



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Esta tesis doctoral contiene un índice que enlaza a cada uno de los capítulos de la misma.

Existen asimismo botones de retorno al índice al principio y final de cada uno de los capítulos.

[Ir directamente al índice](#)

Para una correcta visualización del texto es necesaria la versión de [Adobe Acrobat Reader 7.0](#) o posteriores

Aquesta tesi doctoral conté un índex que enllaça a cadascun dels capítols. Existeixen així mateix botons de retorn a l'índex al principi i final de cadascun dels capítols .

[Anar directament a l'índex](#)

Per a una correcta visualització del text és necessària la versió d' [Adobe Acrobat Reader 7.0](#) o posteriors.

**LA CULTURA DE EMPRESA: TAXONOMIA, DIAGNOSTICO Y ALCANCE
CUALITATIVO PARA LOS NIVELES JERARQUICOS DE LAS
CORPORACIONES.**

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

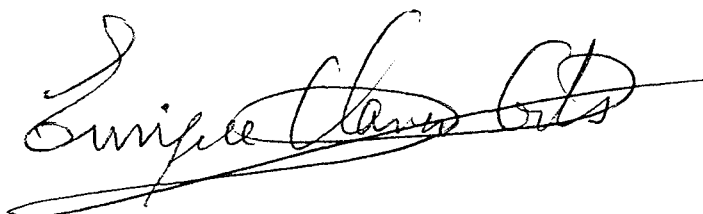
Tesis Doctoral presentada por:

Juan Llopis Taverner.

Dirigida por el Catedrático:

Dr. D. Enrique Claver Cortés.

Vº. B.



Universidad de Alicante.

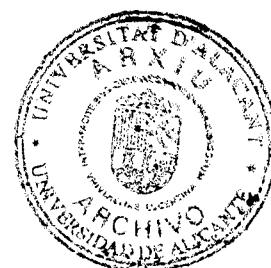
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

Alicante, Septiembre, 1991.

Universitat d'Alacant



500186632





INDICE

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Pág.

INTRODUCCION.....	7
CAPITULO 1. <u>La cultura empresarial: precisiones terminológicas y características distintivas.</u>	
1.1. Cultura antropológica y empresarial. Delimitaciones conceptuales.....	17
1.1.1. Cultura antropológica.....	25
1.1.2. Cultura empresarial.....	31
1.1.3. El paradigma cultural.....	47
1.1.4. Contenido distintivo con otras expresiones afines.....	51
1.2. La vinculación cultural con el sistema empresarial.....	80
1.3. Interpretación empresarial y condicionamiento de la cultura.....	95
1.4. La misión cultural y las funciones que realiza.....	111
1.4.1. La trascendencia en directivos y colaboradores.....	114
1.4.2. El alcance general del fenómeno..	143



	<u>Pág.</u>
1.5. Intensidad y nivel de cohesión organizacional.....	167
1.5.1. El grado de fortaleza cultural..	170
1.5.2. Convivencia de varias asunciones.	182
Notas del Capítulo.....	191
CAPITULO 2. <u>Atributos y componentes identificativos: agrupaciones derivativas.</u>	
2.1. Elementos formales e informales pretéritos.....	206
2.2. Alegorías de figuración de la realidad corporativa. Manifestaciones tangibles e intangibles.....	229
2.2.1. Costumbres y conmemoraciones en la organización.....	237
2.2.2. Revelaciones físicas e incorpóreas de las asunciones percibidas.....	250
2.2.2.1. La comunicación.....	266
2.3. Valores compartidos en la empresa.....	282
2.4. Taxonomía cultural derivativa de los rasgos identificativos.....	297
Notas del Capítulo.....	370



CAPITULO 3. La afectación cultural en los paradigmas organizacionales: estrategia, socialización y liderazgo.

3.1. El proceso estratégico y la afectación cultural inherente.....	375
3.1.1. Implicaciones en la formulación.	398
3.1.2. Implantación y exigencias culturales.....	407
3.1.3. Relaciones con el proceso: estructura y creencias.....	420
3.1.4. Viabilidad de los valores y sugerencia de alternativas.....	432
3.2. Adaptación e integración en la personalidad organizativa: el proceso de socialización..	449
3.3. El liderazgo como fenómeno de cohesión y guía alrededor de la cultura corporativa.....	508
3.3.1. Identificación del desempeño del fenómeno. El influjo de los fundadores.	518
3.3.2. Dialéctica sobre las funciones del paradigma y clasificaciones comparadas.....	536
Notas del Capítulo.....	571



	<u>Pág.</u>
<u>CAPITULO 4. Propuesta metodológica para la contratación empírica del carácter empresarial.</u>	
4.1. Directrices generales de actuación y primeras aproximaciones.....	584
4.1.1. Contacto preliminar con la empresa y los grupos que la forman.....	599
4.2. Ponderación de los registros documentales y guión explorativo para la recogida de información.....	610
4.2.1. Auditoría cualitativa del material impreso.....	611
4.2.2. Pautas generales para la construcción de modelos de encuestación....	626
4.3. Sugerencias de cuestionarios específicos para el diagnóstico de los valores compartidos.....	647
Notas del Capítulo.....	716



Pág.

