



Iñaki Vélaz

CLIMA Y CULTURA EMPRESARIAL

CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

77



INSTITUTO EMPRESA Y HUMANISMO
UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Iñaki Vélaz

CLIMA Y CULTURA
EMPRESARIAL

diciembre 1999
© 1999 *Instituto Empresa y Humanismo*
Universidad de Navarra
31080 Pamplona
e-mail: ieyh@unav.es
<http://www.unav.es/empresayhumanismo>

ISSN: 1139 - 8698
Depósito Legal: NA 638/87
Edita: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, S. A.
Diseño y producción: ENLACE Comunicación Multimedia

Índice

LOS SENTIDOS DEL TÉRMINO “CULTURA”	5
LA CULTURA EN LA EMPRESA	7
LA EMPRESA EN LA CULTURA	12
¿QUÉ ES LA CULTURA CORPORATIVA?	13
EL CLIMA O AMBIENTE DE TRABAJO	15
FACTORES QUE DETERMINAN LA CULTURA	18
¿CÓMO SE TRANSMITE LA CULTURA DENTRO DE LA EMPRESA?	24
EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA CORPORATIVA	33
TIPOS DE CULTURAS	37
¿INFLUYE LA CULTURA EN EL RENDIMIENTO?	43
ALCANCE E INTERÉS DE LA CULTURA PARA LA DIRECCIÓN	48
BIBLIOGRAFÍA	53



Nota Biográfica

Iñaki Vélaz es licenciado en Filosofía y doctor en Administración de Empresas por la Universidad de Navarra. Desde 1990 forma parte del Instituto Empresa y Humanismo, del que es Miembro Asociado.

Ha sido profesor en varias universidades de asignaturas como Economía de la Empresa, Ética de la Actividad Empresarial y Política de Recursos Humanos. Ha organizado varios seminarios y cursos para directivos sobre gestión empresarial y pronunciado numerosas conferencias.

Sus investigaciones y escritos se centran principalmente en cuestiones relativas a la dirección de empresas, la ética y el comportamiento humano en las organizaciones. Discípulo del profesor Pérez López, ha publicado el libro *Motivos y motivación en la empresa*, además de diversos artículos en revistas especializadas.

Actualmente es vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universitat Internacional de Catalunya y profesor visitante en la Escuela de Negocios Caixavigo.



Los sentidos del término “cultura”

Como ocurre con la mayoría de los conceptos importantes, la palabra “cultura” posee varias acepciones que se han ido acumulando a lo largo del tiempo. De ordinario resulta imposible reducir la pluralidad de significados de las palabras polisémicas y se precisa acostumbrarse a manejar varios significados simultáneos y tratar de aclarar en cada caso cuál se está utilizando (Gómez Pérez, 1993, 13).

Se tiene constancia del uso de la palabra “cultura” en castellano aproximadamente a partir de 1515 y desde entonces ha adquirido tres significados principales:

a) Cultura en cuanto cultivo

Probablemente se trata del sentido más antiguo, pues mantiene una relación estrecha con la palabra latina de procedencia: “cultus, -us”, que significa “acción de cultivar o practicar algo”. La cultura sería, por tanto, el resultado de cultivar el conocimiento; pero también de cultivar las amistades, las relaciones humanas e, incluso, de cultivar el propio sentido del gusto. Desde el

siglo XVIII, comienza a difundirse el sentido de cultura como cultivo de lo mejor del hombre. Y así se ha mantenido hasta hoy, aplicado también, como veremos, a los grupos sociales, entre ellos la empresa.

Su vinculación con las labores agrícolas enfatiza, por otro lado, lo que el cultivo tiene de esmero, de cuidado, de tarea que exige tiempo y paciencia. Como consecuencia, la generación y el mantenimiento de la cultura requiere una atención especial.

Un significado cercano a este es el de cultura en el sentido de educación. Así, “tener cultura” quiere decir poseer cierta educación, saber más que la media. Si bien, en el lenguaje ordinario, una persona culta es algo más que una persona educada. La educación en el pensamiento aristotélico es la transmisión de un modo de vida, de una cultura: “parece que el propósito de la educación es transmitir cultura, con lo que la cultura se reduce a lo que puede ser transmitido por la educación. Si bien se reconoce



que la “educación” es quizá algo más amplio que el sistema educativo” (Eliot, 1984, 147).

b) Cultura como civilización

Nos interesan otras “culturas” en la medida en que tienen algo diferente a la nuestra. Se toma nota de lo diverso, no de lo que se espera como normal. Junto a unos rasgos comunes, existen otros diferenciadores. Los exploradores del siglo pasado descubrieron “culturas primitivas” cuyas formas de vida no sólo diferían de las de las sociedades avanzadas de Occidente, sino que también eran muy diferentes entre sí.

Se utilizó el concepto en la antropología cultural iniciada en el s. XIX para designar las características de un pueblo específico que se transmiten de generación en generación. Son los patrones de comportamiento, artes, creencias y características del pensamiento de una comunidad que se transmiten socialmente.

c) Cultura como socialización

No es el sentido más usual del lenguaje ordinario, pero se halla

implícito en muchas expresiones. “Socialización” o “aclimatación social” es la versión social del sentido de cultura como educación. Sería el conjunto de ideas, creencias, modos de comportamiento y actitudes que modelan al individuo como miembro de un grupo social. Deriva también de la antropología cultural o etnografía, el estudio de los pueblos, normalmente los llamados primitivos, examinando de modo global su cultura o civilización. Todo grupo social, desde una pandilla hasta una unidad supranacional, como puede ser la Comunidad Europea, la ONU o el antiguo bloque soviético, tienden a “socializar” a sus miembros a través de un proceso de aculturación. Aunque, evidentemente, dentro de esas megaculturas siempre persisten pequeñas subculturas que se resisten parcialmente al proceso de uniformización.

Siempre se produce, en el individuo y en la sociedad, una cierta tensión entre el individualismo y el colectivismo, entre la unidad y la diversidad. Por un lado, todos necesitamos sentirnos pertenecientes a un grupo



social, a algo mayor que nosotros. Pero, por otro lado, no queremos renunciar a nuestras peculiaridades personales para vernos reducidos a un ejército de individuos iguales. Para un adolescente, lo atractivo de una pandilla es la seguridad y la fuerza colectiva de la unidad, a la vez que se experimenta la utilidad personal y la variedad de papeles -complementarios- de cada uno de los componentes. Pero, también desde el punto de vista de la organización, interesa lo heterogéneo, las ventajas de la diversidad. Precisamente en esta línea es en la que la cultura de la empresa resulta de vital importancia para apuntalar el logro de los objetivos comunes.

Si bien con diferencias, los tres sentidos de cultura están

emparentados y los tres van a tener su incidencia en la noción de “cultura corporativa”. Ya veremos cómo. Por el momento, basta con quedarnos con una visión unificada.

A pesar de las dificultades para alcanzar una definición, parece que los filósofos entienden por cultura -en sentido amplio- el orden y la significación de la vida, en un espacio social y dentro de una historia común (Eliot, 1984, 25). La cultura expresa, por tanto, “el cultivo de algo ya existente, el cuidado de una realidad vital, el crecimiento del hombre. Su misión es la de perfeccionar la naturaleza humana, completarla y revelarla a sí misma.” (Llano, 1988, 56-7).

La cultura en la empresa

Al igual que en el ámbito social, la expresión “cultura corporativa” también resulta equívoca y difícil de definir en la empresa. Si bien está ampliamente difundida y se utiliza a diario, es de esa clase de nociones de las que

la gente suele decir: “Entiendo lo que significa pero no sabría definirlo con palabras. Sí puedo poner ejemplos...” En realidad, esta actitud no tiene nada de errónea, pues según un autor: “Sólo se llega a entender qué significa



‘cultura empresarial’ cuando se han descrito culturalmente varias empresas y se está en condiciones de advertir las coincidencias y las diferencias (...) El método más adecuado es el comparativo.” (Gómez Pérez, 1993, 19).

La cultura viene a ser lo que configura los modelos de decisión de una organización, guía sus acciones e impulsa el comportamiento individual de sus miembros. Es la manera como se hacen las cosas en el día a día. Toda empresa tiene una cultura más o menos asentada y más o menos explícita, que a veces está fragmentada y es difícil de percibir desde fuera. Con frecuencia pasa más inadvertida para los que la experimentan a diario, precisamente porque se han acostumbrado a ella. Aflora, en cambio, cuando se tratan de implantar modos de hacer que chocan con los valores centrales o cuando se quiere introducir una estrategia que supone un cambio en las costumbres.

Se detecta en ciertos detalles, observando a la gente: las interacciones entre los empleados, las referencias a clientes, el grado de participación en las de-

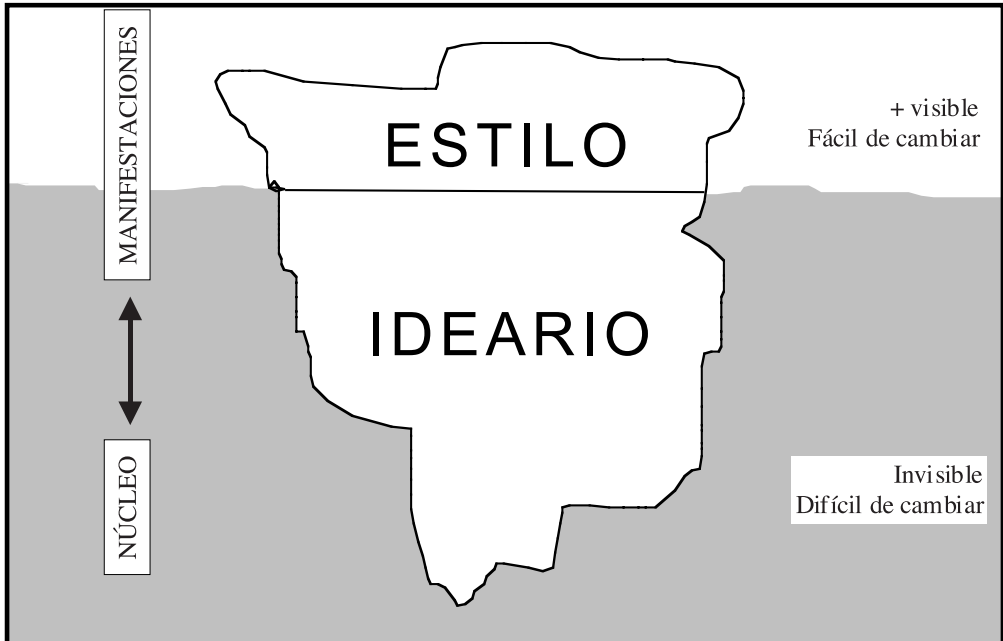
cisiones, la distribución y ocupación del tiempo, las políticas generales, la disposición del mobiliario y los despachos, el mayor o menor optimismo, el ambiente de trabajo, el activismo, los gestos, las caras de estar muy ocupado, etc. Las compensaciones y los incentivos al rendimiento tienen una importancia singular: si están bien diseñados, manifiestan y respaldan los valores y creencias en que se apoya la organización; en caso contrario, pueden resultar contraproducentes.

Si tratamos de aproximarnos al concepto de manera descriptiva nos encontramos con que, tan pronto como entramos en contacto con una empresa, percibimos que ésta es mucho más que la imagen que proyecta al exterior, pero también es mucho más que su estructura, su red de distribución o su entramado financiero, es mucho más, incluso, que sus políticas y objetivos. Al principio, sólo se perciben los aspectos más superficiales: el cuidado y limpieza de las instalaciones, la distribución y diseño de los despachos, la manera de vestir, la



mayor o menor cortesía en el trato, etc. A medida que se adquiere familiaridad con sus miembros, cabe contemplar los principios y valores que guían su conducta, un cierto estilo común a la hora de actuar, una manera

todo formado por dos niveles: uno más superficial y visible, al que damos el nombre de “estilo”; otro más profundo, que sirve de oculto soporte al anterior, al que denominamos “ideario”.



propia de afrontar los problemas. Sustentando estas observaciones quizá sepamos intuir ciertos elementos difíciles de definir, omnipresentes pero intangibles que dirigen la conducta de sus componentes (Rodríguez Porras, 1991, 173). Cabe concebir, por consiguiente, la cultura como un

Nivel superficial: el ESTILO

Hace referencia a las apariencias externas, lo más visible. Se manifiesta en las acciones de los miembros de la organización observables desde fuera: “La manera como hacemos las cosas aquí” (definición aportada por



Martin Bower, durante cierto tiempo Director Administrativo de McKinsey). Son las formas comunes y ampliamente difundidas de actuar del grupo. Por la fuerza de la costumbre, van arraigando y se convierten en guías de actuación para las personas que se incorporan a la empresa. Es lo que se denomina el estilo de la institución, que reúne un conjunto de manifestaciones que se cimentan en una realidad más profunda.

Nivel profundo: el IDEARIO

Está compuesto por las creencias, valores y actitudes que informan y dan sentido al comportamiento colectivo percibido en el nivel superficial. Intereses de fondo que son compartidos por la mayoría de los componentes del grupo y que persisten durante largo tiempo a pesar de que se produzcan cambios en su composición. En ocasiones, recibe denominaciones como “filosofía de la empresa”, “sentido de misión”, etc. A su vez, el ideario está compuesto por dos elementos diferenciados: los valores compartidos y las creencias básicas de la institución.

