



Llicenciatura CIÈNCIES DEL TREBALL

Departament de Direcció d'Empreses  
"Juan José Renau Piqueras"

Professor Frederic J. Tarazona i Llàcer

Mòdul **ESTRATÈGIA i DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS**

**Tema 6 . ANÀLISI INTERN DE LA *DERH***

**Curs 2005-2006**

6.1. FACTORS DEL CONTEXT INTERN

6.2. ANÀLISI DE LES PRÀCTIQUES DE *DERH*

6.3. ANÀLISI DELS RECURSOS HUMANS

6.3.1. CONSEQÜÈNCIES OBJECTIVES DE LES PRÀCTIQUES.

6.3.2. CONSEQÜÈNCIES SUBJECTIVES DE LES PRÀCTIQUES.

6.4. ANÀLISI DE LA CULTURA

**EMPRESA:** CONJUNT DE RECURSOS I CAPACITATS QUE PODEN CONSTITUIR UN AVANTATGE COMPETITIU PER LA MANERA EN QUE ES COORDINEN I INTERRELACIONEN, ENTRE SÍ I AMB L'ESTRATÈGIA GENERAL DE L'ORGANITZACIÓ.

➤ PER A QUE DETERMINATS RECURSOS I CAPACITATS D'UNA EMPRESA CONSTITUESQUEN UNA COMPETÈNCIA DISTINTIVA DEUEN SER:

- |                  |                            |                                           |
|------------------|----------------------------|-------------------------------------------|
| * DURADERS       | * DE TRANSFERÈNCIA DIFÍCIL | * ESTAR DISTRIBUÏTS DE MANERA HETEROGÈNIA |
| * ESCASOS        | * INIMITABLES              | * AFEGIR VALOR A L'ACTIVITAT EMPRESARIAL  |
| * COMPLEMENTÀRIS | * NO SUSTITUIBLES          |                                           |

➤ PER VALORAR LES POSIBILITATS DE TRANSFORMAR LES COMPETÈNCIES DISTINTIVES EN AVANTATGE COMPETITIU, DEGEM ANALITZAR:

- \* EL SEU POTENCIAL DE SOSTENIBILITAT
- \* L'APROPIABILITAT DE LES SEUES RENTES

➤ UN DIRECTIU AMB RESPONSABILITAT ESTRATÉGICA, AL REALITZAR L'ANÀLISI INTERN DEURIA SER CAPAÇ D'IDENTIFICAR LES COMPETÈNCIES DISTINTIVES I APLICARLES DURANT EL PROCÉS ESTRATÈGIC PER MANTENIR O MILLORAR ELS AVANTATGES COMPETITIVS, MINIMITZANT O SUPERANT LES DEBILITATS I CONSOLIDANT O DESENVOLUPANT LES FORTALECES QUE POSEEIX L'ORGANITZACIÓ.

## 6.1. FACTORS DEL CONTEXT INTERN (I)

*Frederic J. Tarazona*

LA PERSONA RESPONSABLE DE LA **DERH** DEU REALITZAR UN DIAGNÒSTIC SOBRE LES **FORCES I DEBILITATS** DE LA FUNCIO DE RECURSOS HUMANS CONSIDERANT:

### 1. FACTORS DEL CONTEXT INTERN QUE AFECTEN AL PROCÉS ESTRATÈGIC DE LA FUNCIO:

#### a. FACTORS TÈCNIC –ECONÒMICS

- Recursos tecnològics (físics i organitzatius)
- Recursos financers, comercials, productius (inclou I+D)

#### b. FACTORS POLÍTIC-LEGALS

- Grups d'interessos, de poder, de pressió
- Normativa interna

#### c. FACTORS SOCIO-CULTURALS

- Relacions socials, jeràrquiques, lúdiques,...
- Valors de grup, de professió, d'empresa,...

### 2. FACTORS DE LA MATEIXA FUNCIO DE RECURSOS HUMANS (SOCIALS):

#### a. PRÀCTIQUES ACTUALS BÀSIQUES

- Captació (Adquisició de les competències)
- Motivació (Estímul de les competències)
- Capacitació (Desenvolupament de les competències)