Universitat d'Alacant
Universitat de Alicante

CAPITULO 5. La alteración de la cultura empresarial
hacia planteamientos predefinidos. Identificaciones
de los valores en base a criterios de nacionalidad.

5.1. Actitudes generalistas sobre el modo de efectuar el cambio de los valores actuales y la resistencia corporativa al proceso.....	723
5.2. Concretización de un plan de desarrollo para lograr una potencial modificación del ca- rácter corporativo.....	752
5.3. Puntualizaciones de las peculiaridades por países de la cultura organizacional y la con- trastación comparativa de los mismos.....	784
Notas del Capítulo.....	807
CONCLUSIONES.....	810
BIBLIOGRAFIA.....	840



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

INTRODUCCION.

Las relaciones cada vez más complejas que se perciben dentro de la práctica económica llevan a una profunda conexión manifestada en dos vertientes: la concordancia inter e intraempresarial, amén de la dependencia más o menos directa, de los jueces naturales de la supervivencia organizacional cuales son los clientes. Esta enredada amalgama de intereses exige una mayor profesionalidad en la directiva, junto a facetas como la presente que supone realmente un reconocimiento de lo insondable de la actividad empresarial, pero al mismo tiempo una inquietud por seguir profundizando en la investigación de los elementos que la forman. Así la curiosidad e interés tanto de los administradores como de los académicos hacia la temática de la cultura corporativa, es una realidad patente que se puede denotar por el número de publicaciones recientes al respecto.

Una de nuestras preocupaciones ha sido argumentar que el surgimiento del estudio de este fenómeno obedece más a una necesidad empírica que a una simple racionalización escolástica. En este sentido algunas maniobras, cada vez más numerosas, entre las firmas del teatro de operaciones que es la competencia del mercado, no están

teniendo los resultados esperados. Por ejemplo ciertas fusiones, absorciones, joint - ventures etc. no son todo lo exitosas que financieramente sería plausible pronosticar. Del mismo modo si nos situamos en el horizonte interno de la compañía, se percibe que hay circunstancias que impiden un aprovechamiento tecnológico, transfiguran los planes delimitados o siembran una discordancia operacional de difícil explicación. Ante el surgimiento de algunas de estas deficiencias emerge la cultura empresarial como paradigma explicativo, si no del alcance general de estas imperfecciones, sí de determinadas parcelas.

Al ser una realidad cualitativa e implicar, en mayor o menor grado, a todas las personas inmersas en cualquier razón social, exigirá la participación de todos los miembros corporativos para delimitar las fronteras concretas de su definición. Esto, para nosotros, tendrá dos grandes repercusiones sobre las cuales hemos buscado soluciones aplicables; primero lo problemático de su diagnóstico y alteración y segundo su dudosa maleabilidad y dirección.

Nuestro estudio lo hemos dividido en cinco capítulos. En el primero se aborda la temática cultural a partir del origen antropológico hasta su posterior utilidad en el campo de los negocios, circunscribiéndola a la unidad celular que es la firma. Después de delimitar su contenido intentamos diferenciar la voz con los términos como proyecto, clima, imagen, filosofía y ética empresarial que, estando dentro del terreno que podríamos llamar no cuantitativo, tienen su espacio concreto y no totalmente sinónimo. También discutimos la coherencia de su tratamiento como paradigma, a la vez que lo entroncamos dentro de la Teoría General de Sistemas planteando la dialéctica de su consideración como subsistema.

En este orden de ideas, ha sido de nuestro interés la justificación, primero intuitiva y general y después con más intensidad, del papel que ejerce en cualquier razón social. Para ello hemos empleado dos criterios de análisis. Concretando, éstos serían en base a los niveles jerárquicos de la organización, directivos y colaboradores, y según las funciones impersonales. Dentro de estas últimas estaría la enmarcación de los límites genuinos de la compañía, la identificación de las actividades acordes con la manera en que se hacen

las cosas, o la permisibilidad de aplicar técnicas como los círculos de calidad. Dado que la factibilidad de que el vocablo ejerza estas misiones estará en consonancia con el grado de fortaleza cultural y con la existencia de subculturas, serán asimismo incluidas.

