciones. Convirtiéndose por ello imprescindible su estudio y comprensión. Es por ésto, por lo que se ha llevado a cabo una investigación de aproximación al conocimiento de la cultura/s de una organización en particular, cuyos resultados globales se presentan en este artículo.

Palabras claves

- Cultura organizativa
- Organización
- Cambio cultural
- Tipologías culturales

C
O
M
U
N
I
C
A
D
O
R

La cultura organizativa: Estudio en un centro universitario



Gloria Tena Tena
M. Victoria Herrero Remacha

Los estudios sobre *Cultura Organizacional*, en nuestro país son muy recientes pero, no obstante, es un tema de gran actualidad e interés académico, investigador y empresarial. Esto queda reflejado en la creciente bibliografía que se publica sobre este campo.

Este interés ha suscitado la realización de un estudio que ha llevado a analizar la cultura organizacional de un centro universitario. Se han diferenciado dos partes, en primer lugar un marco teórico, aproximación conceptual al término cultura organizacional, y en segundo lugar el estudio empírico, analizando a los dos colectivos que tienen relación laboral directa con el centro: Profesores y Personal de Administración y Servicios (PAS). Se parte de la hipótesis de que ambos grupos pueden tener una percepción distinta sobre el tema estudiado. Pudiéndose dar la existencia de subculturas diferentes entre ellos.

Marco teórico

Cultura organizativa

El término cultura, referido a las organizaciones, aparece en Estados Unidos en los años setenta, debido a la necesidad detectada por diferentes empresas de conseguir que todo su personal, de los diferentes niveles jerárquicos, se identifiquen con un mismo modelo de organización. Todas las organizaciones con historia tienen una cultura propia del mismo modo que la tiene una sociedad.

No hay una definición universalmente aceptada sobre lo que es cultura, puesto que presenta una gran complejidad que dificulta su concreción. En lo que están de acuerdo los diferentes autores es en la importancia que ésta tiene para la organización, pero no así en lo que es. Siguiendo a Schein podemos nombrar los sentidos más habituales de este término:

1. Comportamientos que se observan habitualmente en las relaciones interpersonales.
2. Normas que se crean dentro de los grupos de trabajo.
3. Valores dominantes aceptados en la organización.
4. Filosofía que marca la política de la empresa con relación a sus empleados y clientes.
5. Reglas de juego que imperan en la empresa que los recién incorporados a la misma deben interiorizar si quieren progresar y ser aceptados por el grupo.
6. Ambiente o clima que se crea en una organización debido a la forma en que sus miembros son distribuidos espacialmente y a la relación de éstos con los clientes (Schein, 1988, p. 23).

Entre las diferentes definiciones dadas al término cultura encontramos la de W. Ouchi, "La cultura de una empresa está constituida por la tradición y el clima y que implica valores..."; para Peters y Waterman, "las directrices y valores, compartidos de una empresa"; y para Deal y Kennedy "la cohesión de los valores, mitos, héroes y símbolos" (Vázquez, 1990, p.93).

Aunque hay que señalar que casi toda la bibliografía consultada, para realizar este trabajo, coincide con la definición dada por Schein en su libro, *La cultura empresarial y el liderazgo*, para el cual la cultura sería " un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas" (Schein, 1988, pp. 25-26).

La cultura empresarial podríamos analizarla a través de varios niveles:

1. Los artefactos y creaciones: información fácil de conseguir pero difícil de comprender. Sería el "qué" y el "cómo", pero no el "porqué".

2. Los valores: difíciles de observar directamente y que podemos conocer a través de entrevistas a los miembros importantes del grupo, o a través del análisis de los artefactos visibles. Serían las respuestas del grupo al "porqué".
3. Los supuestos básicos: afectan a los miembros del grupo en su manera de percibir, pensar y sentir dentro de la organización. Generalmente son inconscientes y por lo tanto no discutidos.

Son paradigma culturales a cerca de: las relaciones con el entorno; naturaleza de la realidad, tiempo y espacio; naturaleza de las personas; naturaleza de la actividad humana; naturaleza de las relaciones humanas.