#### b. CONSEQÜÈNCIES OBJECTIVES

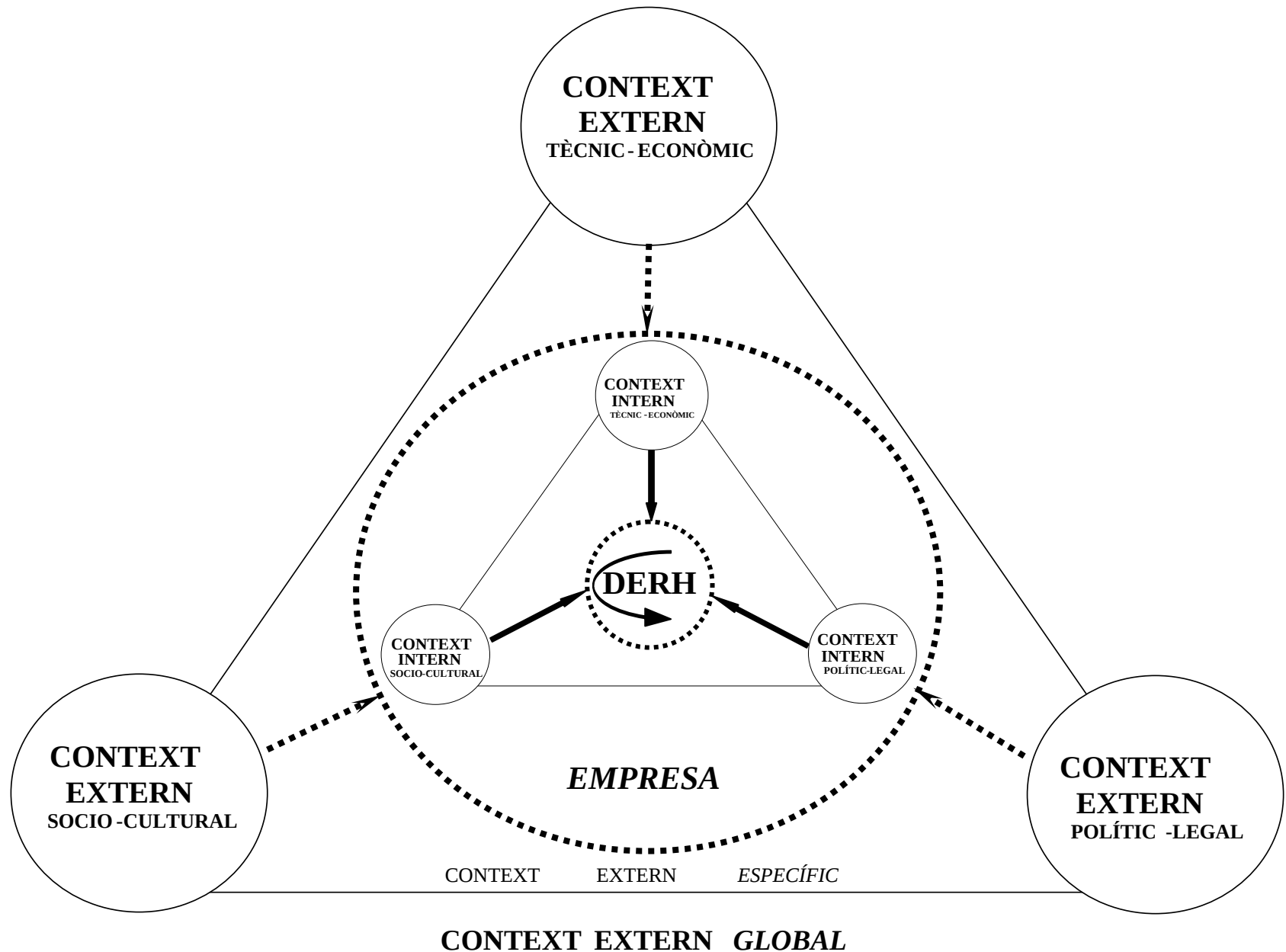
- Sobre les funcions bàsiques

#### c. CONSEQÜÈNCIES SUBJECTIVES

- Sobre les actituds dels membres (tècniques de medició)