En el capítulo segundo se intenta, fundamentalmente, describir dos cuestiones: la enumeración de los elementos que sirven para detallar cuál es la asunción presente y la taxonomía que se derivaría de estos componentes. En esta línea se narran los efectos de la historia corporativa entendida como la narración de los acontecimientos reales, los rituales acaecidos y las ceremonias, la comunicación como esa adherencia que une a los nudos del organigrama de la unidad económica, toda la simbología material (edificios, decoración, vestuario, etc.), las creencias compartidas y los mitos y leyendas que, aunque no tengan una base verídica, ayudan a circunscribir los rasgos culturales.

A raíz de todas estas complejas piezas, construiremos una clasificación de los valores más comunes. En ella más que decidirnos por unos criterios de agrupamiento por sectores económicos, nos basaremos en las

creencias señaladas anteriormente, apuntando además las notas características de cada una de las posibilidades. No obstante, no olvidamos en ningún momento de esta labor que la cultura es, en una óptica ortodoxa, única para cada compañía, de ahí que de manera estricta cada organización tiene su propio modelo, aceptándose todas las combinaciones de la ordenación que plantearemos.

El tercer capítulo versa en torno a las interdependencias entre el suceso central de nuestro trabajo con los paradigmas que más sienten su influencia y que son la estrategia, socialización y liderazgo. Respecto a la estrategia incluimos la afectación biunívoca de la cultura en las dos fases más claramente diferenciadas de aquella, es decir la formulación y la implantación. Llegamos a deducir que la ligazón que les une es muy estrecha, siendo las creencias un componente fundamental para el éxito posterior de esos proyectos calculados. Dada esta trascendental confirmación procuraremos dar solución al dilema de si alterar la cultura o la estrategia, en caso de que no estén acompasadas.

Para evitar estos indeseables percances sugerimos la incorporación de estas ideas en todo el complicado

proceso de la socialización corporativa. En el estadio de los directivos, su misión primordial consistirá en la información e inculcación de los valores entre el personal, desarrollando de este modo la función de liderazgo y logrando una cohesión que desemboque en una cultura fuerte y acorde con los proyectos a emprender.

El cuarto capítulo propone una metodología, a nuestro entender, real y manejable para el diagnóstico de la cultura particular que existe en una compañía. Para ello se describen unas pautas generales de actuación, como el primer contacto con la empresa, la observación de los soportes materiales (edificios, maquinarias, despachos, decoración, etc.) y la revisión cualitativa de los documentos. Después de estas primeras impresiones se desmenuza, pormenorizadamente, la manera en que se recogerían las inquietudes del censo organizacional. A este fin incluimos seis modelos de encuestas que, siendo de elaboración propia, incorporan la mayoría de las recomendaciones que hemos podido cotejar sobre el hecho cultural.

La quinta parte se entroncaría en ese ideal de dirigir la cultura. Específicamente, retomamos la

disyuntiva de si variar las creencias o la estrategia. Cuando se opta por la primera opción, conviene seguir unos pasos predeterminados para aumentar la probabilidad de acertar en el empeño. Así esbozamos un plan de intervención, reconociendo que la labor es muy ardua.

También incorporamos una comparación por países de las asunciones que predominan en sus compañías. Aunque no hemos encontrado unos estudios muy detallados al respecto, sí nos hacemos una idea de las tendencias, al tiempo que intentamos encuadrar a la cultura empresarial española en el concierto internacional.

Para concluir quisiéramos agradecer las ayudas recibidas en este estudio. Al respecto nombrar al Catedrático Dr. D. Enrique Claver Cortés como director de esta tesis doctoral. Fue quien me introdujo y motivó la temática que después ha sido el eje central de este trabajo, orientándome en los momentos de indecisión al señalarme los caminos a seguir.

Paralelamente desearía expresar una enorme gratitud a los restantes profesores del Departamento de Organización de Empresas de esta Facultad y que no

enumero por no subrayar a ninguno en especial. La verdad es que todos ellos no han regateado esfuerzos en atender a mis consultas, insuflándome ánimos para que la obra llegase a ser una realidad. Por supuesto que todas las posibles imperfecciones de este texto corresponden unilateralmente a su autor.