Creencias

Constituyen el credo de una empresa, la definición de su filosofía, su misión, lo que más condiciona. Son suposiciones que sustentan el modelo empresarial, “verdades” no siempre explicitadas que comparten sus miembros.

En opinión de Schein, cuando un grupo se enfrenta a una situación nueva la primera solución propuesta tendrá el rango de un valor (lo que *debe* ser), pues aún no existe un principio aceptado para determinar lo real. Alguien propondrá una solución a partir de sus convicciones, pero el grupo no la aceptará como una creencia colectiva hasta que no la haya probado y aprobado. Por ejemplo, si ante una disminución de las ventas un directivo propone hacer más publicidad, debido a su *creencia* de que la publicidad siempre aumenta las ventas, el grupo recibirá esta propuesta como una afirmación de los *valores* del directivo. Si la propuesta prospera y el grupo percibe su éxito, el valor pasa por una transformación cognoscitiva hasta volverse una creencia.



Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda asentada. Lo que en un comienzo era una hipótesis, gradualmente pasa a ser una certeza acerca de la naturaleza de lo circundante. Esas presunciones básicas llegan a ser algo tan admitido, tan incuestionable, que raramente se observan variaciones. En ocasiones pueden llegar a distorsionar la realidad (son los prejuicios). Se tienen como algo tan asimilado que apenas se advierten y, por lo mismo, no se cuestionan.

Valores

“Por encima de las creencias, ya en el nivel consciente, se encuentran los *valores* de la organización, esto es, las ideas sobre cómo *deben ser* las cosas y cómo *debe actuarse*. Tienen la función de guiar la toma de decisiones en el día a día. Algunos valores están fuertemente enraizados en las creencias, otros no. Estos últimos son meramente lo que la gente *dice* que debe hacerse, no tanto lo que *dan por supuesto* que debe hacerse.” (Rodríguez Porras, 1991, 175).

Los valores pueden servir de guía para actuar ante la incertidumbre. Predecirán buena parte de la conducta que puede observarse en el estilo. Pero si los valores verdaderamente no han caído en la profundidad cultural, se quedarán en “valores añadidos”: lograrán predecir lo que la gente va a decir, no lo que hará. Importa, por tanto, distinguir claramente qué valores son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son meros deseos o aspiraciones de futuro.

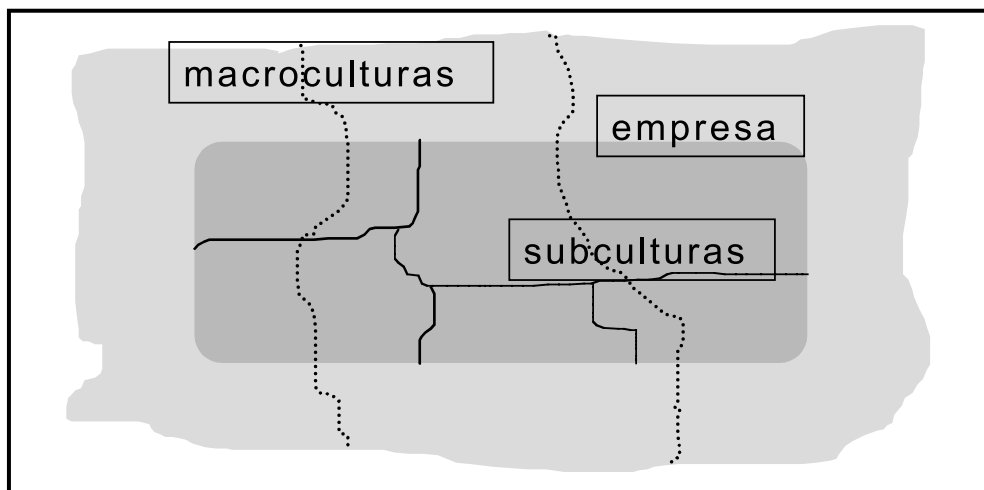
Cada uno de los dos niveles culturales (estilo e ideario) influye en el otro de manera constante, pues en realidad se trata de dos aspectos inseparables del mismo fenómeno cultural. El estilo es más visible y también más fácil de cambiar. Por el contrario, los valores y creencias permanecen parcialmente ocultos y suelen estar arraigados, por lo que se resisten más al cambio.



La empresa en la cultura

Existen tres categorías análogas a las que se puede aplicar el concepto de cultura. Están estrechamente interrelacionadas entre sí, por lo que a veces se confunden. Resulta obvio que se influyen y modifican mutuamente:

tema de valores está muy determinado por el fundador y se atribuye a la misión de la empresa el dar sentido a la vida de su gente) y el estilo latino (donde el sentido de la vida es algo más amplio y personal y en la definición



Macrocultura: Es la cultura del entorno o sistema circundante en el que se halla inmersa la empresa y que, lógicamente, condiciona notablemente su cultura. El distinto entorno geográfico y social dicta un modo de proceder diferente en Japón, Norteamérica o Europa (Yoshimori, 1997). Se suele distinguir, incluso, entre el estilo británico (donde el sis-

del proyecto de empresa participa todo el cuerpo social).

Cultura de la empresa como totalidad: Cuando se habla de la cultura de la empresa se hace referencia a una cultura dominante (valores básicos que comparte la mayoría). Es la que le da a la empresa su personalidad propia. Viene condicionada por la macrocultura y las subcultu-



ras, pero sin llegar a estar totalmente determinada por ellas. La mayor parte de los autores sostienen que, en cualquier caso, existe una cultura más o menos uniforme dentro de cada una de las empresas.

Subculturas o microculturas dentro de la empresa: participan de la cultura general pero tienen sus particularidades, especialmente en corporaciones de gran tamaño. Si la cultura es un producto aprendido de la experiencia grupal, se podrá detectar una cultura allí donde se desarrolle un grupo definible poseedor de

una historia significativa con unos valores compartidos. Puede haber varias subculturas operando dentro de una unidad social mayor: una cultura directiva, otras según las especialidades profesionales y las divisiones funcionales, geográficas, etc. Tienden a desarrollarse en las grandes corporaciones para reflejar los problemas y situación de sus partes integrantes. Suelen delimitarse por departamentos o unidades geográficas. Incluye los valores centrales de la cultura dominante más los propios de ese departamento.

¿Qué es la cultura corporativa?

La adaptación a la empresa del concepto de cultura utilizado por la antropología social parece remontarse a 1951, con la publicación de la obra de E. Jacques, *The Changing Culture of a Factory*. Pero pronto pasó al olvido y no se recuperó el término hasta finales de los 70. No obstante, cabe señalar que, sin utilizar expresamente la palabra cultura, Philip Selznick descubre mucho antes la existencia de un proceso natural por el

que las empresas adquieren una “personalidad propia”. Se trata de un proceso de transformación que se da “de modo consciente e inevitable” (Selznick, 1957, 155), fruto de la madurez de la empresa y de su preocupación por la autoconservación. A dicho proceso le dio el nombre de “institucionalización”, por tratarse del paso de un sistema formal de reglas y objetivos (organización) a un sistema social que responde tanto a las fuer-



zas externas como internas (institución). Cuando una organización adquiere una identidad propia y diferenciada se convierte en una institución. Cuando una organización se institucionaliza adquiere vida propia, independiente de cualquiera de sus miembros. Incorpora una manera de ser y de hacer, una personalidad, un entendimiento tácito sobre la forma concreta de actuar.

En la década de los 70 reaparece con fuerza el concepto en autores de diversas nacionalidades. “En un primer momento, tuvo interés por su valor explicativo: se consideraba la cultura como un factor que daba razón de comportamientos “no racionales” que provocaban problemas en la empresa. Más tarde pasó a considerarse como un factor de diferenciación de cada corporación, que repercutía en su mayor o menor rendimiento” (Bañares, 1994, 89).

Deal y Kennedy acertaron a acuñar el término cultura corporativa para designar un fenómeno que muchas personas habían advertido previamente, pero no sabían cómo describirlo. Ellos lo identifican con la tendencia de las organizaciones a desarrollar su

propio estilo de hacer las cosas. Son de los primeros en estudiar este asunto de manera empírica en su país, EEUU, y llegan a la conclusión de que “los individuos que edificaron las compañías que han hecho famoso a Estados Unidos, trabajaron obsesivamente para crear culturas vigorosas dentro de sus organizaciones” (1985, 8). Se aprecia de modo manifiesto un paralelismo entre lo que Selznick llamó carácter de una institución y lo que estos investigadores entienden por “cultura corporativa”.

En realidad, no se trata de un gran invento, sino que más bien estamos ante el descubrimiento de algo que se daba desde siempre y a lo que los líderes empresariales prestaban atención de forma intuitiva e iban descubriendo con la experiencia y los errores. Es un caer en la cuenta, como el personaje de Molière que, con asombro, descubrió que se había pasado la vida hablando en prosa sin saberlo. Evidentemente, tampoco es algo exclusivo de la empresa, sino que se da en todo grupo humano.

Probablemente la definición más aceptada universalmente es la de Edgar Schein que, entre otras, tiene la virtud de distinguir



sin separar los elementos más superficiales y visibles de aquellos que son más profundos e intangibles. Concibe la cultura como “un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas 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, 25-6).

Aunque un tanto complicada, resulta una definición muy completa y aceptada. De todos modos, más que una definición rigurosa y precisa, necesitamos un modelo conceptual básico que explique cómo funciona la cultura: cuándo y cómo se origina, de qué manera se transmite, qué problemas re-

suelve, por qué y cómo cambia, qué cometidos tiene, hasta qué punto se puede modificar. Es decir, nos interesa describir cómo actúa la cultura y no sólo qué es (Schein 21-2). Darle una definición y un tratamiento operativo.

De manera sencilla, suele entenderse la cultura de una empresa como aquello que la identifica, le da unidad y constituye el supuesto desde el que actúa. Así, en cuanto que marco de actuación, interviene a través de dos factores capitales en la vida cotidiana de una organización, a saber: los comportamientos individuales y el proceso de toma de decisiones. De ambos nos ocuparemos más adelante. Si bien, antes de proseguir, conviene detenernos a establecer las diferencias y parecidos entre la cultura y el clima, dado que éste último posee una influencia sobre los comportamientos muy similar a la de la cultura.

El clima o ambiente de trabajo

El clima laboral requiere una atención especial, pues su vinculación con la cultura es tan grande que frecuentemente am-

bos términos se confunden. En realidad, expresan fenómenos muy cercanos y similares, por lo que las distinciones suelen apa-



recer exclusivamente en los ámbitos académicos, cuando se busca un análisis de detalle. Sin embargo, de manera intuitiva también es posible captar cierta diferencia.

Al igual que la cultura, el clima resulta difícil de definir en pocas palabras. Pero baste decir que suele entenderse como aquel conjunto de características relativamente permanentes del ambiente laboral que influyen en el comportamiento de los empleados. Hasta aquí, no se aprecia diferencia significativa con la cultura.

Se le atribuyen las siguientes características peculiares:

a) Está compuesto por una pluralidad de dimensiones. Como en los fenómenos meteorológicos, en el clima organizativo intervienen una gran pluralidad de variables, lo que dificulta su predicción.

b) Depende de las percepciones individuales más que de las condiciones ambientales objetivas. Es decir, el comportamiento de los individuos va a estar guiado por su interpretación -acertada o errónea-

de lo que perciben. No es infrecuente que en una misma unidad de trabajo se originen comportamientos opuestos causados por percepciones divergentes de una misma realidad.

c) No es un fenómeno directamente visible (precisamente porque depende de las percepciones se origina fundamentalmente en el interior de los individuos). En cambio, sus consecuencias -positivas y negativas- son bien tangibles en el comportamiento: insatisfacciones, absentismo, rotación, conflictividad, quejas; pero, también, empeño en las tareas encomendadas, identificación con la misión, trabajo concienzudo, entusiasmo y motivación por los resultados.

d) Es relativamente estable, pero no inamovible.

En definitiva, se trata de un término descriptivo que denota la manera en que los empleados perciben las características (culturales, pero también físicas) del lugar de trabajo y cómo valoran esas características según su percepción individual. Por tanto, se



relaciona muy directamente con la satisfacción en el trabajo.

A raíz de las investigaciones de Hawthorne y el descubrimiento de la “organización informal”, el clima organizativo gozó de gran atención. Sin embargo, desde los 70 ese interés parece haber sido atraído por la cultura. Cabe observar, a este respecto, dos enfoques opuestos: uno considera al clima como un producto de la cultura (sería una percepción subjetiva de las conductas ajenas guiadas por valores culturales); el otro defiende que es el clima el que informa la cultura (la percepción de los comportamientos da forma, sostiene y modifica la cultura). En realidad, parece plausible que se co-impliquen. El clima es consecuencia de las manifestaciones en las que se concreta la cultura; pero, a su vez, el clima condiciona y modifica los valores de la organización. Lo que influye no son los valores en sí, sino su encarnación en las conductas de otros, especialmente en los superiores.