Los supuestos han sido aceptados por la organización, de una manera inconsciente, como propios a través de los años y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, etc. (Anzizu, 1992, p.25)

Cultura y grupo

La cultura tiene relación con el grupo y le pertenece. Al hablar de ella tenemos que hacer referencia a su fortaleza y eficacia.

La fortaleza de la cultura del grupo depende de dos variables: homogeneidad y estabilidad del grupo; duración e intensidad de las experiencias compartidas.

La eficacia dependerá a su vez de otras dos variables: contenido actual de la cultura del grupo; grado con el que las soluciones aprendidas resuelven los problemas del grupo.

La cultura condiciona al grupo frente a su adaptación a los cambios de su entorno y le hace responder de una determinada manera.

La cultura se da en todas las organizaciones, incluyendo las subunidades, éstas identifican y promulgan sus propios valores fundamentales. Dándose el caso de que estas subculturas están muy arraigadas.

Generalmente los valores básicos fundamentales de las unidades son similares y se diferencian mínimamente. Pero a veces pueden entrar en conflicto entre si. En cualquier caso la fortaleza de la cultura empresarial dependerá del tiempo, duración e intensidad de las experiencias compartidas por los miembros de la organización.

El grupo va aprendiendo a solucionar sus problemas mediante el método de "ensayo y error", éste configuraría el contenido de la cultura.

Un grupo se va enfrentando a dos clases diferentes de situaciones:

- En las que hay que resolver problemas. El grupo busca alternativas hasta que encuentra una solución y cambia ésta si luego encuentra otra mejor: "ensayo y error".
- Y en las que hay que reducir o eliminar la ansiedad. Una vez que estas soluciones han sido aprendidas generalmente no se discuten. Se presentan como rituales, comportamientos, sentimientos, etc. Se pueden cambiar si la causa que ha provocado la ansiedad se modifica o se da una nueva solución.

Los individuos del grupo sufren de ansiedad cuando se enfrentan a medios hostiles o desconocidos y también cuando tienen relaciones sociales inestables.

En estos grupos son figuras claves los líderes, sobre todo cuando se producen cambios en el entorno que requieren nuevas soluciones, y cuando cambian las causas de la ansiedad o los miembros del grupo así lo perciben. El papel de estos líderes, en dichas circunstancias, será el lograr que el grupo sea más efectivo o aumente su tolerancia a la ansiedad.

La cultura es un elemento de estabilización para el grupo, tanto interna como externa, proporcionándole una defensa contra la ansiedad y la incertidumbre del cambio. No obstante, entendiendo que la cultura de un grupo es algo dinámico, en un proceso continuo de formación.

Un requisito fundamental para la propia existencia de la cultura será su transmisión. Los nuevos miembros del grupo deben conocer la cultura, aceptarla y ser fuente de nuevas ideas que la enriquezcan.

A través de un proceso de socialización, una persona al entrar en una empresa, aprende los comportamientos adecuados, los valores que se deben sostener y su importancia relativa. La importancia y efectividad de este proceso condicionará la lealtad y el compromiso del nuevo miembro y la estabilidad y eficacia de la organización.

Los directivos deben conocer y comprender este proceso a fin de gestionarlo adecuadamente.

Cultura de la organización y de la sociedad

La cultura de todas las organizaciones se ve influida por la de las sociedades a las que pertenece. Mucho antes de que las personas se unan en una organización, los padres y los maestros transmiten una serie de valores, algunos de los cuales pueden ser específicos de esa sociedad. Las personas llevan consigo a la organización estos valores que influirán en la cultura organizacional.

Los supuestos básicos de la cultura de las empresas se verán afectados por los supuestos básicos de la sociedad. Muchos autores han demostrado la importancia de estudiar con antelación la cultura de una sociedad antes de introducir técnicas directivas de una cultura a otra.

Lo que produce buenos resultados en un país no tiene porque darlos necesariamente en otro. Hay una enorme dependencia entre toda actividad de administración y organización con la cultura del medio en el que se inserta, ya que como lo que se utiliza son ideas y símbolos, éstos sólo tendrán validez para las personas que los conocen y este conocimiento vendrá dado, como ya se ha dicho, a través de su aprendizaje en la familia y colegio (Vázquez, 1985, p, 94).