## 6.1. FACTORS DEL CONTEXT INTERN (II)

Frederic J. Tarazona

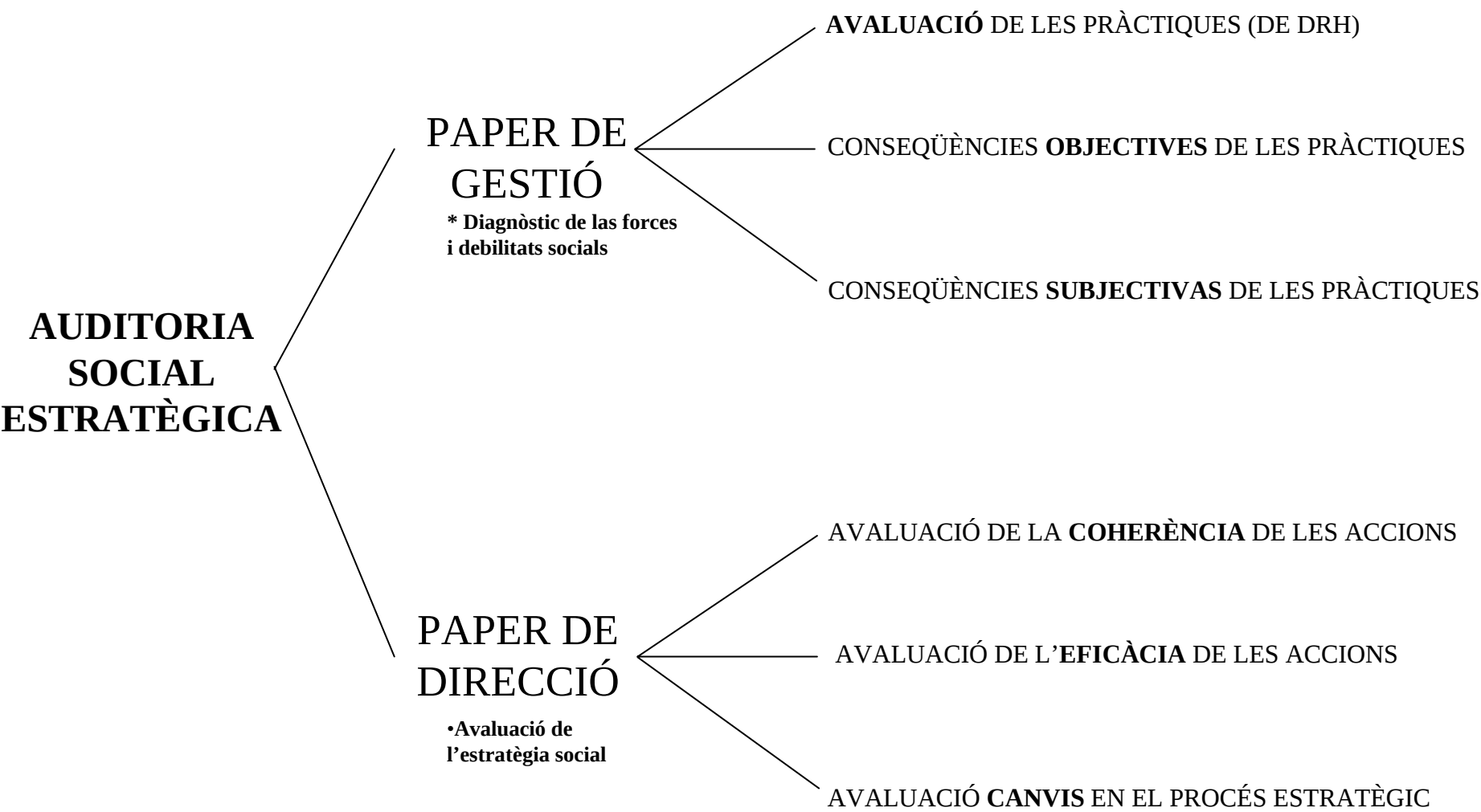


# 6.1. FACTORS DEL CONTEXT INTERN (III)

| CONTEXT                                                                                              | FACTORS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | DADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>TÈCNIC-ECONÒMIC</i></p> <p><b>* Probabilitat d’obtindre els recursos humans necessàris</b></p> | <p>➤ <b>FINANCERS</b></p> <p>Es tracta de determinar la capacitat econòmica per implementar les possibles opcions estratègiques de RRHH</p> <p>➤ <b>COMERCIALS</b></p> <p>Es tracta d’averiguar la capacitat de reacció front als canvis (ràpids i no previstos) del mercat</p> <p>➤ <b>PRODUCTIUS</b></p> <p>Es tracta de vore la capacitat per assumir la utilització de noves tecnologies.</p> | <p>✓ Nivell de beneficis<br/>(estudi dels costos de personal)</p> <p>✓ Nivell d’endeutament<br/>(capacitat per realitzar inversions)</p> <p>✓ Fonts de finançament<br/>(autonomia per prendre decisiones)</p> <p>✓ “<i>Nivel de liquidez</i>”<br/>(flexibilitat per fer accions puntuals)</p> <p>✓ Gama de productes<br/>(grau d’especialització)</p> <p>✓ Qualitat dels productes<br/>(procés de qualitat total)</p> <p>✓ Relació amb el mercat<br/>(distribució, clients, ...)</p> <p>✓ Tècniques introduïdes en les activitats operatives</p> <p>✓ Mètodes d’organització del treball</p> <p>✓ Nous productes o/i desenvolupament dels actuals</p> <p>✓ Tecnologies de procés i gestió</p> |