Sea como fuere, las diferencias son de matiz y parece lógico aprovechar las aportaciones valiosas de cualquiera de las dos concepciones. Sin embargo, esto no re-

sulta tan sencillo pues se han creado dos escuelas que se desarrollan en paralelo en lugar de colaborar. Esto se debe, sobre todo, a la concurrencia de analistas de corrientes de pensamiento diferentes, lo que dificulta el entendimiento, unido a la clásica tendencia de los científicos a querer diferenciar su trabajo para mantener la exclusividad (Reichers y Schneider, 1990, 29).

Un componente de especial relevancia en el clima organizacional es el nivel de entusiasmo y compromiso, pues facilita centrar todas las energías en el logro de la misión común en lugar de entretenerse en luchas por el poder o por lograr acomodo personal. Se cuenta la historia del Hotel Marriott en la que un recepcionista -sin duda orgulloso del servicio que proporcionaba su hotel- ofreció los gemelos de su camisa a un apurado huésped que había olvidado los suyos.

La cultura, en general, tiene un grado de abstracción mayor y es más estable. Hoy en día, con la excepción de algunos autores, el clima se suele considerar como una manifestación -un tanto especial, eso sí- de la cultura. En opi-



nión de Denison, las diferencias son más aparentes que reales (tanto en el contenido como en la metodología) e interesa poner el acento en lo común para integrar ambas perspectivas y rescatar sus hallazgos (Denison, 1996).

El clima es un concepto más antiguo, que siempre ha puesto el énfasis en cómo el contexto influye en el comportamiento del individuo. Se fija más en lo observable, en cómo es percibido subjetivamente el ambiente. En los últimos tiempos se ha acercado más a la cultura a partir de

sus estudios sobre cómo se generan los climas, como algo enraizado en el sistema de valores de la empresa. Por su parte, la cultura, que surgió como una rebelión contra lo cuantitativo, ha visto cómo últimamente en su seno han proliferado los estudios cuantitativos, típicos hasta ahora de los análisis climáticos. Siempre se ha referido a las presunciones más de fondo. Son los individuos los que poseen esas presunciones y a partir de ellas se generan las manifestaciones culturales (Denison, 1996, 621).

Factores que determinan la cultura

Desentrañar el proceso de formación de la cultura se presenta como una tarea extraordinariamente problemática debido a que son muchos los factores que convergen en la formación de una cultura determinada, se trata -como se verá- de factores ordinariamente difíciles de medir y, además, no parece sencillo establecer cuál es la importancia relativa de cada uno. El proceso ha de ser parecido al de la formación de un grupo.

Otra dificultad radica en extrapolar a todas las organizaciones los fenómenos observados sólo en algunas de ellas, pues varios expertos apuntan que, al final, la cultura hay que estudiarla en los casos concretos. Contamos, por tanto, sólo con atisbos y aproximaciones.

Se han elaborado en los últimos años diferentes explicaciones de estas fuerzas causales, sin llegar a identificar del todo la



mayor o menor importancia de cada una, que se supone que varía según las circunstancias. Ofrecemos una selección de los factores comunes señalados por los especialistas.

1) MISIÓN o propósito de la empresa

Comprende la cascada de fines, objetivos, metas e intereses. Constituye el corazón de la empresa, la razón por la que existe. Responde a las preguntas: ¿Qué es esta empresa?, ¿quién es nuestro cliente?, ¿en qué consiste el negocio?, ¿qué es valioso para nuestros clientes? Aunque parezca lo contrario, las respuestas a estas preguntas no siempre son inmediatas, lo cual manifiesta lo complicado de identificar y definir con claridad los objetivos comunes. Si bien la misión a veces no está escrita, siempre debe de estar presente en la mente de quienes dirigen para saber a dónde se encaminan. La cultura debe ser consistente con la definición de la misión. Si la misión aparece embarrullada e incomprensible también la cultura lo estará.

2) LÍDERES

A través de sus acciones, manifiestan sus creencias y valores, así como su identificación y fidelidad a los valores de la compañía. Si no fuera así, sus subordinados no tardarían en darse cuenta. Por eso, una de las vías más eficaces para destruir la cultura consiste en que lo que se hace contradiga lo que se dice.

A juicio de Schein (1983, 13-28), los líderes procuran moldear la cultura a través de los siguientes procedimientos, ordenados de mayor a menor relevancia:

1. Las declaraciones oficiales sobre la filosofía de la empresa, sus credos, metas y misión.
2. El diseño interno y externo de los edificios: distribución de despachos, ¿oficinas diáfanas?, ¿jardines?, iluminación, colores, decoración, ¿distinción de categorías?, etc.
3. Mensajes públicos e instrucciones.
4. Sistemas de asignación de recompensas y posición jerárquica.



5. Leyendas sobre el fundador y otras personas destacadas. Carácter ejemplarizante.

6. Asuntos a los que los directivos prestan especial atención: calidad, limpieza, atuendo, puntualidad, trato, disponibilidad...

7. Manera en que los líderes reaccionan ante situaciones críticas, pues suelen aflorar sus valores y creencias profundas.

8. Diseño de la estructura organizativa: nivel de delegación, sistemas de descentralización, mecanismos de integración, concreción de las tareas, etc.

9. Establecimiento de los sistemas administrativos: canales de información, contenido y periodicidad de las comunicaciones, procedimientos y procesos varios.

10. Fijación de los criterios de reclutamiento, promoción, despido y jubilación.

Naturalmente, resulta decisivo el papel del FUNDADOR. En primer lugar porque suele ser una persona emprendedora, entu-

siasta, con fuerte carácter, sin ataduras a costumbres o ideologías previas, conocedor del negocio. Además, cuando la empresa atraviesa sus primeras etapas, aún no se han consolidado unas determinadas rutinas o maneras de hacer, por lo que el fundador goza de una posición de especial influencia y autoridad. Serán precisamente sus decisiones de la etapa fundacional -en la medida en que tengan éxito- las que irán sentando costumbre.

De ordinario las empresas no surgen de manera espontánea y errática, sino por la iniciativa de alguien que percibe la solución a un problema o necesidad social, concibe una idea sobre un producto y la manera de hacerlo realidad. Y se empeña en llevarlo a cabo. Es decir, surgen con un propósito concreto, orientadas a una meta. El fundador viene a ser como un visionario que detecta esa necesidad, propone nuevas soluciones a los problemas sociales y marca la misión de la empresa.

Son muy abundantes los ejemplos que certifican cómo la personalidad de quien puso en marcha la empresa condiciona su



cultura. Quizá uno de los más célebres sea Thomas Watson en IBM, pero también hay casos más cercanos como la cultura de consenso y cooperación transmitida por el padre Arizmendarrieta en Mondragón Corporación Cooperativa (80 cooperativas y 29 empresas, 30.000 personas), que cuenta con el primer grupo de distribución español (Eroski) o los desconocidos creadores de muchas pequeñas empresas, como Valentín Álvarez en Ecovol, o Justo Yúfera en Seur.

Con demasiada frecuencia, se produce una crisis sucesoria cuando desaparece el fundador. Crisis sucesoria que suele ir acompañada de otra cultural, en la medida en que toda la empresa dependía de él. El peligro es que cuando estas personas desaparecen, sus sucesores no sepan mantener la cultura (como sucedió en Sears), o que tarden algún tiempo en demostrar que sí son capaces (el caso de HP). En otras ocasiones, el fundador se desprende voluntariamente de la empresa cuando considera que ésta ya ha alcanzado un ritmo vital adecuado, porque se ve a sí mismo como un empen-

dedor capaz de poner en marcha nuevos proyectos, pero no de dirigirlos una vez han alcanzado la madurez. Existen otros casos en los que la figura del fundador queda difuminada tras un proceso de absorción, una fusión o simplemente por el sucederse en el tiempo de varias generaciones de dirigentes. En estas situaciones, el referente simbólico sucesáneo del fundador tiende a trasladarse a los personajes que lideran esos procesos.

En cualquier caso, se comprueba que el fundador interviene de manera determinante en la cultura de las empresas, al margen de los procedimientos que siga.

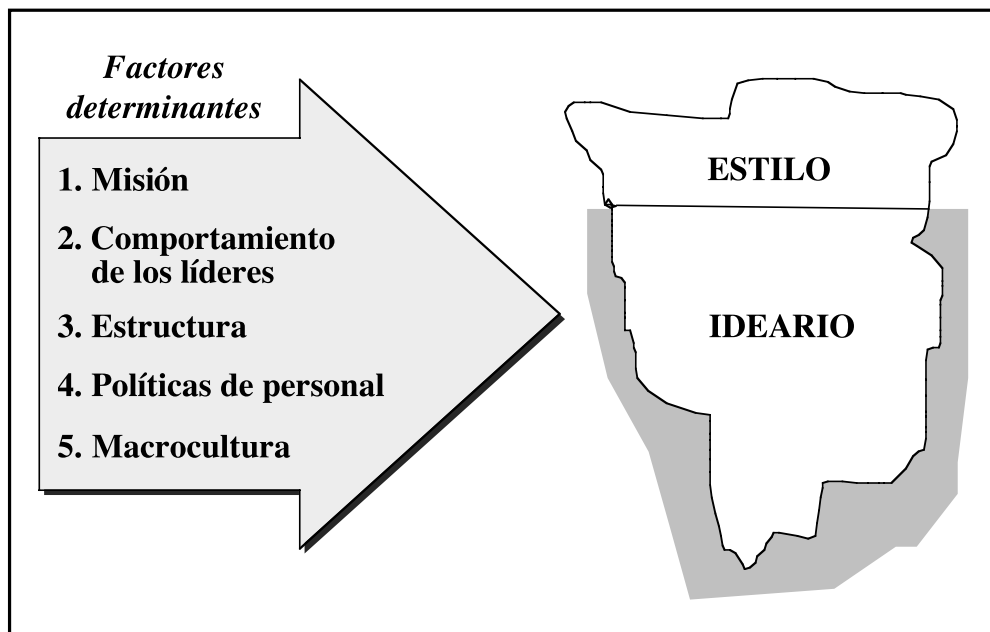
3) ESTRUCTURA

La estructura de la compañía y de sus departamentos va a venir definida por las políticas generales, los principios que avalen una mayor o menor descentralización. A su vez, las estructuras organizativas no son recipientes pasivos de la cultura, sino que influyen en ella: el contenido se adapta al recipiente. Pueden ser estructuras flexibles, con alto



grado de delegación, adaptativas y cambiantes, con facilidad para crear comités multifuncionales

entre cultura y estructura, como una prueba más de que se influyen mutuamente.



de corta duración, estimulantes de los experimentos y la innovación; o, por el contrario, pueden ser rígidas, formalistas, centralizadas, focalizadas al control, atentas a la eficacia funcional y al cumplimiento de las normativas. Cada tipo de estructura va a promover un estilo cultural, sin llegar a determinarlo del todo. Por lo que, en ocasiones, cabe observar ciertas tiranteces y fricciones

4) POLÍTICAS DE PERSONAL

Tienen una enorme repercusión en la cultura los criterios de selección de personal, los planes de formación y desarrollo, la promoción interna, las medidas disciplinarias y, de manera particular, los sistemas de evaluación del rendimiento y las recompensas a ellos asociadas, pues manifiestan abiertamente qué es lo que de verdad se valora en la or-



ganización. ¿Qué y cómo se evalúa?, ¿son claros los procedimientos y los resultados?, ¿se perciben como herramienta de mejora o como amenaza?, ¿son tan frecuentes y complejas que se difumina su eficacia?, ¿refuerzan o debilitan la cultura y los objetivos? Para generar confianza y crear cultura lo que se precisa es, sobre todo, evaluar actitudes.

5) MACROCULTURA

Si, como se ha señalado, la macrocultura está formada por el entorno en el que se encuentra inmersa la empresa, deberá prestarse atención a la reputación ante los clientes y la sociedad, las características del sector, la cuota de mercado, las regulaciones, las barreras de entrada y el posible proteccionismo, la tecnología disponible, la mayor o menor competitividad del ámbito inmediato, etc. Para algunos autores, “este ambiente en que está el negocio es el factor que ejerce la mayor influencia en la formación de su cultura corporativa” (Deal y Kennedy, 1985, 14). Evidentemente, este entorno en el que opera la empresa está

constituido por algunos elementos relativamente estables y otros más cambiantes y circunstanciales, siendo característico de las últimas décadas una aceleración de los cambios globales tanto económicos como socioculturales; fenómeno que ha causado cierta perplejidad, hasta el punto de aflorar términos como “postmodernidad”, “sociedad del conocimiento”, “era postindustrial”, a los que se replica con categorías similares: “empresas de la tercera oleada”, “learning organizations”, “corporaciones virtuales” y, últimamente, “intellectual capital management”.

En opinión de Edgar Schein, si entendemos la cultura como producto del aprendizaje colectivo, cabe resumir estos cinco grupos de factores en dos condiciones fundamentales: la existencia, por un lado, de un grupo humano con una historia colectiva significativa; y, por otro, que las respuestas del grupo a los problemas hayan tenido cierto éxito. (Schein, 1988, 19-26).

También la estrategia está implicada en estas categorías, aun-



que resulta discutible si es la estrategia la que determina a la cultura o al revés; probablemente se condicionan de manera mutua.