Mecanismos principales de transmisión y manifestación de la cultura

La cultura de la organización se transmite a través de las interacciones de sus miembros. Esto sirve para dar sentido a acciones, acontecimientos y comunicaciones. El lenguaje, los símbolos, las historias, los mitos, las leyendas, los héroes, los ritos y rituales, entre otros, son mecanismos fundamentales de transferencia cultural. Muchos de los procesos de transmisión son difíciles de controlar.

La cultura no es algo que los directivos puedan controlar; es demasiado intangible para ejercer control sobre ella. No obstante, pueden influir en ella, especialmente, utilizando los canales de comunicación informal a fin de transmitir y reforzar valores.

Los mecanismos principales de transmisión y manifestación cultural son :

- **Historias:** Son importantes principalmente por el efecto multiplicador que tienen. Por ejemplo, pueden ser historias acerca de líderes de la organización.

- **Mitos:** Son explicaciones de acontecimientos que encierran poderosos mensajes culturales. No importa realmente si éstos son ciertos o inventados, porque solamente existen para quienes creen en ellos; para el resto, son como cuentos de hadas. Pueden referirse o bien a personas consideradas excepcionales, o bien a acontecimientos protagonizados por personas modélicas y que, por lo tanto, facilitan la interiorización y refuerzo de determinados valores.
Los mitos unen y dan una explicación de lo inexplicable. No se ven limitados por el espacio, el tiempo o el contenido. Sirven para unirnos a nuestro pasado, a menudo mediante una idealización de nuestra historia, y nos marcan el devenir. Para las organizaciones son expresiones de los supuestos que mantienen a la gente unida.
- **Leyendas:** Son historias populares con mayor relevancia histórica. Se refieren a personas o a grupos. Pueden tener un contenido mezcla de verdad y de invención.
- **Símbolos:** Son preferentemente signos o detalles que están cargados de información cultural, por ejemplo: forma de vestir, forma de tratarse...
- **Ritos:** Son un conjunto de actividades relativamente regulares, diseñados para afianzar distintas formas de expresión cultural acerca de un acontecimiento prescrito. Su función será desarrollar sentimientos de pertenencia al grupo, ponen de relieve aquello que es importante para hacer transmitir los valores y hacen que la cultura permanezca inalterable.
En las empresas tienen lugar como recompensa y reconocimiento de un logro (cenas anuales, convenciones de ventas, etc.) (Hunt, 1993, p. 119)
- **Héroes:** Son las personas que se ponen como ejemplo para la organización. Según Deal y Kennedy pueden ser de dos clases:
 - Aquellos que son puestos como ejemplo a sus iguales y recompensados por ello con ceremonias rituales; son los que reflejan los valores claves de la organización.
 - Y los héroes natos, que son los fundadores y sus sucesores (Vázquez, 1990, p. 97).

Cambio de cultura

La manera más efectiva de cambiar el comportamiento de los miembros de la empresa es cambiar adecuadamente su cultura.

Cuanto más larga sea la historia de la empresa más dominarán los valores y las creencias en la continuidad y en la tradición, y mayores serán las tendencias a santificar estos valores y las creencias. El cambio, por lo tanto, será más fácil en las organizaciones jóvenes. Las historias de las grandes empresas están dominadas por la continuidad -de estructuras, sistemas y relaciones de poder-, y no por el cambio (Hunt, 1993, p. 113).

E. Schein cree posible el cambio cultural a través del ejercicio del **liderazgo** como elemento determinante propio de la dirección y dinamizador de la empresa. Pero otros autores, por el contrario, piensan que en muchas ocasiones la cultura se constituye en barrera infranqueable para el cambio. En este caso la organización va perdiendo su razón de ser y finalmente deja de existir o simplemente queda relegada a un papel muy secundario en su sector.