Universitat d'Alacant

CAPITULO 1. LA CULTURA EMPRESARIAL: PRECISIONES

TERMINOLOGICAS Y CARACTERISTICAS DISTINTIVAS.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

1.1. CULTURA ANTROPOLOGICA Y EMPRESARIAL. DELIMITACIONES

CONCEPTUALES.

Al abordar seriamente cualquier temática relacionada con la empresa, emergen profundas ideas y reflexiones sobre su índole peculiar debido, sin duda alguna, a su naturaleza entroncada en una doble vertiente: la material o física y la inmaterial o humana.

En este orden de ideas, puesto que las relaciones humanas son una realidad intrínseca en cualquier unidad económica, su investigación entraría en las denominadas ciencias sociales con las causas y consecuencias que ello aparejaría. De este modo, y si identificamos ciencias sociales con ciencias blandas, podemos compartir con JAGO (1982; Pág 315) lo que ello significa a la hora de analizar los incidentes que acontecen en cualquier firma: "En las ciencias duras (por ejemplo, física, química, biología) las leyes que gobiernan los fenómenos están ampliamente aceptados. Las ciencias blandas del comportamiento en las organizaciones son imprecisas, con una exploración inexacta de las causas y consecuencias de las interacciones complejas de los humanos. Abundan las explicaciones equivocadas de eventos organizacionales y los directivos tratan desesperadamente de aplicar el conocimiento científico



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

social para solucionar los problemas del papel de su organización".

A raíz de estas afirmaciones anteriores, surge la inquietud de considerar a la empresa como una organización no sólo de índole material sino también humana y social dado que como indica TENA MILLAN (1989. a; Pág 26) a la hora de describir las notas distintivas de este ente:

- Una organización está formada por grupos de personas.
- Una organización es resultado de un propósito u objetivo compartido por varias personas.
- Organizar está indisolublemente asociado con la división del trabajo.
- De la característica anterior se deduce la necesidad de coordinar.

Vemos entonces que la conexión entre personas que forman cualquier tipo de organización es una condición intrínseca de la misma. No obstante, pueden surgir problemas a la hora de esta intersección entre los diferentes individuos que la forman, ya que como advierte MOHN (1988; Pág 188): "no debemos creer que no

existen conflictos entre grupos en una empresa basada en la cooperación". Todas estas fricciones, como origen de la complejidad que van adquiriendo las diversas firmas, nos llevan a la búsqueda de nuevos apoyos para una solución satisfactoria de los mismos. En tal sentido se expresa MARTIN (1989; Pág 15) al constatar que "la amplitud de los problemas humanos derivados de las mutaciones industriales ha puesto en evidencia la necesidad de métodos de gestión de los hombres más rigurosos e imaginativos".

Estos nuevos procedimientos pasarán ineludiblemente por la incorporación de recursos distintos a los clásicos (Como capital, fuerza de trabajo, energía, materias primas, etc.), siendo para SALAS FUMAS (1989; Pág. 18) "una categoría más difícil de identificar y percibir y a la que se le denomina genéricamente recursos intangibles o inmateriales". Al darle la categoría de intangible, el autor se refiere a que están relacionados con el aspecto social y humano que se apareja con las organizaciones empresariales.

De ahí que se busca un concepto que complemente y de alguna manera potencie a las fuentes tradicionales de

inputs productivos y que recoja esta sensibilidad de soluciones no meramente mecanicistas. Bajo esta perspectiva estamos totalmente de acuerdo con BLANCO y SENLLE (1988; Pág 65) cuando afirman: "Parece ser que existe una creencia generalizada de no mezclar las emociones con los negocios, pero las reacciones emotivas y los sentimientos son propios de todas las personas, estén donde estén y hagan lo que hagan".

El concepto que puede recoger la plasmación de estas preocupaciones, por el contenido profundo que debería subyacer en él, lo convertirá en un enjuiciamiento nada corriente. En tal sentido, es aprovechable lo que nos dicen QUINN y ROHRBAUGGH (1983; Pág. 363) al respecto: "Un concepto es una abstracción de los eventos observados, las características de que sea directamente observable o fácilmente medible. Sin embargo, algunos conceptos no pueden ser fácilmente relatados sin considerar el fenómeno que intentan representar: Hay inferencias a un alto nivel de abstracción para eventos concretos, y su entendimiento no puede ser fácilmente convergente a un punto de ocurrencias específicas".

Buscamos pues, en una primera aproximación, un vocablo que de forma integradora y constructiva recoja este recurso inmaterial y básicamente humano subyacente en toda unidad económica. Se han explorado varias concepciones para delimitar estos bienes intangibles y que puedan aflorar de una manera clara, para ser comprensibles por todas las personas relacionadas con la empresa. A nuestro juicio, y así intentaremos argumentarlo, la expresión aglutinadora de la dimensión intangible de cualquier firma es la cultura empresarial.