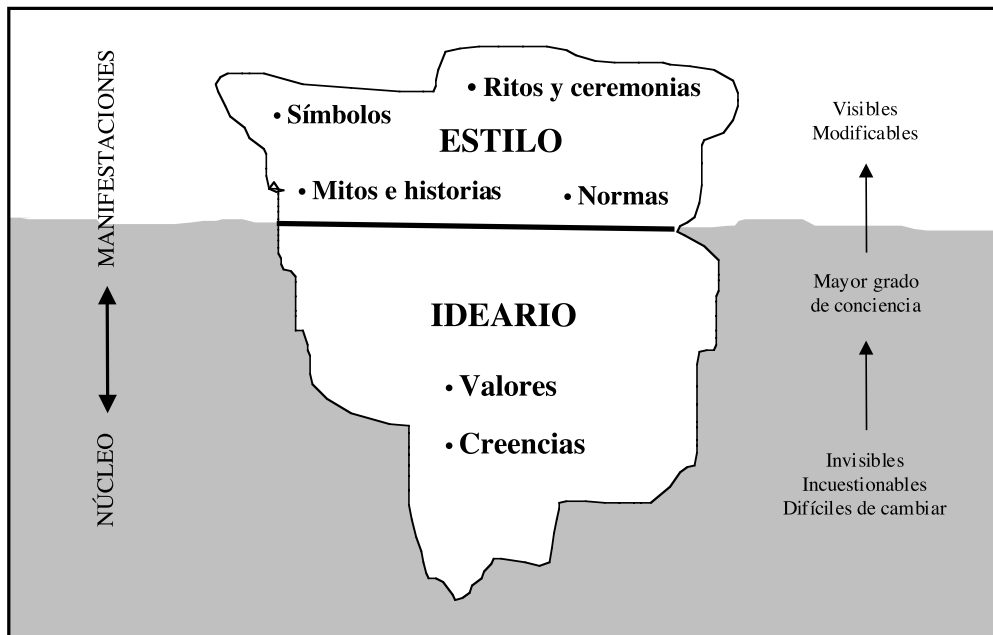
tura o al revés; probablemente se condicionan de manera mutua.

¿Cómo se transmite la cultura dentro de la empresa?

Al definir la cultura, se han distinguido ya sus manifestaciones más visibles -constitutivas de lo que hemos llamado el “estilo” de

importancia de ambos grupos de elementos.

En realidad esta distinción en dos tipos de categorías procede



la organización- de un núcleo que les otorgue fundamento -bajo la denominación de “idea-rio”-. Ha llegado el momento de profundizar en el significado e

de otra más tradicional establecida por Edgar Schein. Distinguí este autor no dos, sino tres niveles culturales. La esencia de la cultura, lo que ésta propia-



mente es, estaría constituida por las presunciones básicas -invisibles, preconscientes, dadas por supuestas- acerca de la naturaleza humana, las interacciones, la relación con el entorno y la visión del mundo; mientras que los valores y los comportamientos serían manifestaciones derivadas de la esencia de la cultura. (Schein, 1988, 30-6). Posteriormente se ha visto que la distancia entre esas presunciones básicas (que aquí llamamos “creencias”) y los valores no es tan grande por lo que se puede incluir a ambos en el nivel nuclear o ideario.

Por otro lado, el estilo constituye la parte visible de iceberg, las manifestaciones concretas de la cultura. Refleja la manera particular de hacer operativo el ideario y sirve para transmitir la cultura a los nuevos miembros de la empresa, para lo que emplea una serie de cauces específicos, entre los que destacamos los más poderosos. Si bien, no debe perderse de vista que la cultura impregna todo el quehacer cotidiano.

NORMAS:

Los reglamentos, guías, códigos de conducta, patrones, normativas, pautas, etc., es decir, todo lo relacionado con los aspectos formales del comportamiento. Pero también las costumbres, hábitos y usos que han surgido de manera espontánea con el paso del tiempo y no están escritos en ningún sitio. Incluyen cuestiones que conciernen a muchos aspectos de la jornada cotidiana: el horario, las pausas, la indumentaria, la actitud respecto al trabajo del fin de semana, las horas extras, los turnos o el periodo de vacaciones. El conjunto de normas relativas a todas estas cuestiones afecta decisivamente al comportamiento y a la toma de decisiones de directivos y empleados.

Debe prestarse atención al establecimiento de nuevas normativas, pues a veces se provoca una contradicción entre éstas y las reglas no escritas. Ha llegado a ser famoso el caso de una compañía telefónica de California que, al advertir que sus empleados daban prioridad a la rapidez en desocupar la línea por delante del empeño en resolver los



problemas de los clientes, invirtió 170.000 dólares en programas de formación para transmitir la idea: “cuando contestas al teléfono, te apropias del problema”. Los empleados acogieron con entusiasmo la idea de adquirir formación y una parcela de responsabilidad para hacer mejor su trabajo. La sorpresa llegó más tarde: a pesar de las nuevas consignas y de los programas de entrenamiento, su desempeño continuó siendo medido en tiempo dedicado por llamada. Los telefonistas advirtieron que perder unos minutos en resolver un problema, aunque en el fondo supusiera ganar tiempo para el sistema en su conjunto y suscitara la satisfacción de los clientes, perjudicaba su evaluación del rendimiento. La regla establecida anunciaba: “tendrás éxito cuando pongas a los clientes lo primero”. Pero la regla real pronosticaba: “tendrás éxito cuando logres despachar rápido a los clientes parsimoniosos (pero no olvides decir -especialmente en las encuestas- que tu objetivo es ‘resolver los problemas de los clientes’).”

SÍMBOLOS:

Desde insignias a condecoraciones, pasando por emblemas, escudos, brazaletes, hombreras, lazos, medallas, placas y todo tipo de adornos, surgen como distintivos para recompensar simbólicamente alguna “hazaña” o logro específico, o bien como reconocimiento a toda una trayectoria profesional al servicio de la compañía. También aquí se deja sentir la influencia de la cultura del entorno, pues a diferencia de la costumbre anglosajona de la placa en la puerta, los japoneses prefieren las distinciones colectivas manifestadas generalmente en el uniforme de trabajo (por ejemplo, en la diferenciación de departamentos por colores, o la identificación del grupo por medio de una figura geométrica), mientras que los europeos gustan más de lucir galardones tradicionales exclusivamente en actos sociales.

En ocasiones, esta clase de símbolos manifiesta la posición jerárquica dentro de la organización, con el peligro derivado de establecer barreras entre los distintos niveles, debido a su carácter excluyente. Así ocurre con los



aparcamientos diferenciados, la separación de cafeterías, las zonas reservadas, o cualquier tipo de privilegio originado por la categoría profesional. Nefasta repercusión suele tener, como es lógico, la ostentación o la celebración de fiestas lujosas para directivos en épocas de congelación salarial.

Con rotunda claridad se manifestaba David Ogilvy (1990, 120) en un comunicado interno: “El aspecto físico de nuestras oficinas es importante, porque dice mucho sobre Ogilvy & Mather. Si están decoradas con mal gusto, nos convierten en unos brutos. Si tienen un aspecto anticuado, es que somos unos viejos pasados de moda. Si son demasiado pretenciosas, es que somos unos presumidos. Si están desordenadas, no somos eficientes.”

A escasos kilómetros del castillo donde Hamlet se debatía entre el ser y la nada, existe otro castillo con una leyenda curiosa: Cogitate Incognita, pensar lo impensable. Esta frase constituyó el punto de partida de un nuevo modelo empresarial, el que ha adoptado la compañía danesa

Oticón, líder mundial en la fabricación de audífonos, con sedes en catorce países, entre ellos España. En Oticón no hay despachos, ni documentos escritos, ni la más mínima señal de burocracia, carece de artificio, de diseños complicados y basa su funcionamiento en algo tan elemental como la confianza en el ser humano. Cada empleado elige su horario laboral, su sueldo, su período de vacaciones, su ubicación y hasta su propio cometido. Esta empresa existe y funciona a la perfección: en su ejercicio de 1994 obtuvo unos beneficios netos, después de impuestos, de más de tres mil millones de pesetas.

En 1904, un naviero danés casado con una mujer sorda fundó Oticón, que desde entonces fabrica audífonos, aunque a mediados de la década pasada tuvo que superar una profunda crisis. Para intentar salir de la situación, se contrató a Lars Kolind, matemático y líder de los boy scouts de Dinamarca. Kolind se paró a pensar en lo impensable para sacar a Oticón de su crisis



y convertirla en una empresa capaz de aventajar a sus rivales. Su cogitate incognita se convirtió en todo un fenómeno revolucionario, basado en una profunda revisión del aspecto organizativo, así como de la filosofía y métodos de trabajo. De esta manera, nació lo que después dieron en llamar "organización spaguetti" -en referencia a un plato compuesto por la mezcla de pasta, queso, tomate y salsa, todo revuelto- o "macroestructura del caos".

Para el líder de Oticón, la empresa moderna tiene que estar en permanente sintonía con las demandas de un mercado cambiante: los audífonos "de petaca" son ya reliquias del pasado. Hoy existe una amplia gama de microaparatos adaptados exactamente a las características de cada persona. Pero los grandes progresos del futuro exigen mucho más que una buena base tecnológica, es necesario combinar la tecnología con grandes dosis de psicología e imaginación, crear una organización basada en el conocimiento. Kolind entiende que

los productos y las soluciones estándar pueden ser producidos por máquinas, de las que se puede prever y controlar sus rendimientos. Por el contrario, las soluciones basadas en conocimientos las deben aportar organizaciones que funcionen como funciona el cerebro humano: "El cerebro es flexible, crea sobre la base de unos centros de conocimiento y comprende una red casi caótica de relaciones entre esos centros. Los centros de conocimiento de la empresa del futuro se conectan mediante una multitud de enlaces en una estructura no jerárquica."

La revolución empresarial puesta en marcha por Oticón ha supuesto un cambio radical en las obligaciones de cada empleado hacia la empresa. Del "haz lo que debas" se ha pasado al "haz lo que quieras". En esta insólita empresa las personas no tienen un puesto de trabajo, sino una cartera de tareas elegidas libremente por ellos mismos y en constante cambio. De esta manera, cada empleado



puede simultanear su cometido específico principal con otras actividades para las que no está cualificado. Y todo ello lo realiza siempre voluntariamente. El resultado es que la empresa se beneficia de la utilización a tiempo parcial de muchas habilidades que no estarían disponibles en una estructura burocratizada.

En esta empresa modélica, cada empleado lleva permanentemente consigo un teléfono celular móvil que le permite estar localizable. Uno de los lugares más visitados por los trabajadores es la cafetería, perfectamente surtida de alimentos y bebidas, así como de toda clase de periódicos, y permanentemente abierta. Kolind no sólo permite los viajes a la cafetería, sino que anima constantemente a sus empleados a que abandonen ocasionalmente su trabajo para descansar allí: es la mejor manera de que se formen tertulias, que normalmente -tal y como tiene comprobado- estimulan a todos a emprender nuevos proyectos.

La barrera para la expansión está marcada por la clientela: se calcula que un diez por ciento de la población mundial (es decir, 300 millones de personas) tiene algún problema auditivo, pero ni siquiera un tercio usa audífonos. Mientras a quienes sufren carencias visuales no les importa llevar gafas, pues se han convertido en complementos favorecedores, los audífonos aún parecen señalar a su portador como un incapacitado. Por eso la audiolología investiga sobre sistemas que aseguren las máximas garantías técnicas al mismo tiempo que discreción estética. De ahí que la continua investigación posibilite abrir nuevas rutas, no sólo para conquistar mercados, sino para ayudar a quien necesite oír bien.

No debe desdeñarse tampoco la estética del lugar de trabajo: “La belleza libera. Renueva, vigoriza e inspira. Todos los ejecutivos lo saben y a veces obran en consecuencia, y por eso eligen escenarios de gran belleza para las reuniones de suma importancia. Para agasajar a un



cliente o para planificar el futuro se necesita el mejor entorno posible, un lugar que nos lleve a dar lo mejor de nosotros mismos.” (Morris, 1997, 95). Ricardo Semler, presidente de la empresa brasileña Semco, necesitaba una nueva fábrica. Después de barajar unos cuantos emplazamientos posibles, decidió que fueran sus empleados quienes eligieran las instalaciones en las que querían trabajar. Escogieron una de las alternativas y contrataron a un famoso artista para pintar el recinto y la maquinaria de colores brillantes y alegres. Semler estuvo de acuerdo y en un corto periodo de tiempo presenció un gran aumento de la productividad.

Cabe concluir que los símbolos siempre contienen mensajes de gran fuerza expresiva acerca de las cosas que poseen verdadero valor para la organización.

RITOS y CEREMONIAS:

Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan los valores principales y las metas más importantes de la organización, así como las personas indispensables. Deal y Kennedy dis-

tinguen los rituales, manifestaciones ordinarias del tipo de comportamiento que se espera de los empleados, guían el comportamiento en la vida corporativa, dramatización de los valores culturales básicos. Los modales sociales están ritualizados. Los ritos proporcionan sentido de seguridad e identidad a las actividades corrientes. Protocolos que pueden observarse en hospitales, universidades, parlamentos, recepciones, ejércitos, etc. Los rituales de trabajo son importantes para la compañía, pues bien empleados, ayudan a asentar una cultura vigorosa, además de a manifestar al exterior lo peculiar y efectiva que es esa cultura, especialmente si el producto es intangible.