# 6.1. FACTORS DEL CONTEXT INTERN (IV)

| CONTEXT                                                                                                       | FACTORS                                                                                                                                                                                                                                                                           | DADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><i>POLÍTIC-LEGAL</i></b></p> <p><b>* Probabilitat d'utilitzar efectivament els recursos humans.</b></p> | <p>➤ <b>GRUPS D'INTERÉS</b></p> <p>La seua consideració permet un major ajust entre la estratègia formulada (desitjada) i la realment implantada</p> <p>➤ <b>NORMATIVA ESPECÍFICA</b></p> <p>La seua definició permet un major ajust de l'organitzación a les normes laborals</p> | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Agents amb capacitat d'influència</li><li>✓ Objectius específics de cadascú</li><li>✓ Relacions formals i informals</li><li>✓ Poder real (recursos que es dominen)</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b><i>SOCIO-CULTURALS</i></b></p> <p><b>* Probabilitat de definir objectius desitjats per tots</b></p>     | <p>➤ <b>PRÀCTIQUES DE DIRECCIÓ DE RECURSOS HUMANS</b></p> <p>S'analitzen els processos de DRH</p> <p>➤ <b>CULTURA DE L'ORGANITZACIÓ</b></p> <p>Influeix sobre els objectius estratègics de totes les funcions</p>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Convenis a nivell d'empresa, grup o persona</li><li>✓ Reglaments concrets (salut laboral, funcionament intern, ètica ...)</li><li>✓ Normes de participació (cercles + comisions, equip + projectes, ...)</li></ul><br><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Avaluació de les funcions bàsiques</li><li>✓ Conseqüències objectives i subjectives</li></ul><br><ul style="list-style-type: none"><li>✓ Funcions de la cultura</li><li>✓ Diagnòstic cultural</li></ul> |



## 1. ADQUISICIÓ DE COMPETÈNCIES (CAPTACIÓ)

### ➤ PROCESOS DE CONTRACTACIÓ

- ✓ Tipus de reclutament (intern/extern)
- ✓ Nivells implicats
- ✓ Tècniques de selecció
- ✓ Procediments específics

## 2. ESTÍMUL DE LES COMPETÈNCIES (MOTIVACIÓ)

### ➤ SISTEMES DE RETRIBUCIÓ

- ✓ Procediment de càlcul (fix/variable)
- ✓ Comparació externa (política salarial)
- ✓ Vinculació amb la valoració de llocs
- ✓ Gestió de la massa salarial

## 3. MILLORA DE COMPETÈNCIES (CAPACITACIÓ)

### ➤ FORMACIÓ DELS RR.HH.

- ✓ Processos de formació
- ✓ Tipus de formació (interna-externa, actituds-aptituds, ...)
- ✓ Classificació de competències

### ➤ DISSENY DELS LLOCS DE TREBALL

- ✓ Tipus de procediment (centralització)
- ✓ Persones implicades
- ✓ Mètodes utilitzats
- ✓ Perfil dels llocs de treball

### ➤ QUALITAT DE VIDA LABORAL

- ✓ Pràctiques de gestió participativa (probabilitats de prendre decisions)
- ✓ Millora de les condicions de treball (entorn material i psicosocial del treball)

### ➤ CARRERES PROFESSIONALS

- ✓ Sistemes de promoció
- ✓ Gestió previsional
- ✓ Classe de competències necessàries
- ✓ Desenvolupament de l'organització

### ➤ VALORACIÓ DE LLOCS

- ✓ Tipus de procediment (estandarització)
- ✓ Paper de la jerarquia
- ✓ Comissió de valoració
- ✓ Classificació dels llocs de treball

### ➤ AVALUACIÓ DEL “DESEMPEÑO”

- ✓ Mètodes d'avaluació
- ✓ Participació en el procés
- ✓ Relació amb altres pràctiques (sobretot, millora de competències)

### ➤ SISTEMA D'INFORMACIÓ

- ✓ Fonts d'informació
- ✓ Suports tècnics disponibles
- ✓ Tipus de comunicació

# 6.3. ANÀLISI DELS RECURSOS HUMANS

## 6.3.1. Conseqüències (objectives) de les pràctiques

### 1. ADQUISICIÓ DE COMPETÈNCIES (CAPTACIÓ)

### 2. ESTÍMUL DE LES COMPETÈNCIES (MOTIVACIÓ)

### 3. MILLORA DE COMPETÈNCIES (CAPACITACIÓ)

|                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>➤ <b>FLUX DE PERSONAL</b></p> <p>❖ <b>Models de contractació (fix/eventual)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Rotació de personal</li><li>✓ Creixement de la plantilla</li></ul>                                               | <p>➤ <b>ESTRUCTURA DE RETRIBUCIONS</b></p> <p>❖ <b>Composició salari (fix/variable)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Variació del cost per empleat</li><li>✓ Variació de la productivitat</li></ul>                  | <p>➤ <b>FORMACIÓ DELS RR.HH.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Massa salarial dedicada</li></ul> <p>❖ <b>Continguts</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Costos/inversió</li><li>✓ Destinataris</li></ul> |
| <p>➤ <b>ESTRUCTURA DELS LLOCS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Categories</li><li>✓ Número i proporcions</li></ul> <p>❖ <b>Perfil de llocs de treball</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Nivell jeràrquic</li></ul> | <p>➤ <b>INDICADORS LABORALS</b></p> <p>❖ <b>Salut laboral.</b></p> <p>(accidents, condicions de treball)</p> <p>❖ <b>Participació</b></p> <p>(propostes acceptades, nivells)</p>                                                    | <p>➤ <b>MOVIMENTS INTERNS</b></p> <p>❖ <b>Promocions</b></p> <p>❖ <b>Altres canvis interns</b></p> <p>❖ <b>Inventari de competències</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Inventari de potencials</li></ul>             |
| <p>➤ <b>ESTRUCTURA DELS EFECTIVOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Sexe</li><li>✓ Edat</li><li>✓ Antiguitat</li><li>✓ Qualificació</li></ul>                                                                                     | <p>➤ <b>NIVELL DE “DESEMPEÑO”</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Naturalesa de l’avaluació</li></ul> <p>(rendiments, objectius,...)</p> <p>❖ <b>Resultado de la evaluación</b></p> <p>(por unidad, categoría, ...)</p> | <p>➤ <b>INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN</b></p> <p>❖ <b>Soportes utilizados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Presupuestos asignados.</li><li>✓ Análisis de las reuniones</li></ul>                                        |