En la figura 1.1. vemos cómo se llega a este concepto a partir de la genealogía precedente a él. De este modo, a partir de la Ciencia en general, caracterizada por la utilización del método que la determina, se puede hacer una gran subdivisión de la misma según se preocupe ésta de los fenómenos naturales tangibles, en cuyo caso tendremos las ciencias duras, o su inquietud se dirija al hombre entendido como un ser racional y social definidor de las ciencias blandas. Dentro de estas últimas estarían las referentes a la economía, preocupadas fundamentalmente por resolver, o por lo menos mejorar, el problema de que los recursos están limitados a un nivel y las necesidades humanas tienen

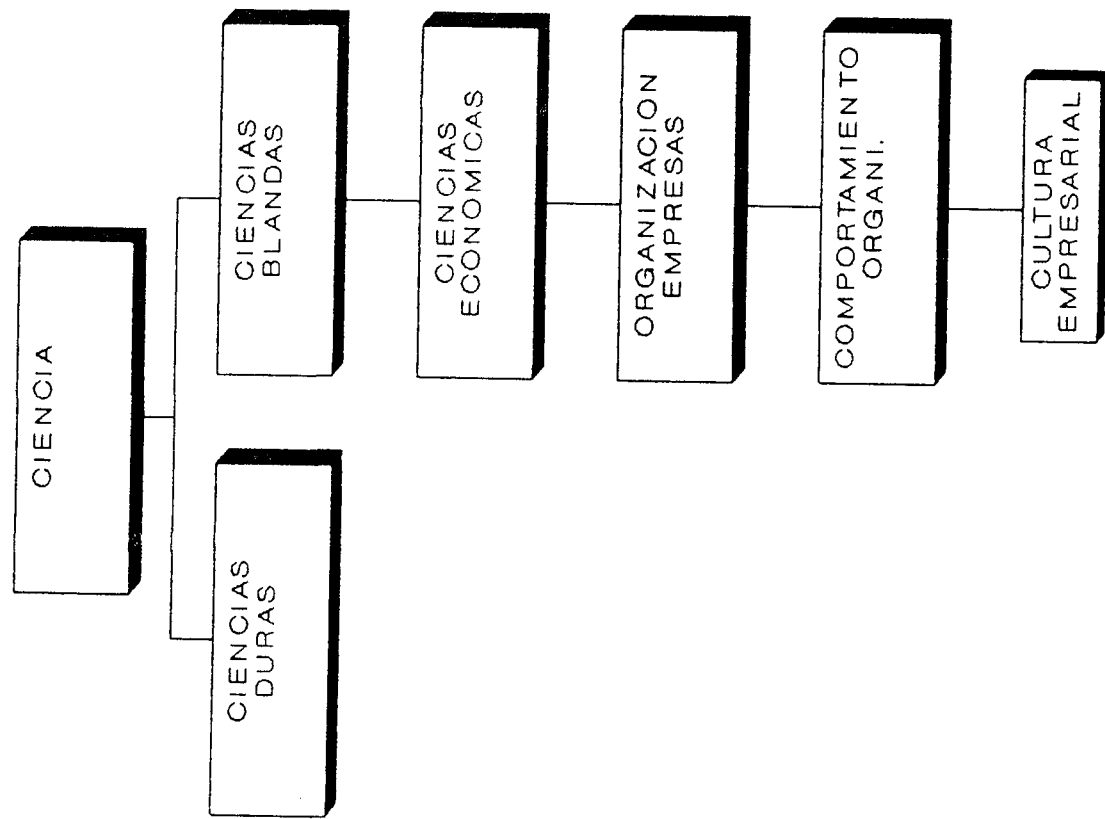
otro nivel superior a aquel. Se percibe entonces cómo la economía en general se preocupa de la organización de estos recursos, tanto en su naturaleza tangible como intangible.

Cuando nos referimos a estos últimos, estamos detectando y delimitando las causas y consecuencias del comportamiento organizacional y de cuya importancia nos percatamos con LOPEZ MORENO (1971; Pág 889): "No es fácil prescindir del comportamiento de una organización. Su tesis es toda una arquitectura por saber de la racionalidad con que se desencadenan los procesos atribuibles a toda la organización, al margen de aquellos objetivos insertos en las causas económicas de la empresa". Es dentro de esta realidad donde se circunscribe la cultura empresarial.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

FIGURA 1.1.
GENEALOGIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL.