Las ceremonias son espectáculos culturales o celebraciones sencillas que suministran ejemplos visibles y poderosos de lo que la compañía representa. Ayudan a festejar a los héroes, recuerdan los mitos y ensalzan los símbolos. A diferencia de los ritos, las ceremonias tienen un carácter extraordinario y festivo, atraen puntualmente toda la atención, se convierten en even-



tos que rememoran y ponen la cultura a la vista de todos. Si se llevan a cabo correctamente, mantienen muy presentes los valores y creencias en la mente y el corazón de todos los miembros de la organización.

MITOS e HISTORIAS:

Los mitos, ejemplos e historias gozan de una larga tradición como herramientas pedagógicas, probablemente debido a su eficacia. Quizá sea así porque a que los seres humanos utilizamos más el razonamiento intuitivo que el netamente lógico; nos sirven más las analogías, metáforas y anécdotas que las arengas, directrices o cualesquiera argumentaciones. Por otro lado, nada ilustra mejor el estilo de una institución, su manera peculiar de “hacer las cosas”, que sus historias y leyendas, sus crónicas de sucesos.

La empresa dispone de una herencia gracias a su historia. Los valores, creencias, rituales, símbolos, tradiciones y manías sólo pueden explicarse aludiendo a la historia común. Se convierte así en fuente de legitimación para un conjunto de usos y costum-

bres. Hacer un diagnóstico del presente con la ayuda del pasado. Los estudios históricos suelen centrarse en los momentos críticos vividos por la empresa, que son reveladores de sus comportamientos cuando deben imaginar soluciones inéditas, en lugar de reproducir lo ya vivido (Thevenet, 1992, 64-5).

Los relatos y leyendas recogen la sabiduría popular del grupo. Los dirigentes seleccionan de entre esas historias aquellas que sirven para sintetizar los valores esenciales, persuadir, motivar y guiar la conducta cotidiana. Comprometen, transmiten, ilustran y embellecen las creencias básicas. La memoria común proporciona un sentido de tradición y continuidad (Lessem, 1992, 42).

Enzo Ferrari, por ejemplo, supo cultivar el mito. Sus gestos, sus actuaciones, el halo de misterio en que encerró su vida privada y, hasta el origen del emblema de su marca, están envueltos en la leyenda. La figura del cavallino rampante se remonta a 1923, año en el que Enzo logró imponer su Alfa Romeo en el circuito del Savio, cerca de Rávena. Tras cruzar la meta, la



aristocrática familia Baracca le regaló el pañuelo con el caballo negro sobre fondo amarillo que había sido la enseña de su hijo Francesco, héroe de la aviación italiana durante la Primera Guerra Mundial. El piloto lo guardó hasta que, en 1932, los coches de la escudería que había fundado lo lucieron por primera vez en las 24 Horas de Spa. Conservó el símbolo toda su vida a pesar de diversos cambios de escudería y de socios.

Al parecer, Ferrari tenía un carácter fuerte y explosivo, que se agrió a raíz de la muerte de su hijo Dino. Se cuenta que, pese a la imagen de elegancia y distinción de sus prototipos (en los últimos 25 años se concentró en la Fórmula 1), fue un hombre austero, amante de la vida sencilla y nada amigo de lujos. Dejó de acercarse a los circuitos a causa de la muerte de Guy Moll, uno de sus pilotos. Desde entonces, los domingos de carrera esperaba encerrado en su despacho a que alguno de sus colaboradores reuniera el coraje suficiente como para atreverse a comunicarle el resultado. Una de las historias que circulan refiere que,

en 1967, tras enterarse de que tres de sus cuatro coches inscritos en las 24 Horas de Daytona ocuparan los primeros puestos, aún protestó: “ ¿¡Qué habéis hecho con el otro coche!?”.

Las historias que normalmente se cuentan tienden a mitificar las hazañas de algún héroe o campeón, que casi nunca es un personaje anónimo. Estos héroes encarnan los valores de la cultura y proporcionan modelos tangibles de actuación. Se convierten en referencias culturales. Algunos héroes nacen -normalmente son los visionarios que pusieron el negocio en marcha- y otros se hacen sabiendo aguantar el tipo en momentos cruciales. Las empresas con una cultura fuerte procuran contar con varios héroes, los seleccionan y fomentan.

En Apple, las metáforas son más sugestivas que los mitos. Las metáforas, que literalmente significan “movimiento”, producen una tensión creativa entre ideas, imágenes y símbolos. Las metáforas de Apple, tales como “impresora de sobremesa”, ayudaron a soñar con imposibles que hoy son realidad (Schulley, 1994, 339). Pero existen muchos



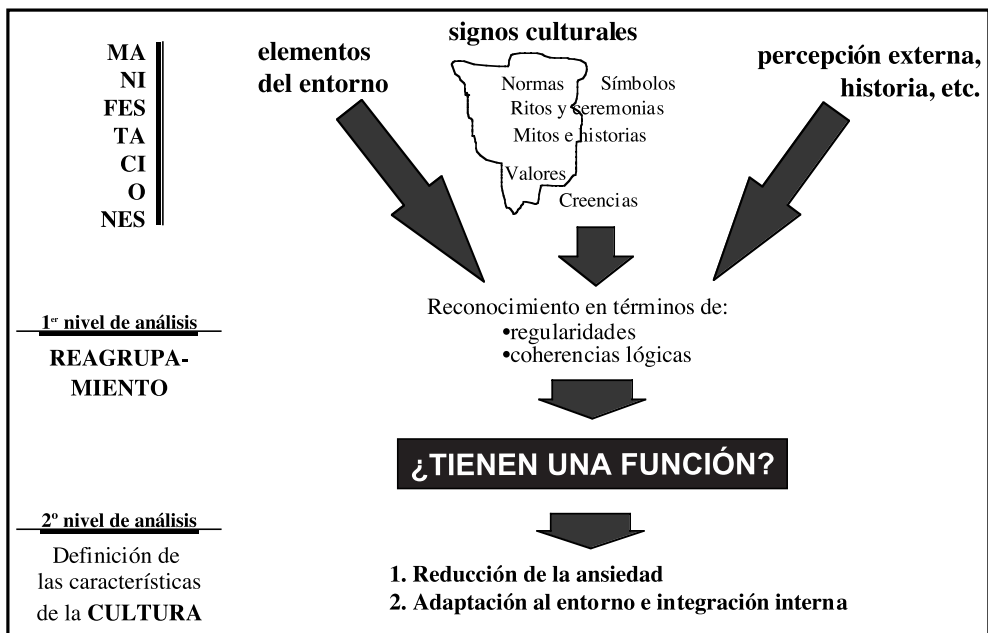
otros ejemplos en la industria; a veces las metáforas se convierten en lemas comerciales como: “IBM

significa servicio”, “transportamos para servir” (Transportes Azkar).

Evaluación y diagnóstico de la cultura corporativa

Favorable o desfavorable, arraigada o difusa, compartida o fragmentada, tanto investigadores como gestores parecen coincidir

Se trata, por tanto, de conocerla para contar con ella y, si es posible, mejorarla. Luego el primer paso para gestionar la cultura, o



Adaptado de Thevenet, 1992, 51.

cidir en la influencia real de la cultura. Ignorarla no sirve de nada, pues aunque no se le preste atención, existe e influye.

al menos para dirigir teniéndola en cuenta, es comprenderla. Puede que en algunos casos sea difícil expresar el modo de ser de



una empresa, pero de lo que no cabe duda es de que tiene uno. ¿Cómo llegar hasta él?

Se puede intentar acceder a la cultura a través de la pura observación de los acontecimientos, pero resulta evidente que, además de tratarse de un proceso lento y laborioso, parece un acercamiento poco fiable si no está en manos de un experto. Desde luego, la experiencia, la intuición y el conocimiento de la empresa facilitarán a un directivo la percepción de los fenómenos culturales en términos globales, pero ¿cómo asegurarse de hasta qué punto los valores esenciales han calado en los empleados?, ¿qué conocimiento se tiene de la misión?, ¿cuántas subculturas cabe detectar?, etc. El objetivo es responder a estas y otras preguntas para identificar la cultura existente, detectar sus incoherencias y explicitar sus componentes nucleares (valores y creencias) a partir de las manifestaciones observables de su estilo (normas, símbolos, rituales, mitos, e historias). Con el fin de lograrlo, en las últimas décadas se han desarrollado varias metodologías de investigación.

Algunos autores (Lessem, 1992, 47) distinguen entre un análisis desde dentro de la propia empresa y un análisis efectuado desde el exterior por un experto. En sentido estricto, el primero se está realizando continuamente, pues todo buen directivo está atento a los sucesos cotidianos, la percepción de sus subordinados, la fluidez de los canales de comunicación, los sistemas de reconocimiento y promoción, las historias y chismes que corren, los conflictos que surgen, etc. Indudablemente, la cultura predominante en la organización puede detectarse en ciertos detalles. Basta con observar el movimiento habitual de la gente y sus temas de conversación. Sin embargo, el evaluador interno siempre está condicionado por su excesiva cercanía al fenómeno que intenta evaluar: él mismo forma parte -y a menudo parte importante- de la cultura que quiere examinar. Se precisa, por consiguiente, el complemento de un auditor externo.

El análisis realizado desde fuera suele encargarse a un experto, por lo que goza de mayor fiabilidad. Cuando se habla de



una auditoría cultural, de ordinario se hace referencia a esta clase de análisis, que en los últimos tiempos han proliferado. Felizmente, esto ha ocasionado un notable desarrollo y refinamiento de los sistemas de evaluación, la mayor parte de los cuales se basan en el modelo propuesto por Schein, que sigue siendo uno de los más válidos y exhaustivos. Por otro lado, a veces una empresa está interesada en conocer la cultura de sus proveedores, clientes, socios o competidores. En este caso también cabe entenderlo como un análisis desde fuera, si bien el instrumental empleado suele ser diferente y la profundización menor.

Para ambas modalidades de evaluación, pero especialmente para la más profesional, Thevenet reconoce tres etapas, a saber: a) Recogida de información: localizar los ítems que van a permitir recuperar las huellas culturales; b) primer nivel de análisis: despejar los grandes rasgos de la cultura; c) segundo nivel de análisis: definición de las características de la cultura.

Para las evaluaciones realizadas desde el exterior, destacan dos enfoques principales, cada uno de los cuales combina varias metodologías:

1) Enfoque etnográfico

Abarca un cuerpo de métodos de investigación y procedimientos de interpretación diseñados por los etnólogos para el estudio de los pueblos primitivos. Posee una orientación netamente cualitativa, pero rigurosa. Se basa principalmente en métodos de observación participativa, con gran implicación del investigador en la cultura que trata de comprender: debe llegar a “sentir” la atmósfera interna con la misma intensidad y precisión que quienes la viven a diario. Sus partidarios actúan bajo la convicción de que las organizaciones pueden ser directamente observadas de manera científica y de que sus miembros se comportan según una cierta lógica permanente, que es la que hay que tratar de descubrir. Además de la observación directa, se trabaja a partir de los documentos de la empresa y de entrevistas planificadas.



2) Sistemas derivados del Desarrollo Organizacional

Coinciden con la orientación de Schein, que no en vano es un experto en Desarrollo Organizacional. Tratan de evitar la subjetividad que podría derivarse de la tendencia de los investigadores sociales a confirmar sobre el terreno sus hipótesis de laboratorio. Para ello proponen una orientación más práctica basada en una estrecha relación entre el consultor y la empresa, a la que se considera más un cliente en busca de ayuda que un interesante objeto de estudio. Como consecuencia, se hace hincapié en dos aspectos: hacer consciente a la empresa de sus modos de funcionamiento (se entiende que al ser estos habituales, desde dentro se consideran “normales” y se vuelven invisibles) y, a partir de ahí, apoyarlos en orden a su fortalecimiento o, por el contrario, iniciar un proceso de cambio.

Todo el procedimiento de evaluación está muy estructurado y sigue fielmente las diez etapas marcadas por Schein (1988). Como métodos, se utilizan primordialmente entrevistas

centradas en los acontecimientos importantes de la historia de la empresa y entrevistas de grupo para sacar a la luz las dimensiones concretas de la cultura.

Al margen de estos dos enfoques peculiares, sin duda la metodología de análisis más difundida es la basada en cuestionarios. Tienen la enorme ventaja de su facilidad de uso: permiten obtener información sobre gran número de aspectos, a partir de un amplio universo de discurso (con una muestra selectiva de personas de todos los departamentos y niveles de la empresa), en poco tiempo y con respuestas estandarizadas muy fáciles de almacenar y manejar. Son numerosos los ejemplares que existen en el mercado. Recientemente ha aparecido en nuestro país uno elaborado por el Instituto de Cultura Empresarial basado en el modelo Ribes & Hankins, que se estructura en torno a las querencias, creencias, pautas de comportamiento y medios de una empresa (Ribes, 1997).

Además de los cuestionarios, las entrevistas individuales y de grupo, la observación participativa, o la sistemática y el análisis



documental, ya señalados, se emplean métodos como las simulaciones de campo, el examen de incidentes críticos, los traba-

jos de grupo, la visión externa o el estudio de las carreras profesionales (Salgado, 1997, 345-6; y Thevenet, 1992, 98-114).