❖ Alguns paràmetres d’una ENQUESTA DE CLIMA LABORAL

# 6.3. ANÁLISI DELS RECURSOS HUMANS

## 6.3.2. Conseqüències (subjectives) de les pràctiques (I)

### MÈTODES

#### 1. INDICADORS DE COMPORTAMENT

➤ **Càlcul i tractament d'índex o ratios:**

- ✓ Absentisme i rotació de personal
- ✓ Productivitat
- ✓ Conflictivitat i participació (...)

#### 2. CONTACTES DIRECTES

➤ **Fa referència a:**

- ✓ Observació directa
- ✓ Reunions

➤ **Pot tindre un caràcter:**

- ✓ Informal
- ✓ Formal

#### 3. ENQUESTA DE CLIMA LABORAL

➤ **L'elaboració de l'enquesta es un procés perfectament estructurat**

(Vore ETAPES en figura a banda)

➤ **Es deuen delimitar els aspectes sobre els que efectuar la medició d'actituds**

(Vore LLISTA en full anterior)

### LIMITACIONES

❖ LAS ACTITUDS QUE ES REFLEXEN PODEN SER PRODUCTE DE PRÀCTIQUES ALIENES A LA DRH

❖ UTILITZA EXCLUSIVAMENTE UNA INFORMACIÓN QUANTITATIVA

❖ NORMALMENT SOLS DETECTA SÍNTOMES O IMPRESIONS QUE DEUEN SER CONTRASTADES AMB ALTRES TÈCNIQUES

❖ ES INFORMACIÓ QUALITATIVA I POC ESTRUCTURADA EN QUANT A LA SEUA RECOLLIDA I TRANSMISSIÓ

❖ LAS ACTITUDS CONSIDERADES SERÀN SEMPRE UNA PART MÉS O MENYS SIGNIFICATIVA DE LA SITUACIÓ GLOBAL.

❖ EL TRACTAMENT DE LES RESPOSTES I LA INTERPRETACIÓ DE RESULTATS ÉS UNA FAENA COMPLEXA

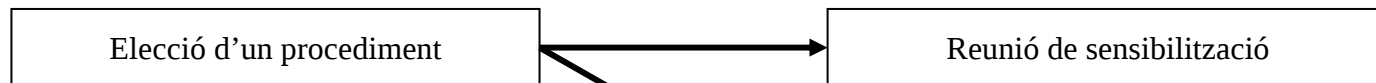
(Vore EXEMPLE en figura a banda)