Etapas en la historia de la empresa

Debido a la relación existente entre cultura e historia de la empresa es necesario analizar las diferentes etapas por las que pasa la organización:

- a. **Nacimiento y crecimiento:** El empuje cultural se basa en los supuestos de los fundadores. Si la empresa logra sobrevivir en el tiempo aparecerá el paradigma cultural, el cual servirá como base para la competencia específica de la empresa, para la identidad de sus miembros y será el aglutinante que la mantendrá unida.
En esta etapa, generalmente, se da una cultura fuerte porque suelen vivir sus creadores. Ayuda a definir a la empresa, a integrarse en el entorno y es una defensa frente a la ansiedad.
- b. **Sucesión:** Aquí ya los miembros tienen la oportunidad de intervenir en la cultura.
Los sucesores de los fundadores tienen un papel difícil, debido a la personalidad del creador y, también, debido a su falta de experiencia.
- c. **Realización:** En esta fase la empresa tiene que crecer y adaptarse (expansión geográfica, nuevos productos, nuevos mercados....).
La cultura se institucionaliza, pasa al subconsciente y por lo tanto resulta difícil de cambiar.

Cada uno de los subsistemas de la empresa desarrolla su propia cultura en función de sus objetivos y de su entorno específico. Generalmente habrá aceptación de la diversidad cultural en la empresa.

Los directivos tienen que decidir si gestionan la cultura de la organización, si la cambian o hacia donde quieren dirigirla.

- d. **Madurez, estancamiento y declive:** Los elementos significativos dejan aquí de ser funcionales, debido a que la empresa es incapaz de crecer por saturación de mercados, obsolescencia de productos e inadecuación de las estructuras o de los procesos.

En estas circunstancias a los miembros de la empresa les es difícil analizar y apreciar la situación correctamente. Sólo quedarían dos soluciones, o la creación rápida de elementos adaptativos o la destrucción de la unidad social. A menudo será necesario el cambio de líderes y de personal significativo.

Etapas del proceso del cambio cultural

Básicamente se compone de tres etapas:

1. **Análisis de la cultura actual y de la nueva cultura a lograr.** Se deberán determinar las desviaciones para cada una de las variables de control.
2. **Oportunidad de experimentar la cultura deseada.** Dando a los miembros la oportunidad de participar en la determinación de los cambios, a fin de lograr un compromiso de los miembros con la nueva situación.
3. **Modificar la cultura actual.** Implica elaborar un programa de entrenamiento para cada una de las áreas involucradas (comportamiento de los líderes, subculturas de los grupos, sistemas de información y comunicación, sistemas de comportamientos e incentivos, programas de entrenamiento y orientación, comportamiento de los supervisores, estructuras, políticas, procedimientos y presupuestos, resultados y su medición); medir y analizar los avances logrados; entrenar al personal directivo y clave.

Tipologías

Como ya ha quedado reflejado es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los empleados y porque éstos son importantes para el éxito de la empresa.

Hay diferentes maneras de identificar los tipos de culturas existentes en una organización, veremos algunas de ellas:

1. *Modelo de Deal y Kennedy*

Estos han identificado varios tipos de cultura con la ayuda de dos dimensiones: el grado de riesgo engendrado por cada decisión y el grado de feed-back para el rendimiento procedente del medio ambiente.

Describen cuatro tipos de cultura, estas son contingentes, es decir, que varían según el tipo de actividad organizacional:

a.- Apostante: Lo importante son las inversiones sobre el futuro. El feed-back para el rendimiento y procedencia del ambiente es nulo o lento y alto el riesgo engendrado por cada decisión.

b.- Macho: Hace énfasis en las intervenciones rápidas. Es rápido el feed-back para el rendimiento y procedencia del ambiente y alto el riesgo engendrado por cada decisión.

c.- Laboriosa/Jugadora: Se corresponde con actividades que requieren un gran volumen y un servicio de calidad. El feed-back para el rendimiento y procedencia del ambiente es rápido e implica un bajo riesgo engendrado por cada decisión.

d.- Pleitista: Se identifica con actividades más bien burocráticas. Es nulo o lento el feed-back para el rendimiento y procedencia del ambiente y bajo el riesgo engendrado por cada decisión. (Guerín et al., 1992,p.261)

2. *Modelo de Holland:*

Identifica la cultura de una organización refiriéndose a las características psicológicas que comparten la mayoría de sus miembros. Entiende que los empleados que permanecen en una misma organización tienden a tener características comunes (personalidad, intereses, valores). El conocer el perfil del conjunto de los empleados puede ser vital para asegurar la supervivencia de la organización, debido a que los empleados homogéneos, sin duda, van a constituir un freno para cualquier modificación organizacional importante requerida por un cambio en el ambiente.