Tipos de culturas

La variedad es una de las características destacadas de la cultura. Históricamente, la cultura de otros pueblos comenzó a interesar cuando se advirtió el valor de la "diferencia": una cultura con una estructura social distinta, que al principio desconcertaba por su extrañeza, pero que no dejaba de ser un tipo de organización civilizada, y funcionaba. Se toma nota de lo diverso porque manifiesta elocuentemente la riqueza del alma humana. Admira y emociona.

Esta variedad también está presente en las organizaciones empresariales. Donde se comprueba que no sólo es deseable, sino incluso imprescindible, pues viene exigida por la diversidad de valores, tareas, tecnologías y estilos directivos. Viene exigida, en definitiva, por las numerosas posibilidades de combinación que existen entre los ele-

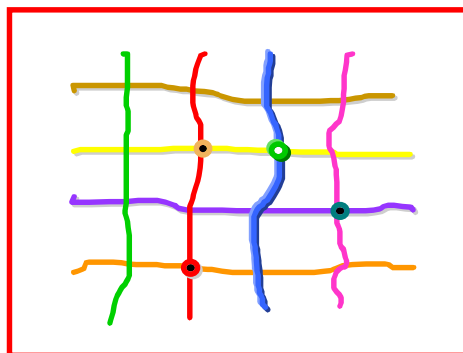
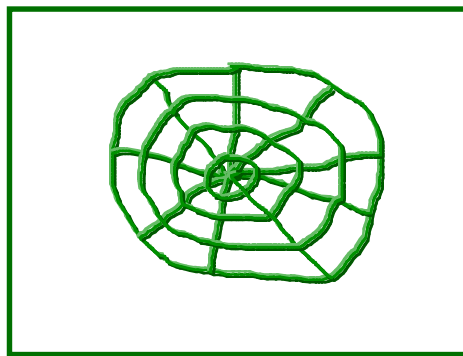
mentos que configuran la cultura corporativa. Afirma, a este respecto, un experto: "Las organizaciones son tan distintas y variadas como las naciones y sociedades del mundo. Poseen culturas distintas que se plasman en diferentes estructuras y sistemas. Además, las culturas se ven influenciadas por los acontecimientos del pasado y por el clima del presente, por la tecnología ligada al tipo de trabajo, por sus objetivos y la clase de personas que trabajan en ellas." (Handy, 1976, 185).

De entre las múltiples tipologías de la cultura disponibles vamos a seguir precisamente la propuesta en *Gods of Management* por Charles Handy (1996), que, además de ser discípulo de Schein, se caracteriza por su originalidad y expresividad. No pretende esta tipología ser exhaustiva -pretensión inútil, por otra



parte- sino servir de orientación, por lo que en sus líneas maestras coinciden básicamente con las del resto de clasificaciones (véase, por ejemplo, Harrison, 1972). Distingue cuatro tipos fun-

pero no hay que olvidar que en esta cultura las relaciones informales fuera del organigrama gozan de gran peso. Los individuos son piezas de unión entre los puntos clave. Si no funcionan, se



parador que lleva a dedicar mucho tiempo a la creación de redes informales de influencia, con el fin de ejercer dominio sobre medios, información y personas. No obstante, prima lo práctico, la toma de decisiones eficaz, su rápida puesta en marcha y la suficiente agilidad para reaccionar con competencia ante las exigencias tanto externas como internas.

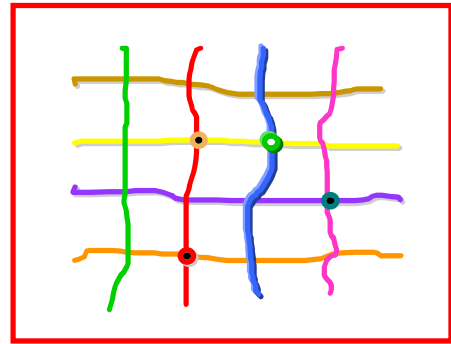
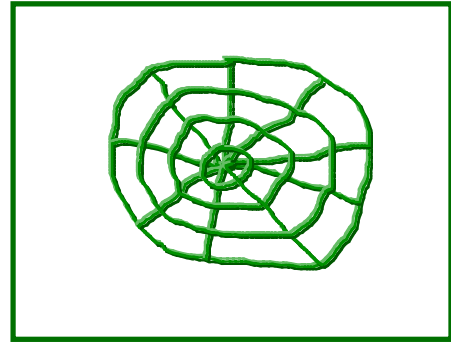
Esta clase de cultura organizacional es propia de organizaciones orgánicas con fuerte personalidad. Es típica en empresas familiares durante el periodo fundacional. Se caracteriza por la dependencia enorme del fundador, la ambigüedad de la dirección, la falta de delegación de responsabilidades, la concentración de la sucesión en pocas personas.

Cultura de la función

Apolo representa el orden. Se corresponde con la burocracia tal y como ha sido criticada por Max Weber, de sus matices pero en la empresa se apoya en la existencia de normas, procedimientos

estructuras que garantizan su eficacia, dentro de un mundo que se concibe como racional-científico. La inteligencia adquiere un papel protagonista como indicador





les. Pero, en mayor o menor medida, se encuentra en toda empresa.

nes precedentes, sino en actuar eficazmente ante circunstancias inéditas.



Da buenos resultados cuando los miembros de la organización poseen competencias muy desarrolladas y bien definidas. El poder reside en el saber: la edad, la antigüedad en el puesto o el parentesco con el líder no cuentan. Es una cultura de equipo, que se sostiene sobre la fortaleza vinculante del grupo para integrar a los individuos y alcanzar la eficacia típica de la unidad.

Se representa esta cultura mediante una malla o red, que simboliza un entramado de pequeñas unidades independientes que intervienen con agilidad cuando la situación así lo reclama. Algunos nudos y cabos son más gruesos y fuertes para indicar tanto la presencia de individuos o grupos medulares (acumulan experiencia y conocimientos) como la posibilidad de crear equipos específicos para un proyecto y después disolverlos o reformarlos. En tales ocasiones, la dirección del grupo se lleva con suma facilidad debido al entusiasmo suscitado por el vivo sentido de misión colectiva.

A los individuos inmersos en esta cultura les atrae resolver problemas y aportar soluciones

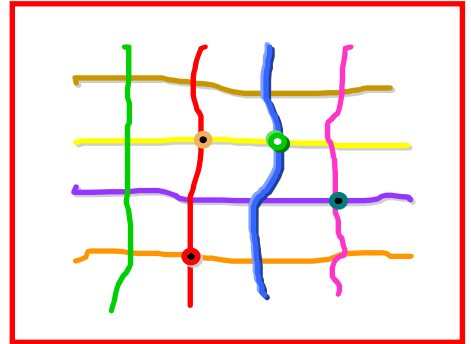
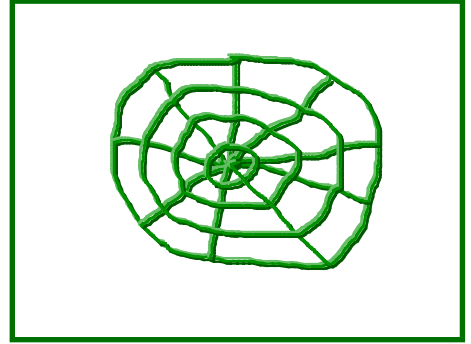
creativas al resto de su grupo. Se valora el ingenio, la movilidad, la formación, el espíritu de exploración constante, la profesionalidad, el diálogo,... por eso el equipo ha de incluir talentos heterogéneos. Todos estos factores son a la vez incentivos y requisitos para incorporarse. Es una red de intercambio y aprendizaje mutuo. Sus miembros conquistan influencia a través del debate racional más que del propio carisma, de la ambición o de la categoría profesional.

Cultura existencial (Dionisio)

A Dionisio se le considera el primer existencialista, es vital y egocéntrico. Apadrina una cultura muy curiosa, en la que los miembros no están subordinados a la organización sino al revés: es la organización la que está al servicio de los objetivos personales de los individuos.

Cultura alejada de nuestra visión habitual de la industria y los servicios. Se sustenta sobre una estructura mínima y más que a una organización tradicional, se parece a una constelación de estrellas individuales que brillan con luz propia.





les de dirigir y coordinar, sólo funciona con ellos el modelo uno-a-uno: el líder se relaciona

en las empresas no logran salir. Atenea resulta aconsejable para circunstancias muy concretas o para departamentos específicos,



está cobrando fuerza progresivamente en empresas basadas en las nuevas tecnologías de la información. Mientras que Dionisio se adecúa a firmas fundamentadas en el conocimiento y los talentos individuales; y se encuentra extendida sobre todo en Gran Bretaña y Japón.

En consecuencia, toda clasificación de culturas debe considerarse meramente orientadora: sería una falacia encasillar a una empresa concreta exactamente dentro de alguno de los tipos descritos. La cultura se compone de tendencias, no de leyes. El ciclo de vida y la propia evolución singular hacen que cambien significativamente las circunstancias que afectan a la cultura y al diseño de la estructura. La mayoría de los negocios comienzan con una cultura del poder, donde la organización no es más que una

extensión de su fundador que no llega a realizar todo el trabajo él solo (Zeus). Con el tiempo, si tiene éxito, comienza la expansión externa y la especialización interna. Se formaliza la actividad y se asienta una estructura burocrática (Apolo). Cuando esa cultura de la función se enfrenta a cambios rápidos en el entorno o en la tecnología, ve la necesidad de una mayor flexibilidad y combina las culturas anteriores con la creación de comités o equipos ad hoc (Atenea). Ordinariamente, todos estos cambios se producen intentando conservar intactos los valores y creencias básicas como anclas a las que aferrarse para no perder la propia identidad, por lo que cabe concluir que usualmente se trata de cambios del estilo superficial, pero no de la cultura de fondo.

¿Influye la cultura en el rendimiento?

Revisados a grandes rasgos los tipos de culturas posibles, procede preguntarse qué clase de cultura resulta más recomendable, cuál de ellas es más benefi-

ciosa, y si existe alguna correlación entre cultura y rendimiento.

En su citado estudio, Peters y Waterman sostienen que las em-



presas excelentes por ellos examinadas gozan de “culturas fuertes” con valores compartidos claros. Tanto Deal y Kennedy como Schein y cuantos han seguido sus planteamientos parecen llegar a conclusiones similares: todas las empresas tienen una cultura, ésta ejerce una gran influencia en el comportamiento de los individuos, más influencia cuanto más fuerte es, siendo a veces el factor de mayor repercusión en la gestión, por lo que los líderes de las mejores compañías dedican tiempo y esfuerzo a su cultivo y mantenimiento. Si esto es así, la respuesta a las preguntas iniciales parece haber sido respondida: se observa una relación positiva entre una cultura corporativa fuerte y el logro de resultados favorables a largo plazo. ¿Qué razones se aducen para sostener esta idea (implícita en la mayor parte de los estudios sobre la cultura)?

En primer lugar, se argumenta que las culturas fuertes unifican esfuerzos y los orientan hacia un fin común. Además, compartir una serie de valores de fondo provoca gran entendimiento informal, facilita la participación en

la toma de decisiones y eleva el grado de motivación hacia el logro de los objetivos colectivos. Se afirma, por último, que las culturas fuertes generan de modo natural las estructuras y controles adecuados, sin necesidad de acudir a burocracias superpuestas.

Sin embargo, pese a la adhesión de innumerables directivos y la profusa repetición de estas ideas en docenas de libros, no se han visto libres de algunas críticas. Suele reprocharse sobre todo que una cultura fuerte puede llegar a ser terriblemente opresora y negativa para los intereses de la empresa si sus valores o su estilo están equivocados y, además, su propia fortaleza la convierte en algo rígido e inamovible que dificulta el cambio. Por otro lado, en los casos en los que coincide una cultura fuerte con buenos resultados económicos, nadie ha logrado demostrar que éstos son efecto de aquella y no al revés. En realidad, en los escritos de Schein se sugiere que una cultura se consolida y fortalece precisamente cuando sus soluciones a los problemas tienen éxito. Con el paso del tiempo, se



ha visto también que un buen porcentaje de las empresas propuestas por Peters y Waterman como modélicas ya no lo son tanto y muchas de ellas se han enfrentado a violentas crisis financieras y “culturales”. Por otro lado, se cuenta con ejemplos documentados de empresas que fomentaron los valores propuestos por esos autores y nunca disfrutaron de prosperidad. Esto se puede explicar de varias maneras, pero, en cualquier caso, pone de manifiesto que poseer una cultura fuerte con valores compartidos claros no es condición suficiente para alcanzar una rentabilidad económica sostenida. Incluso se ha puesto en duda que sea una condición necesaria, dado que no cuesta señalar empresas con culturas poco definidas o débiles (fruto de fusiones o adquisiciones) que obtienen notable éxito económico.