Universitat d'Alacant

1.1.1. CULTURA ANTROPOLOGICA.

Universidad de Alicante

(1988; Pág 23) al respecto: "El concepto de cultura no tiene un estatuto único, válido para cualquier país, filosofía y momento histórico. El problema no es casual, la cultura no tiene una existencia autónoma, sino que es parte del conjunto de las condiciones del funcionamiento y desarrollo de una sociedad y sus individuos, al tiempo que constituye una variable activa, actuando sobre la realidad inmediata". Estas características generales serían las siguientes:

1.-Es una vía importante de comunicación.

En tal sentido es destacable la aportación de SCHNEIDER (1987; Pág 812): "Una noción antropológica de cultura implica que se emplea un código nativo, conscientemente o no, para enviar y recibir mensajes". En los mismos términos se pronuncia HARDY (1987; Pág 174): "Cultura es el modo de la conducta humana en el habla, pensamiento y acción que es concerniente con la capacidad humana para enseñar y pasar conocimientos a otros humanos". Vemos que es clara la función que ejerce en su faceta de vía de comunicación de conocimientos, siendo a su vez destacable el aspecto inmaterial de este canal de transmisión.

2.-Entraña un sentido cualitativo.

Tanto para la rama del saber de la que parte (la antropología) como por el contenido de la misma, es un vocablo eminentemente cualitativo, puesto que se entronca de forma directa en los modelos de conducta humana donde prevalece el sentido, difícilmente, cuantificable de esta dimensión.

3.-La cronología está ligada con su fortaleza.

Aunque la traslación de cualquier cultura entre los contemporáneos es influyente, lo que verdaderamente da firmeza y consistencia a la cultura es el legado generacional que actúa directamente proporcional al tiempo, es decir, a mayor paso del tiempo, los valores culturales tienen una mayor cohesión. En este orden de ideas se expresa BURACK (1988; Pág 98): "Las normas de comportamiento están enraizadas y necesitan años, décadas o centurias para sostenerse en la sociedad. De forma general, la cultura depende de la capacidad de las personas para aprender y transmitir los conocimientos a las generaciones venideras". En definitiva, este investigador afirma que el asentamiento cultural no es una cuestión a corto plazo sino más bien a largo. En esta dirección se expresaría también WREN (1979; Pág 5):

"Cultura es toda nuestra herencia comunitaria no biológica, humanamente transmitida que trata e incluye formas económicas, sociales y políticas de comportamiento asociado a la humanidad".

4.-Es influida por el medio ambiente en que se desenvuelve.

Un condicionante que influye de una manera determinante en el desarrollo de un tipo de cultura concreta es el entorno en el cual se desenvuelve. Así WILKINS y PATTERSON (1988; Pág 268) sostienen, refiriéndose a la cultura, que "tal vez el mensaje principal de los antropólogos sea que las personas que viven en diferentes lugares tienen diferentes asunciones, valores y prácticas".

5.-Permite identificar a un grupo de personas de otro.

Una forma clara de describir un conjunto de individuos que se consideran como un grupo conexo es mediante la cultura que les caracteriza. Esta corriente de opinión es apoyada por BOLLINGER y HOFSTEDE (1987; Pág 27) cuando afirman: "Nosotros consideramos la cultura como la programación colectiva del espíritu

humano que permite distinguir los miembros de una categoría de hombres para reportar utilidad a otro". Además de ratificar nuestro planteamiento, esta manifestación anterior da pie a sostener una última característica basada en la utilidad.

6.-La robustez de una cultura está ligada con su utilidad.

El término de utilidad, bajo esta perspectiva, viene a significar que lo que se mantiene y pervive es lo que otorga un beneficio de cualquier tipo, sea éste material o inmaterial. El transmitir algo válido no significa que tenga que ser necesariamente positivo, sino que transferencias negativas también pueden aportar algo interesante. Por ejemplo cuando un colectivo haya tenido una experiencia perjudicial, ésta puede ser aprovechable en cuanto a que su transmisión ayude a comprender el porqué de ese contratiempo y permita con ello que no se vuelva a producir. Además de conseguir esto, se logra una distinción cultural propia.



Universitat d'Alacant

1.1.2. CULTURA EMPRESARIAL.

Universidad de Alicante

Hemos visto que este término surge en el seno de las disciplinas económicas y específicamente en lo referente al comportamiento organizacional. No obstante, hemos analizado la cultura desde otra óptica, es decir, según la antropología. La razón de esto se apoya de un lado en que la palabra cultura, desde el punto de vista empresarial, aunque tiene su significado propio, semánticamente y en su sentido metafórico recoge las características tratadas precedentemente y que se refieren a la visión de la otra rama del saber.