# 6.3. ANÀLISI DELS RECURSOS HUMANS

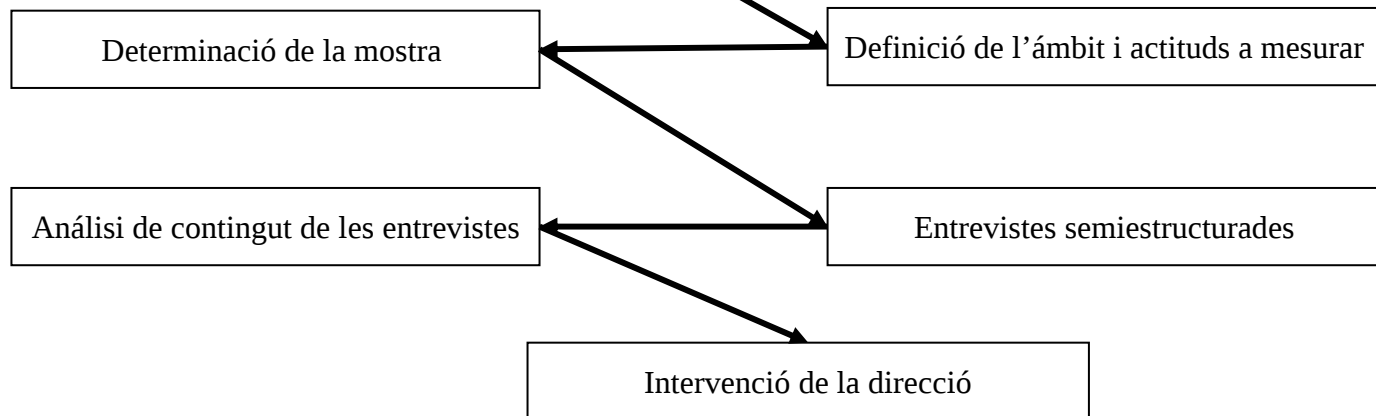
Frederic J. Tarazona

## 6.3.2. Conseqüències (subjectives) de les pràctiques (II)

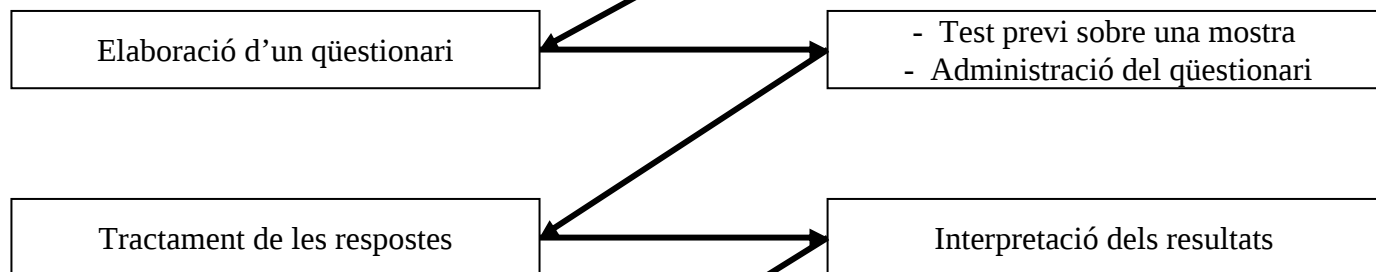
### I. INFORMACIÓ



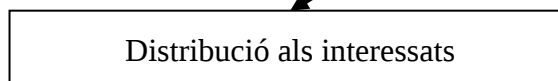
### II. ANÀLISI QUALITATIU



### III. ANÀLISI QUANTITATIU



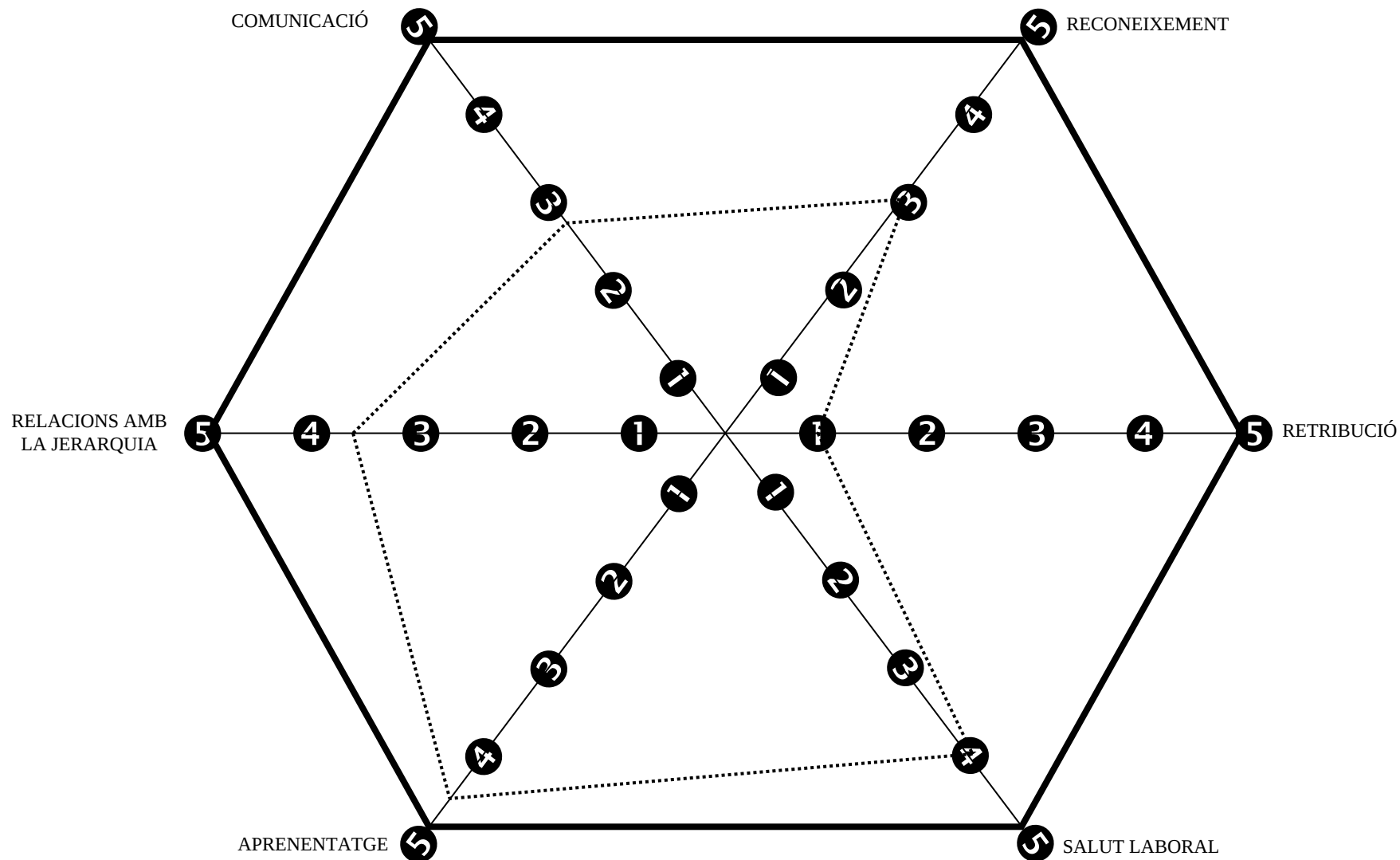
### IV. REALIMENTACIÓ



# 6.3. ANALISI DELS RECURSOS HUMANS

Frederic J. Tarazona

## 6.3.2. Conseqüències (subjectives) de les pràctiques (III)



## 6.4. ANÀLISI DE LA CULTURA

Frederic J. Tarazona

### 6.4.1. Definicions

**1. ÉS EL CONJUNT DE SÍMBOLS (LLENGUATGE, RITUALS, MITES, ETC...) QUE SÓN CREATS I DIFUNDITS PER DETERMINATS DIRECTIUS, AMB LA FINALITAT D'INFLUIR SOBRE ELS COMPORTAMENTS DELS MEMBRES DE L'EMPRESA (PETTIGREW, 1979).**

**2. ÉS UN MODEL DE CREÈNCIES I PRESUNCIONS BÀSIQUES (INVENTADES, DESCOBERTES O DESENVOLUPADES PER UN GRUP AL ANAR APRENENT A ENFRONTAR-SE AMB ELS PROBLEMES D'ADAPTACIÓ EXTERNA I D'INTEGRACIÓ INTERNA), QUE HAN EXERCIT LA SUFICIENT INFLUÈNCIA COM PER SER CONSIDERADES VÀLIDES I, EN CONSEQÜÈNCIA, SÓN ENSENYADES ALS NOUS MEMBRES COM LA MANERA CORRECTA DE PERCEBRE, PENSAR I SENTIR ELS PROBLEMES (SCHEIN, 1985).