Para remediar las dificultades mencionadas, se ha propuesto un enfoque complementario que se fija en el contenido de la cultura (en su ideario de valores y creencias) más que en su fortaleza/debilidad. Parte de la idea de que no existe una cultura

“mejor” que las demás en valores absolutos, sino que depende de las circunstancias del contexto. Se trata, por tanto de un enfoque de corte estratégico, que propone definir para cada caso una cultura que se ajuste a las condiciones del entorno. Pero tampoco a este planteamiento le han faltado detractores: sostienen que no termina de estar definido en qué consiste el supuesto “ajuste adecuado” y que, en todo caso, se da una idea demasiado estática del entorno y de la cultura. Como una variante de este enfoque que corrija sus fallos, se ha propuesto que únicamente las culturas que ayudan a anticipar y adaptarse a los cambios del entorno cooperan al logro de altos niveles de rentabilidad sostenidos en el largo plazo. (Kotter y Heskett, 1992, 15-67).

De acuerdo con todos los matices y correcciones mencionados, cabe clasificar las culturas según dos criterios:

a) Según su **cohesión**: Indica la intensidad con la que está definida e implantada y el grado en el que las personas se identifican con ella. Nos dice si la cultura es fuerte o débil, es decir, hasta que

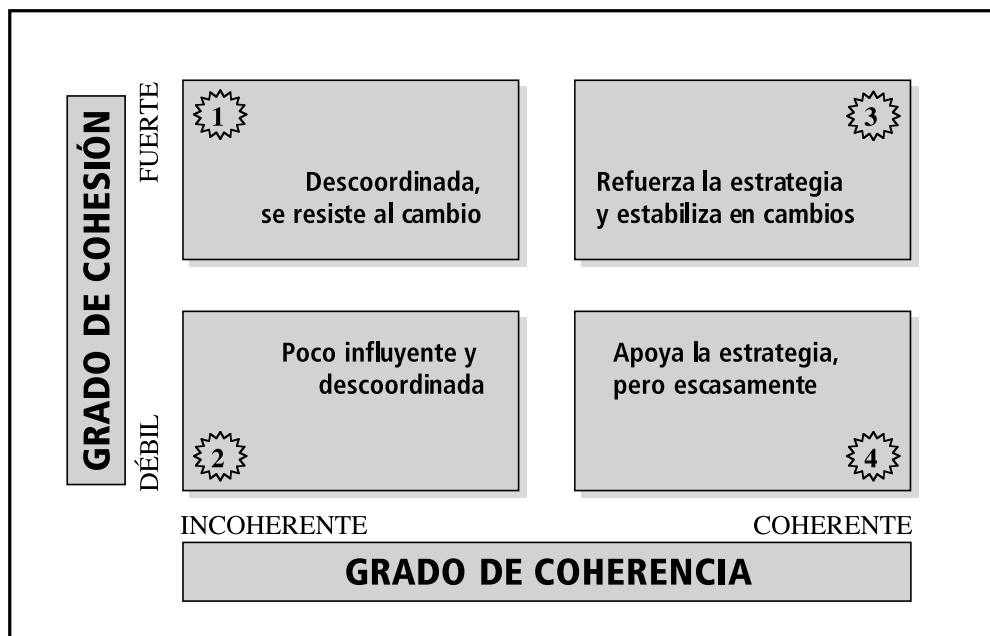


punto está asentada y es compartida. Será una cultura fuerte cuando los valores centrales de la empresa sean aceptados con firmeza y resulten ampliamente compartidos.

b) Según su **coherencia**: Manifiesta el ajuste entre el ideario (propósitos, valores y creencias) y sus manifestaciones estilísticas, así como con el entorno. Será considerada coherente o incoherente, admitiendo grados.

duos, por lo que su repercusión en la marcha de la organización será mínima, con independencia de su adaptación al entorno.

En cambio, una cultura fuerte y cohesionada puede causar infinidad de conflictos si no hay coherencia entre la estrategia y los valores y manifestaciones culturales (1). Los puntos fuertes se convertirán precisamente en las mayores debilidades de la organización: se producirá una con-



Una cultura débil, poco cohesionada (2, 4), suscitará escasa adhesión por parte de los indivi-

tradición entre lo que se pretende (valores y creencias) y lo que se hace (prácticas cotidia-



nas). Pero, además, por su fortaleza será difícil de modificar, con lo que no se podrá corregir su falta de adaptación al entorno.

Por el contrario, una cultura fuerte y coherente con las políticas y la estrategia (3) suele constituir un refuerzo inestimable para la gestión, además de atraer a los mejores profesionales y erigirse en un elemento de estabilidad en medio de los inevitables cambios, externos e internos. En este sentido, parece lógico afirmar que la fidelidad, el compromiso y el consenso respecto a los objetivos e ideales disminuye la rotación, fomenta la unidad y favorece la motivación. Si la cultura es coherente y compartida propicia el éxito de la empresa. Desde ella se definen estrategias, se selecciona personal, se diseña la publicidad, se proyecta la expansión y las adquisiciones.

Probablemente, el estudio más serio acerca de la repercusión de la cultura en la rentabilidad sea el publicado por Kotter y Heskett. En él se evita llegar a conclusiones definitivas, pero se muestran evidencias que apoyan la combinación complementaria de los dos enfoques descri-

tos: la conveniencia de contar con una cultura suficientemente fuerte como para definir el carácter de la empresa, pero que no sea tan rígida que le impida reaccionar ante cambios ambientales o tecnológicos. Sintéticamente sus conclusiones principales son las siguientes:

1. Las culturas corporativas que ponen el acento en los elementos clave de la gestión y fomentan el desarrollo del liderazgo en todos los estratos organizativos, muestran niveles de rentabilidad superiores a largo plazo.

2. Probablemente la cultura se convierta en los próximos diez años en el factor más importante para determinar el éxito o fracaso de un proyecto empresarial.

3. Aquellas culturas que dificultan la rentabilidad a largo plazo se generan y consolidan lenta y silenciosamente, de manera especial durante los períodos en los que las empresas parecen estar siendo bien gestionadas y obtienen beneficios.



4. Aunque presentan resistencia, las culturas pueden ser modificadas en orden a fomentar la rentabilidad, si bien

se trata de un proceso complejo, que lleva tiempo y exige un liderazgo fuerte y paciente.

Alcance e interés de la cultura para la dirección

Tal y como se ha señalado en el apartado anterior, en el ámbito de la práctica empresarial se reconoce la importancia de la cultura de forma generalizada. Según un estudio reciente, el 90 por ciento de los empleados y directivos opina que, en situaciones difíciles, para mejorar el rendimiento lo que debe cambiar es la cultura. Se manifiesta así, implícitamente, la convicción de que la cultura impulsa el rendimiento de la empresa. (Price Waterhouse, 1996, 105). Aunque no se haya logrado demostrar con métodos científicos una correlación directa entre cultura y resultados económicos, tampoco se ha probado su contrario. Antes bien, todos los indicios y testimonios avalan la tesis de un impacto poderoso de la cultura sobre el rendimiento y los beneficios. Ese influjo se canaliza fundamentalmente a través de dos vías que

ya han sido indicadas previamente.

Comportamientos (clima laboral)

La cultura guía y refuerza el comportamiento a través de un sistema de valores, creencias, costumbres y reglamentos que todos conocen y entienden. Los comportamientos aparecen enormemente condicionados por el clima que se respira en la organización y que, como se ha visto, es fruto de la percepción tanto de los factores culturales como de la actitud de los propios compañeros. Para un análisis rápido podría bastar con preguntarse: ¿Los trabajadores tienden a colaborar o a competir entre sí?, ¿en las reuniones hay participación con un talante positivo o surgen frecuentes discordias?, ¿existe confianza entre jefes y subordinados de los diversos niveles?



Decisiones (criterios)

Donde falta una cultura clara y positiva abunda la indecisión porque los individuos no están muy seguros de comprender qué se espera de ellos. Unido a esto se encuentra la indeterminación: ¿Cómo se toman las decisiones; quiénes las toman; en cuánto tiempo?, ¿con miedo o con seguridad?, ¿qué vinculación espontánea suscitan? En cualquier empresa se toman diariamente cientos de decisiones, cada una de las cuales facilita o estorba el logro de las metas corporativas. Los miembros de la organización evalúan la oportunidad y acierto de sus decisiones en referencia -deliberada o inconsciente- a la cultura corporativa. Aquí la confianza también es un elemento crucial: la comodidad y seguridad moral con compañeros, clientes y superiores, permite actuar autónomamente para favorecer los intereses de la empresa, sin miedo a equivocarse. ¿Se sienten los miembros de la organización cómodos al expresar sus opiniones o manifestar las dificultades que observan?, ¿se atreven a asumir riesgos razonables?, ¿se toman represalias ante las equivocacio-

nes?, ¿el ideario de la empresa sirve como criterio de decisión cuando no se puede consultar al superior?

Funciones de la cultura

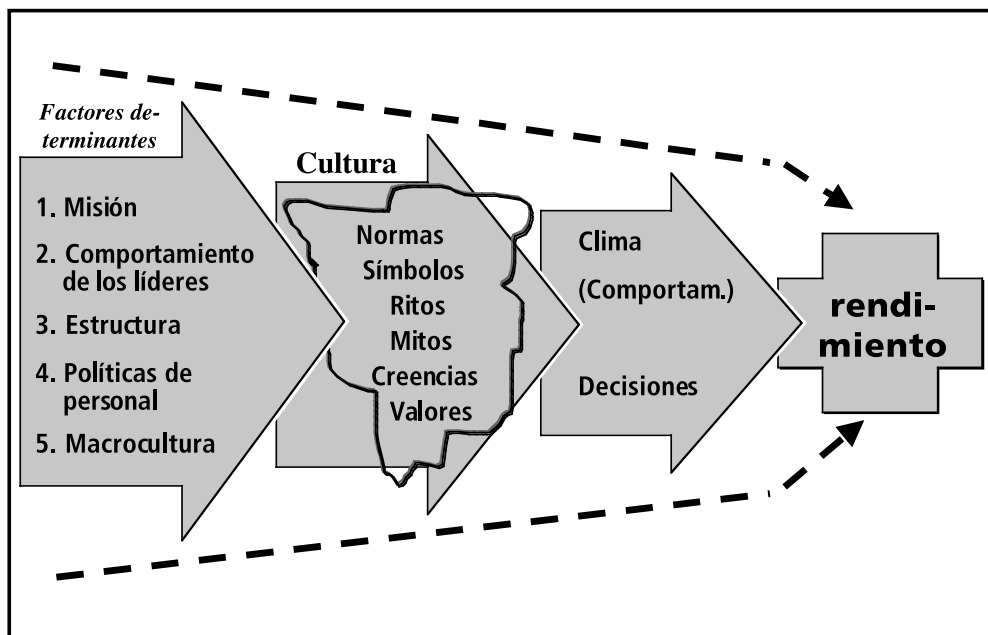
Cabe agrupar las múltiples funciones de la cultura en dos grandes ámbitos, uno interno y otro externo:

- En cuanto al primero, la cultura actúa como un factor de integración interna: facilita el compromiso personal más allá del autointerés, fomenta la unidad operativa, sirve de criterio común al que atenerse y constituye el supuesto desde el que sus miembros actúan, se convierte en fuente de significado y transmite un sentido de identidad, proporciona estabilidad personal y corporativa, propicia estructuras planas e informales, sirve de criterio para la selección de personal y facilita la comunicación (Salgado, 1997, 342).
- En relación con el exterior, actúa como un factor de adaptación al entorno: confiere identidad corporativa a la organización y la distingue de



otras, incrementa la estabilidad frente a los cambios ambientales, orienta en la programación de la publicidad y en la definición de estilos comer-

neficios económicos, lo que parece indudable es que resulta cuando menos difícil lograr estos si no se conoce la propia empresa, su “manera de ser y de ac-



ciales, debe tenerse muy en cuenta al promover ampliaciones, adquisiciones y fusiones, así como en los planes de internacionalización.

A la vista de tan numerosas repercusiones, no es de extrañar el enorme interés que suscita la cultura entre los dirigentes empresariales. Tenga o no una repercusión inmediata en los be-

tuar”. Pero la cultura no sólo sirve para conocer la realidad presente, sino también para prever el futuro; no son pocos los casos de empresas víctimas de su propio éxito económico: confiadas en los buenos resultados externos descuidan el cultivo de su clima y crecimiento interno.

Por este motivo, quienes han estudiado la impronta de los fac-



tores culturales en la gestión de las empresas llegan a afirmar que generar, mantener y transmitir la cultura es diseñar lo más nuclear de la organización, por lo que debe considerarse la función directiva principal (García Echevarría, 1993; Schein, 1988).

Peligros asociados a la cultura

Puede afirmarse sin temor a exagerar, y como consecuencia obvia de lo anterior, que el peligro fundamental radica en desentenderse de la cultura. Lamentablemente está comprobado que, en muchas ocasiones, se advierte la operatividad de la cultura -o, mejor, de la falta de cultura- cuando sobreviene una crisis de identidad con la pérdida del fundador. Quiere esto decir que no se había llegado a un período de madurez suficiente, y todo el funcionamiento ordinario dependía de las decisiones de una sola persona (cultura Zeus), sin que se hubiera puesto atención en cultivar un modo de hacer menos personalista. En otros casos, a pesar de reconocer la gran influencia de la cultura, de manera incomprensible se tiende a buscar las soluciones ex-

clusivamente en el plano técnico y estructural, con omisión de los aspectos humanos y culturales.