Para evaluar el perfil de una organización, Holland propone utilizar una tipología compuesta de seis categorías: realista, investigador, artístico, social, emprendedor y convencional. Después de identificar el tipo de cada uno de los empleados, basta calcular la distribución de los tipos individuales para evaluar el perfil organizacional. Por ejemplo, según señalan Guerin y otros, el perfil de los profesionales técnicos de laboratorios de investigación y desarrollo, se caracterizan por puntuaciones elevadas en los valores realistas, investigadores y artísticos. Por el contrario, los gerentes de proyectos científicos tienen también un perfil similar, con puntuaciones elevadas en valores sociales o convencionales (Guerin et al., 1992, pp. 262 - 264).

3. *Modelo de O'Toole:*

Propone cuatro modelos puros de organización. Estos han sido adaptados a fin de hacerlos concretos y comparables, en términos de seis variables: estructura organizativa, presencia de sindicatos, fundamentos del contrato laboral, nivel salarial, movilidad ocupacional y medición del rendimiento. Estos modelos no existen en la realidad y son ficciones y cada uno de ellos reflejan diferentes **culturas organizativas**. Los tipos de empresa construidos, a partir de las anteriores variables, son los siguientes:

- Empresa tipo A (Meritocracia). Refleja básicamente una empresa fuertemente orientada al rendimiento, estructurada, de alta movilidad, basada en el mérito individual. Supone un modelo eficientista y dinámico, con ausencia de conflicto social e individualista.
- Empresa tipo B (Cientificocracia). Se trata de una organización desarrollada a través de procesos mecánicos o ingenieriles de la tarea y de los puestos. Los puestos bisagra, correspondientes a los mandos medios, han sido suprimidos, de acuerdo con criterios científicos de sistemas de información integrados. La valoración y rendimiento están determinados por el juego del sistema y constituye una burocracia perfecta. No aparece por lo tanto el conflicto social.
- Empresa tipo C (Derechocracia). Es una organización basada en el control colectivo a través de un sindicato fuertemente implantado y que realiza completamente las demandas de control de cualquier sindicato normal. Baja movilidad interna y alta seguridad laboral, primando los derechos adquiridos a los del rendimiento.

- Empresa tipo D (Desarrollocracia). Refleja básicamente un sistema autogestionario ideal, centrado en el desarrollo de la persona y en el pleno empleo interior. Supone utilizar todos los medios para garantizar el desarrollo de los individuos y una experiencia continua de aprendizaje. Es una mezcla de control social y de autorrealización (Husenman, 1985, p. 56-57).

4. *Modelo de Harrison:*

Establece cuatro tipos culturales, dependiendo de que sus valores estén orientados hacia:

- a. **El poder.** La organización basa todos sus valores en él. Ejerce no sólo poder sobre sus componentes sino también hacia el exterior. En este las organizaciones intentan ampliar por todos los medios su territorio y campo de influencia - mediante adquisiciones, campañas para imponerse a sus competidores, etc.- y dominar el entorno que les rodea hasta donde sea posible.

Se pueden dar formas moderadas de este tipo de cultura, como son las de cierto tipo de empresas familiares con muchos años de dominio de un mercado determinado.

- b. **La función.** Lo importante será la legalidad, la responsabilidad, las normas y procedimientos de las acciones. La organización se rige por reglamentos y leyes. Prima más lo correcto que lo eficaz. El "cómo" hacer las cosas pasa por delante del "qué" hacer y "por qué".

Se dará sobre todo en empresas que tradicionalmente han controlado sus mercados o que actúan en sectores muy regulados por la Administración y, por tanto, con escasa competencia y en algunas empresas del sector privado -la banca y los seguros eran un ejemplo muy claro hasta hace relativamente poco-.

- c. **La tarea.** Fundamental será el conseguir el objetivo/s establecido. Todo en la organización, el estilo de dirección, la estructura, la flexibilidad de los procedimientos, los sistemas de promoción y retribución, etc. estará supeditado a su obtención. Por lo tanto, la autoridad y poder la tendrán aquellas personas que tengan los conocimientos y competencias necesarios.