Bajo esta perspectiva HUSENMAN (1986; Pág 4) ofrece una panorámica de cualquier razón social ajustándose a nuestra línea argumental: "La empresa entendida como una realidad social, como un sistema social en miniatura, que reproduce como producto de la solución de problemas una entelequia que llamamos cultura".

De otro lado, si tenemos en cuenta que una firma está formada, usualmente, por varias personas, ésta constituirá un grupo. Este conjunto puede estar más o menos integrado, pero como colectividad tendrá sus propias inquietudes, preocupaciones, identidad, etc. pudiendo constituir una cultura con matiz antropológico

propio. Tal faceta viene ratificada por DAVIET (1988; Pág 73): "Profundizando, la empresa como organización es una cultura, además desde un punto de vista popular los antropólogos la consideran una cultura".

En el mismo sentido se pronuncia SMIRCICH (1983; Pág 334) cuando narra: "Las definiciones de cultura organizacional comparten las características comunes con las definiciones antropológicas de cultura social. Subrayan la importancia de los valores y creencias compartidas y su efecto sobre el comportamiento".

A pesar de estas similitudes entre el aspecto antropológico y empresarial del término, existe una diferenciación básica y fundamental entre estas dos acepciones. La respuesta y contenido de esta divergencia viene perfectamente delimitada por LEAVITT (1988; Pág 200): "Quienes saben más que nadie acerca de las culturas son los antropólogos..., pero hacen grandes esfuerzos para no interferir con ellas. Los administradores son diferentes. Interfieren con las culturas todo el tiempo, tratando en forma activa de remodelar y reorientar las culturas antiguas e inventar otras nuevas". Este es el punto esencial por el cual

surge el interés del tema y es que no se trata sólo de conocer su existencia para comprender mejor las empresas (visión antropológica) sino que se pretende, a través de una gestión y administración eficaz, dirigirla hacia la perspectiva deseable para aprovechar los beneficios que pueda aportar.

De este modo, el concepto de cultura empresarial ha irrumpido con fuerza en la temática administrativa y de organización de empresas, alcanzando actualmente el calificativo de disciplina propia. Delimitar su significado tiene su razón de ser, no sólo por lo que se refiere a la congruencia académica sino sobre todo porque en lo que respecta a los últimos años han sido tantos los autores que han usado el término, y más concretamente vocablos afines, que se ha producido una verdadera confusión en cuanto al significado de la expresión.

Cuando los antropólogos utilizan la voz en su acepción propia, lo tienen perfectamente delimitado. Sin embargo, los gerentes, directivos e investigadores de organización de empresas hablan de cultura corporativa, organizacional o de empresa y muchas veces se usa de

forma indistinta con términos como clima empresarial, filosofía corporativa, ética en los negocios, proyecto de empresa, etc.

Una gran mayoría de la doctrina al hacer referencia a su existencia, acuñan que se trata de un vocablo novedoso y así es si tenemos en cuenta la gran potencialidad e interés que ha despertado en los últimos años. No obstante, en cuanto a su meta, es un problema que ya fue planteado en los años treinta por lo que respecta a su contenido de relación humana y básicamente cualitativo. Baste nombrar y recordar el famoso experimento de Hawthorne en el que se llegó a la conclusión de que casi cualquier cambio en una rutina de trabajo y que se constituya en motivo de interés y preocupación para el empleado, se traduce en un aumento de la productividad (1).

Desde un punto de vista cronológico se puede decir que el papel de la cultura como factor de adaptación empezó a estudiarse en los años cincuenta con la labor del Instituto Tavistock. En estas investigaciones se llegó a afirmar que la cultura como elemento del entorno influía en la realidad cotidiana de la organización. La

verdadera aportación de este Instituto no está en considerar la corporación como realidad cultural en sí misma, sino que sus decisiones podían estar influenciadas por la cultura social (2).

La utilización del vocablo de manera operativa es muy reciente y de forma genérica se puede afirmar que su empleo amplio no se produce hasta entrada la década de los ochenta. No obstante, su existencia latente, como hemos descrito precedentemente, es anterior. El momento más antiguo, que hemos podido constatar mediante nuestras indagaciones, en donde aparece la palabra cultura para referirse a una empresa, se remonta a 1965 con VICKERS (1965; Pág 67) al percibir la "cultura organizacional como un conjunto de aptitudes para distinguir algunos aspectos de una situación más que otros y que permite clasificar y valorarlos". Vemos en esta primitiva aproximación que existe un nexo de unión muy directo con las características de la cultura antropológica debatidas previamente y en especial con lo que hace referencia a la identificación de las personas y situaciones definidoras de un grupo en concreto. Habría que decir que este primer intento delimitador es más bien

una aproximación anecdótica y realmente no se ha asentado entre la doctrina como un precedente de la materia.