**

**3. ÉS UN PATRIMONI D'EXPERIÈNCIES I CONEIXEMENTS, DE MANERES D'ACTUAR I DE PENSAR, DE VISIONS COMUNS (THEVENET, 1986).**

**4. ÉS UN SISTEMA ESTRUCTURAT DE VALORS FONAMENTALS, DE CÒDIS I DE REPRESENTACIONS (CONSTITUEIX UNA ESTRUCTURA IMMATERIAL DE SOCIALITZACIÓ) (BESSEYRE, 1988).**

**5. ÉS UN CONJUNT DE VALORS, SÍMBOLS I RITUALS COMPARTITS PELS MEMBRES D'UNA DETERMINADA EMPRESA, QUE DESCRUIEN LA MANERA EN QUE ES FAN LES COSES EN UNA ORGANITZACIÓ PER SOLUCIONAR TANT ELS PROBLEMES INTERNS COM ELS RELACIONATS AMB L'ENTORN (CLAVER, 1995).**

L'EXISTÈNCIA D'UNA CULTURA ORGANITZATIVA PERMET ACONSEGUIR DOS TIPUS DE CONSENS ENTRE ELS SEUS MEMBRES (SCHEIN, 1985):

#### **1. CONSENS SOBRE L'ADAPTACIÓ EXTERNA (Compartir una mateixa visió sobre el procés estratègic)**

- ❖ La raó d'existir o filosofia del grup  
(MISSIÓ)
- ❖ Las metes o estratègies derivades de la missió  
(FORMULACIÓ)
- ❖ Els mitjans (recursos i capacitats) necessaris per arribar a les metes  
(IMPLANTACIÓ)
- ❖ Els criteris de medició per determinar el nivell d'objectius aconseguit  
(AUDITORIA-avaluació)
- ❖ Els mètodes per corregir les desviacions del procés  
(AUDITORIA-control)