Se dará en organizaciones flexibles que sepan adaptarse a los cambios (equipos de investigación, industria aeroespacial).

cial...). Puede combinarse, dentro de una misma organización, con culturas orientadas al poder o a la función.

- d. **Las personas.** Lo importante son las necesidades de éstas, que serán los principales objetivos de la organización.

Son organizaciones donde las decisiones se suelen tomar conjuntamente y se da una participación general en la gestión organizativa. Las tareas suelen ser diseñadas de forma que supongan una realización personal.

Hay pocas empresas en las que domine de manera clara esta orientación.

Esta clasificación de Harrison, aunque no de una forma muy clara, ya que una organización puede tener características de más de una tipología cultural, puede ayudarnos a establecer el predominio de uno u otro tipo (Vázquez, 1990, pp. 98-100).

Análisis de la cultura en un centro universitario

Los objetivos que se han perseguido en este estudio son básicamente:

- Estudiar a través del colectivo de Profesores y PAS el tipo de cultura actual predominante.
- Analizar la cultura preferida, teniendo en cuenta su orden de elección, en los mismos grupos.
- Análisis comparativo de las diferencias entre los grupos respecto a la percepción de la cultura y existencia de subculturas.

Se ha utilizado, para el trabajo de campo, el cuestionario sobre cultura organizativa elaborado por Roger Harrison. Dicho cuestionario diferencia en su estudio la cultura actual y la cultura preferida.

Resultados

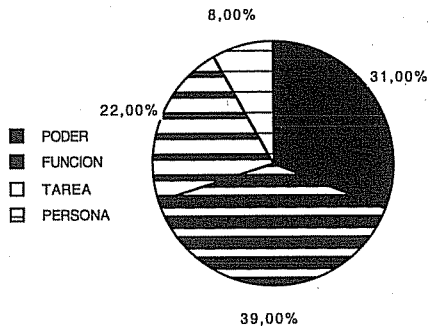
De los resultados del estudio realizado sobre la cultura organizativa podemos obtener las siguientes conclusiones:

a. Sobre la cultura actual

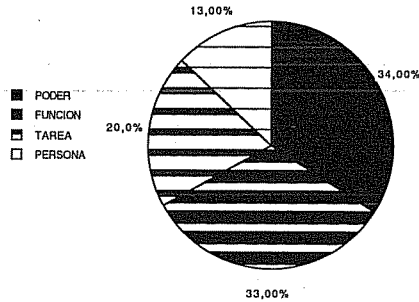
- * Entre el personal de administración y servicios, la opción elegida para ocupar el primer lugar:

- con un 39%, ha sido la cultura orientada hacia la función, es decir, aquella donde lo importante es la legalidad, las normas y procedimientos, donde todo es regido por reglamentos y leyes (jerarquía, derechos, privilegios...)
- con mínimas diferencias, con respecto a la anterior, un 31%, la cultura orientada hacia el poder, en la que prima éste, no solamente sobre los componentes de la organización, sino también hacia el exterior.
- en los últimos lugares, nos encontraríamos con una cultura orientada hacia la tarea, 22%. Que se caracteriza porque lo importante es la consecución del objetivo establecido. Y también, con una cultura orientada hacia las personas, 8%. En la cual lo fundamental será la satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización.

CULTURA ACTUAL: PAS



- * Entre el colectivo de profesores, la opción elegida para ocupar el primer puesto:
- "a" (orientada hacia el poder), con un 34%.
 - "b" (orientada hacia la función), con un 33%.
 - en los últimos lugares, "c" (orientada hacia la tarea), 20%, y "d" (orientada hacia las personas), 13%.

CULTURA ACTUAL: PROFESORES

Por lo tanto, aunque las diferencias entre ambos colectivos son mínimas, el PAS presenta el porcentaje más alto en la cultura orientada hacia la función; mientras que entre los profesores el orden anterior se muestra a la inversa, en primer lugar la cultura orientada hacia el poder, pero seguida muy de cerca por la cultura orientada hacia la función.