No obstante, existen otras fuentes de problemas. Son evidentes cuando los valores compartidos no favorecen la mejora y el desarrollo de la empresa, o cuando se han instalado corruptelas en las rutinas y maneras de hacer. En ocasiones, la cultura puede llegar a ser sofocante, incluso en instituciones donde se presenta tan sólida como en IBM (Morris, 1997, 255). También puede ser demasiado uniformadora y aniquilar las diferencias creativas individuales.

Por último, no hay que olvidar que la cultura nunca se queda quieta. Es algo vivo que está en constante desarrollo y expansión. No es una estructura consolidada, sino un hacerse y rehacerse constante a través de las interacciones entre las personas. Cuando se la toma como un fenómeno estático tiende a volverse paralizante; se convierte en un punto de referencia que impide toda novedad, por la sencilla razón de que “siempre lo hemos hecho así y nos ha ido bien”. La referencia al pasado, provoca



una ceguera para la acción y el cambio muy característica, especialmente cuando los modos de hacer han dejado de ser adecuados. Es verdad que la cultura representa un factor de estabilidad en el que apoyarse cuando se deben introducir cambios (tecnológicos, estructurales, de plantilla...), pero a la vez puede convertirse ella misma en una rémora para el cambio. Con las crisis puede debilitarse, pero también fortalecerse y a veces se usan como pretexto para introducir los cambios a los que se oponía resistencia.

Eileen Shapiro arremete contra quienes utilizan la cultura como “una excusa para eludir la implantación de aquellos cambios en la manera de funcionar que se necesitan desesperadamente” (1996, 51). Sostiene esta autora que en muchas empresas hay un “juego interno” oculto y paralelo al discurso oficial acerca de los valores y de las reglas explícitas. Se trata de usar la cultura como pantalla: quien apoya en público los principios oficiales mientras que en privado actúa según las reglas del juego subterráneo es el que logra escalar

dentro de la pirámide organizativa. Esto, además de alimentar la hipocresía social, tiene un efecto colateral que resulta, si cabe, más pernicioso: penaliza el trabajo bien hecho a la vez que sepulta en el marasmo a aquellas personas que, sin ser buenos jugadores de la partida paralela, sí son buenos trabajadores y personas realmente identificadas con los valores de fondo.

En definitiva, debe tenerse siempre presente que no existe un único camino ni una única cultura que indiscutiblemente es la mejor, sino que depende de las circunstancias y de los fines propuestos. Ante la incertidumbre y la turbulencia externa, debe buscarse “una penetración en el fondo vital de la propia comunidad de hombres en que la empresa consiste. El atenuamiento al propio ethos, la fidelidad a sus valores propios, confiere a la empresa estabilidad en medio de un entorno que posee un alto nivel de contingencia” (Llano, 1992, 24-5).



BIBLIOGRAFÍA

BAÑARES, L. La cultura del trabajo en las organizaciones, Rialp, Madrid 1994.

DEAL, T. y A. KENNEDY, Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional, Fondo educativo interamericano, México 1985.

DEL VAL, M. T. Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España, Rialp, Madrid 1994.

DENISON, D. R. "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", Academy of Management Review, 21, 1996, pp. 619-54.

ELIOT, T. S. Notas para la definición de la cultura, Bruguera, Barcelona 1984.

GARCÍA ECHEVARRÍA, S. y M. T. DEL VAL, Cultura corporativa y competitividad de la empresa española, Díaz de Santos, Madrid 1993.

GÓMEZ PÉREZ, R. "Notas sobre la cultura empresarial", Cuadernos Empresa y Humanismo, 27, 1993.

HANDY, Ch. Understanding organizations, Penguin, Londres 1976.

HANDY, Ch. Gods of Management. The changing work of organizations, Oxford Univ. Press, 1996.

HARRISON, R. "Understanding your organization's character", Harvard Business Review, 1972, pp. 119-28.

HOFSTEDE, G., B. NEUIJEN, D. DAVAL y G. SANDERS, "Measuring organizational cultures. A qualitative and quantitative study across twenty cases", Administrative Science Quarterly, 35, 1990, pp. 286-316.

KOTTER, J. P. y J. L. HESKETT, Cultura de empresa y rentabilidad, Díaz de Santos, Madrid 1995.

LESSEM, R. Gestión de la cultura corporativa, Díaz de Santos, Madrid 1992.

LLANO, A. La nueva sensibilidad, Espasa Calpe, Madrid 1988.

LLANO, A. "La empresa ante la nueva complejidad", El humanismo en la empresa, Rialp, Madrid 1992.



MORRIS, T. Si Aristóteles dirigiera la General Motors, Planeta, Barcelona 1997.

OGILVY, D. Anotaciones privadas de David Ogilvy, Folio, Barcelona 1990.

EQUIPO PRICE WATERHOUSE, Las paradojas de la dirección, Irwin, Madrid 1996.

REICHERS, A. y B. SCHNEIDER, "Climate and Culture: An Evolution of Constructs", en B. Schneider (ed.), Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass, San Francisco 1990, pp. 5-39.

RIBES, A. "La cultura de la empresa: cómo actuar en ella y desde ella", Harvard Deusto Business Review, 79, 1997, pp. 42-8.

RODRÍGUEZ PORRAS, J. M., El factor humano en la empresa, Deusto, Madrid 1991.

SALGADO, J. Comportamiento organizacional, Escuela de Negocios Caixavigo, Vigo 1997.

SCHEIN, E. La cultura empresarial y el liderazgo, Plaza & Janés, Barcelona 1988.

SCHEIN, E. "The role of the founder in creating organizational culture", Organizational Dynamics, 12, 1983, pp. 13-28.

SCHNEIDER, B. (ed.), Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass, San Francisco 1990.

SCHNEIDER, B., A. P. BRIEF y R. A. GUZZO, "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", Organizational Dynamics, 24, 1996, pp. 7-19.

SCHULLEY, J. y J. A. BYRNE, De Pepsi a Apple, Planeta-DeAgostini, Barcelona 1994.

SELZNICK, Ph. Leadership in Administration, Row, Peterson & Co., New York 1957.

SHAPIRO, E. C. Fad surfing in the boardroom, Addison-Wesley, Reading (MA) 1996.

THEVENET, M. Auditoría de la cultura empresarial, Díaz de Santos, Madrid 1992.

TROMPENAARS, F. Riding the waves of culture, Irwin, Homewood 1998.

WATSON, T. Una empresa y sus credos. Las ideas que contribuyeron a formar IBM, McGrawHill, Madrid 1992.

YOSHIMORI, M. "¿De quién es la empresa? El concepto de corporación en Japón y Occidente", Harvard Deusto Business Review, 77, 1997, pp. 58-70.



CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

- Nº 1 Aspecto financiero y aspecto humano de la Empresa
Vittorio Mathieu
- Nº 2 La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa
Leonardo Polo
- Nº 3 La responsabilidad social del empresario
Enrique de Sendagorta
- Nº 4 El sentido de los conflictos éticos originados por el entorno en el que opera la Empresa
Juan Antonio Pérez López
- Nº 5 Empresa y Cultura
Fernando Fernández
- Nº 6 Humanismo y Empresa
Cruz Martínez Esteruelas
- Nº 7 Moralidad y eficiencia: líneas fundamentales de la ética económica
Peter Koslowski
- Nº 8 La estrategia social de la empresa
Manuel Herrán Romero-Girón
- Nº 9 El trabajo directivo y el trabajo operativo en la empresa
Carlos Llano
- Nº 10 El altruísmo en la empresa
George Gilder
- Nº 11 Ricos y pobres. Igualdad y desigualdad
Leonardo Polo
- Nº 12 El utilitarismo en la ética empresarial
Joan Fontrodona
- Nº 13 La empresa en la historia
Agustín González Enciso
- Nº 14 La empresa entre la Economía y el Derecho
José Antonio Doral
- Nº 15 La empresa ante la nueva complejidad
Alejandro Llano

- Nº 16 Empresa y libertad
Jesús Arellano
- Nº 17 ¿Qué es el humanismo empresarial?
Rafael Alvira
- Nº 18 El rendimiento social de la Empresa
Jose M. Basagoiti
- Nº 19 Elementos configuradores de la actual valoración del trabajo
Tomás Melendo
- Nº 20 Dirección y sistemas de mando
Manuel López Merino
- Nº 21 La índole personal del trabajo humano
Tomás Melendo
- Nº 22 La revolución social del management
Tomás Calleja
- Nº 23 Indicadores de la madurez de la personalidad
Enrique Rojas
- Nº 24 Empresa y sistemas de cooperación social
Ignacio Miralbell
- Nº 25 Humanismo para la dirección
Miguel Bastons
- Nº 26 Actualidad del humanismo empresarial
Alejandro Llano
- Nº 27 Notas sobre la cultura empresarial
Rafael Gómez Pérez
- Nº 28 La importancia de la dinámica política para el directivo
Manuel Alcaide Castro
- Nº 29 El poder...¿Para qué?
Juan Antonio Pérez López
- Nº 30 La empresa y el ambiente socio-político en el umbral del nuevo siglo
Daniel Bell
- Nº 31 La gestión del cambio en la empresa
Juan A. Díaz Alvarez

- Nº 32 Hacia un mundo más humano
Leonardo Polo
- Nº 33 Estudio histórico sistemático del humanismo
Higinio Marín
- Nº 34 Humanismo estamental
Higinio Marín
- Nº 35 Consideraciones sobre el activo humano de la empresa
Tomás Calleja
- Nº 36 Ser el mejor. Hacer que otros también lo sean (Sólo para empresarios)
José María Ortiz
- Nº 37 La Etica de la Sociedad de Consumo
Antonio Argandoña
- Nº 38 Hacia una Economía Política Humanista
Ludwig Erhard
- Nº 39 Las referencias sociales de la empresa
Tomás Calleja
- Nº 40 Máximo Beneficio y Máxima Racionalidad
José María Ortiz
- Nº 41 La inserción de la Persona en la Empresa
Armando Segura
- Nº 42 Humanismo pericial
Higinio Marín
- Nº 43 Dimensión humanista de la energía
Tomás Calleja
- Nº 44 La empresa entre lo privado y lo público
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 45 Competitividad y cooperación como valores institucionales de la empresa
Santiago García Echevarría
- Nº 46 Filosofía de la economía I- Metodología de la ciencia económica
Alejo J. Sison
- Nº 47 La lógica del directivo: el control necesario y la confianza imposible
Pablo García Ruiz

- Nº 48 La 'revolución' institucional de la empresa. El reto al directivo y a los recursos humanos
Santiago García Echevarría
- Nº 49 Filosofía de la economía II- El ámbito austrogermánico
Alejo J. Sison
- Nº 50 Valores éticos de la empresa
Juan Cruz
- Nº 51 La empresa virtuosa
José María Ortiz
- Nº 52 Las decisiones en la empresa: cálculo y creatividad
Miguel Bastons
- Nº 53 Filosofía de la Economía III. Los fundamentos antropológicos de la actividad económica
Alejo J. Sison
- Nº 54 La familia: un imperativo para la empresa
Ramón Ibarra
- Nº 55 Variaciones sobre una crisis
Tomás Calleja
- Nº 56 Pobreza, productividad y precios
Paolo Savona
- Nº 57 Lo común y lo específico de la crisis moral actual
Rafael Alvira
- Nº 58 La ética empresarial: una aproximación al fenómeno
Manuel Guillén
- Nº 59 La dimensión política de la economía
Miguel Alfonso Martínez-Echevarría
- Nº 60 Sobre la cooperación competitiva
Ana Fernández y Carmelo Lacaci
- Nº 61 Organizaciones inteligentes en la sociedad del conocimiento
Alejandro Llano
- Nº 62 La economía social de mercado de Ludwig Edhard y el futuro del estado de bienestar
Ana Fernández y Carmelo Lacaci

- Nº 63 La persona humana en la empresa de fin de siglo
Carlos Llano
- Nº 64 Estado, sociedad civil y empresa
Tomás Calleja
- Nº 65 Sobre la confianza
Richard Brisebois
- Nº 66 El protagonismo social de la empresa
Tomás Calleja
- Nº 67 Dimensiones estéticas de la empresa
Rafael Alvira
- Nº 68 La empresa como realidad estética
Ana Fernández
- Nº 69 De la estética a la ética de la comunicación interna
Iñaki Vélaz
- Nº 70 La respuesta empresarial a una nueva dinámica del empleo: ¿Eficiencia económica versus eficiencia social en clave ética?
Santiago García Echevarría
- Nº 71 La profesión: enclave ético de la moderna sociedad diferenciada
Fernando Múgica
- Nº 72 El empresario servidor-líder
Enrique de Sendagorta
- Nº 73 Peter Drucker (I): Hacia una biografía intelectual
Guido Stein
- Nº 74 Peter Drucker (II): Sobre empresa y sociedad
Guido Stein
- Nº 75 La narrativa anglo-americana de la propiedad
Alejo Sison
- Nº 76 La empresa como sujeto de las relaciones internacionales
Javier Herrero

Serie en inglés:

- Nº9 Managerial work and operative work within enterprise
Carlos Llano

- Nº10 The altruism of enterprise
George Gilder
- Nº15 Business and the new complexity
Alejandro Llano
- Nº17 Enterprise and Humanism
Rafael Alvira
- Nº22 The social revolution of management
Tomás Calleja
- Nº30 The socio-political environment that enterprise may face
Daniel Bell