## 2. CONSENS SOBRE LA INTEGRACIÓ INTERNA (Compartir una mateixa concepció sobre les persones)

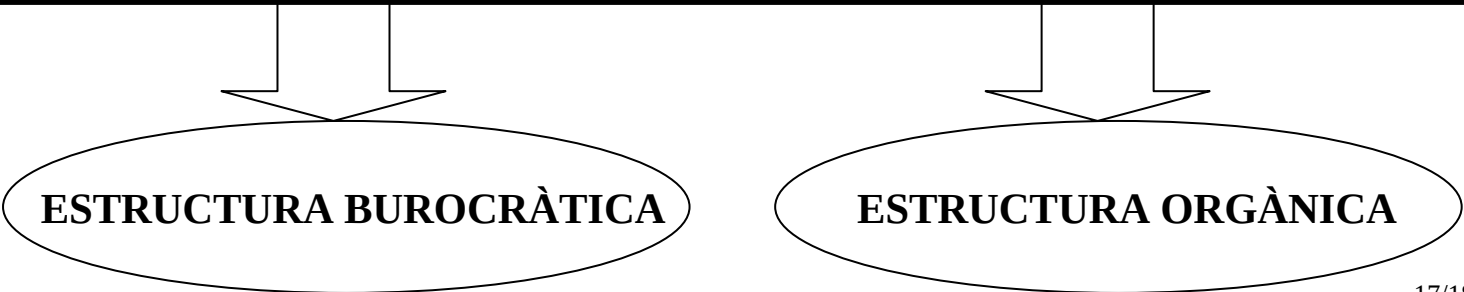
- 
- ❖ Criteris per assignar recompenses i càstigs  
(NECESSITATS FISIOLÒGIQUES)
  - ❖ Una idea dels límits del grup  
(NECESSITATS DE SEGURETAT)
  - ❖ Normes que regulen les relacions interpersonals  
(NECESSITATS SOCIALS)
  - ❖ Criteris per assignar el poder i l'autoritat  
(NECESSITATS D'ESTIMA)
  - ❖ Com enfrontar-se al que és desconegut i incontrolable  
(NECESSITATS D'AUTOREALITZACIÓ)
- CAPTACIÓ  
(Obtenció)
- CAPACITACIÓ  
(Desarrollo)
- ❖ Un llenguatge comú que possibiliti la comunicació

6.4.3. Diagnòstic: elements

| ELS FUNDADORS                                                                                                                                                                   | LA HISTÒRIA                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dades personals</li><li>➤ Oritge social</li><li>➤ Motivació (desafiament inicial)</li><li>➤ Principis fonamentals</li></ul>             | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Els principals dirigents</li><li>➤ Les estructures</li><li>➤ Els grups de poder</li><li>➤ L’entorn</li></ul>          |
| L’OFICI                                                                                                                                                                         | ELS VALORS                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ L’ofici percebut</li><li>➤ L’ofici aparent</li><li>➤ L’ofici lligat a l’activitat</li><li>➤ L’ofici lligat a les competències</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Els valors declarats</li><li>➤ Els valors aparents</li><li>➤ Els valors operacionals</li><li>➤ Les actituds</li></ul> |
| ELS SIGNES                                                                                                                                                                      | ELS SÍMBOLOS                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>➤ La imatge externa</li><li>➤ Els comportaments</li><li>➤ L’espai</li><li>➤ La gestió del temps</li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Els rituals</li><li>➤ Les històries (llegendes)</li><li>➤ Els logotipus</li><li>➤ Els eslógans</li></ul>              |

6.4.3. Diagnòstic: tipologia (I)

|           | CULTURA JERÀRQUICA                           | CULTURA ADHOCRÀTICA                                 |
|-----------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| FONAMENTS | ❖ EL PROCEDIMENT                             | ❖ EL CANVI PERMANENT                                |
| VALORS    | ❖ L'ORDRE, L'OBEDIÈNCIA I LA LÒGICA          | ❖ L'ADAPTABILITAT, LA FLEXIBILITAT I LA CREATIVITAT |
| OBJECTIUS | ❖ LA TRADICIÓ I LA PREVISIBILITAT            | ❖ LA INNOVACIÓ I EL RISC                            |
| DIRECCIÓ  | ❖ EL DIRECTIU COORDINA, ORGANITZA I CONTROLA | ❖ EL LÍDER ÉS VISIONARI, EMPRENEDOR I COL·LABORADOR |



# 6.4. ANÁLISI DE LA CULTURA

Frederic J. Tarazona

## 6.4.3. Diagnòstic: tipologia (II)

|           | CULTURA DE MERCAT                              | CULTURA DE CLAN                              |
|-----------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| FONAMENTS | ❖ LA COMPETÈNCIA                               | ❖ EL COL·LECTIU                              |
| VALORS    | ❖ LA DILIGÈNCIA, L'AGRESSIVITAT I L'EFICIÈNCIA | ❖ LA LLEIALTAT, LA PARTICIPACIÓ I EL CONSENS |
| OBJECTIUS | ❖ L'INTERÉS I EL PODER                         | ❖ L'EQUILIBRI I LA COOPERACIÓ                |
| DIRECCIÓ  | ❖ EL DIRIGENT IMPOSA, ÉS EFICAÇ I PROTECTOR    | ❖ EL LÍDER INFLUEIX, ÉS EXIGENT I NEGOCIADOR |

*Por la seua acció integradora, la cultura d'empresa fa més homogènies les conductes personals i reforça implícitament el sistema de regles i la configuració del poder:*

**CULTURA I ESTRUCTURA SE REFORCEN MUTUAMENT I COORDINEN LES DECISIONS I LES ACCIONS.**