En ambos grupos, los últimos lugares, están ocupados por las mismas preferencias.

b. Sobre la cultura preferida

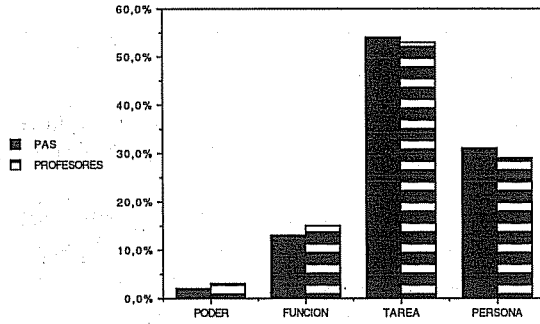
En el PAS la cultura preferida mayoritariamente sería la "c", 54%; dándose una coincidencia por lo expresado por los profesores, 53%.

Podemos constatar que la preferencia por esta alternativa es clara con relación a los restantes tipos culturales, que presentan porcentajes inferiores.

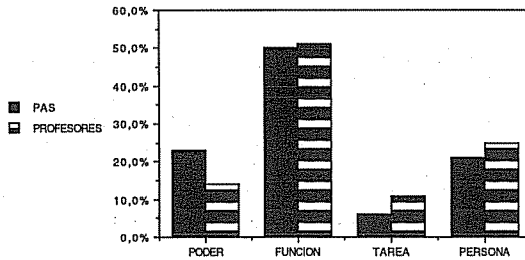
La opción elegida, posteriormente, es la "d" (31% PAS y 29% profesores). Esta misma tendencia se detecta en "b" (13% PAS y 15% profesores), y "a" (2% PAS y 3% profesores)

Esta misma igualdad se observa, en ambos grupos, en las elecciones correspondientes al segundo, tercero y cuarto lugar.

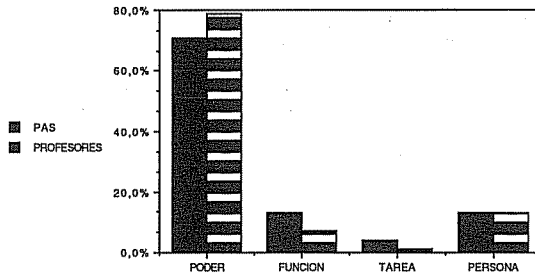
CULTURA PREFERIDA: 1^{ra}. ELECCION



CULTURA PREFERIDA: 3^a ELECCION



CULTURA PREFERIDA: 4^a ELECCION



Análisis comparativo

Del análisis comparativo, sobre los resultados obtenidos en ambos grupos, podemos deducir:

- 1º respecto de la percepción sobre la cultura actual, sería la elección por parte del PAS de "b" (función) y profesores de "a" (poder).

Estos resultados nos hacen pensar, que ambos grupos podrían participar de subculturas ligeramente diferentes, una más orientada hacia el poder y la otra hacia la función.

- 2º respecto a la cultura preferida los dos colectivos se decantan, claramente, por la cultura orientada hacia la tarea. También, es importante señalar, su coincidencia en indicar en último lugar la cultura basada en el poder.

Bibliografía

- ANZIZU, J.M^a. de (1992): *Gestión del cambio de empresas españolas*. Ediciones Gestiones 2.000. Barcelona.
- DEAL y KENNEDY (1982): *Corporate cultures*. Addison Wesley.
- GUERIN . WILS, L. L.(1992): *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*. Legis Editores. Santafé de Bogotá
- HUNT, J.W.(1993): *La Dirección de Personal en la Empresa*. McGraw-Hill. Madrid.
- HUSENMAN, S. (1985): *Supuestos ideológicos de directivos de empresas frente a diversos modelos organizativos*. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones*, nº 1, pp. 55-59.
- KOONTZ, H. WEIRICH, H. (1990): *Administración*. McGraw-Hill. México.
- SCHEIN, E. H. (1988): *La Cultura Empresarial y el Liderazgo*. Plaza & Janes. Barcelona.
- TENA, J. (1989): *Organización de la Empresa: Teoría y aplicaciones*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- VÁZQUEZ, I. (1990): *Empresa y Grupo*. Ediciones Gestión-2000.Barcelona.