Hay una fecha en concreto en que arranca toda una inquietud y difusión generalizada del concepto. En efecto, el 27 de Octubre de 1980, la prestigiosa revista Business Week publicó un monográfico con el título: "Corporate Culture: The Hard to Change Values That Spell Success or Failure". Esta edición tuvo un efecto divulgativo de la temática. Su importancia no reside en el contenido de la obra, sino en que se empezase a manejar la palabra cultura con habitualidad en el mundo de la administración y dirección de empresas. El significado de la acepción seguiría siendo confuso, desconcierto que intentaremos eliminar, pero la voz ya iría tomando personalidad propia irrumpiendo con fuerza y desbancando a expresiones como filosofía, espíritu o valor.

Una vez recogido el origen y aplicación del vocablo, entraremos a precisar su significado. Habría que decir que todos los que han necesitado aplicar el término no han podido evitar la tentación de dar una definición del mismo, cuestión ésta que puede producir

una riqueza a la hora de su análisis, pero que a su vez puede llevar a una confusión al emplear dicha expresión. Sería el fenómeno indicado por FERNANDEZ CASARIEGO (1987; Pág 6): "Durante la fase de desarrollo de un concepto, cada autor elabora su propia aproximación al tema y trata de defenderla como original con diversas medidas, como la construcción de una terminología propia, que diferencie sus reflexiones y propuestas (el producto que oferta, en realidad) de los del resto de la comunidad científica o profesional". No creemos que exista esta deformidad potencial en cuanto al vocablo, sino que cada autor resalta algún aspecto en concreto. Intentaremos ir recogiendo los diversos matices hasta llegar a una formalización globalizadora.

1.-Descripción intuitiva.

Dado que se trata de una cuestión que se ha introducido con fuerza y puesto que además se constata su aprovechabilidad, el atractivo que ha supuesto para los diferentes autores ha sido palpable. A nuestro entender esto anterior produce entre los investigadores, y especialmente entre los directivos, la concienzación de la importancia que entraña la voz. Por esto sienten de alguna manera su significado, pero de forma rigurosa

no son capaces de explicitarlo. No es extraño oír afirmaciones de hombres de empresa diciendo "es la forma en que hacemos las cosas", "es lo que hace que todos se sientan a gusto", "es la causa última de la excelencia", "lo que mantiene que todo funcione", etc. A este respecto GARRATT (1986; Pág 6) nos puede ofrecer un primer acercamiento a lo que se entiende por cultura empresarial en cuanto a esa asunción sentida por la clase directiva: "Cultura empresarial puede ser la manera que hacemos las cosas aquí, el estado de la ética corporativa, la forma de asumir el trabajo para nuestra compañía, las grandes reglas de supervivencia, las leyes no escritas, etc". Este acercamiento permite detectar que es una concepción totalizadora, dado que subyace en la razón social y afecta a todas sus actividades.

A partir de lo dicho hasta ahora, estamos en condiciones de afirmar que se trata de un término eminentemente descriptivo y explicativo de la realidad habitual acontecida en el seno de cualquier firma.

2.-Tiene un sentido de guía.

En efecto, cuando se conoce, permite desarrollar actividades dentro de un desenvolvimiento tolerado por

ella. Así BOSQUET (1989; Pág 73) sostiene: "Podemos definir la cultura de una empresa como un conjunto de representaciones mentales (como la evolución sobre los modelos de gestión y mandato, sobre el entorno etc.) que influyen sobre la forma de pensar y de elegir respecto al comportamiento de las personas que trabajan en la empresa". En esta misma línea argumental también estarían REITTER y RAMANANTSOA (1985; Pág 3): "La cultura de empresa es un conjunto de postulados y de símbolos ligados a la acción colectiva". Vemos pues que tiene una característica de operatividad puesto que el concepto entraña un sentido de "hacia dónde dirigirse y cómo hacerlo".

3.-Su existencia está ligada a la idea de compartir intenciones.

Esta es quizás la característica más universalmente reconocida por la casi totalidad de los investigadores dedicados a este campo. Así de forma puntual podemos identificar a un conjunto de autores que incorporan este matiz:

A.-DE ANZIZU (1985; Pág 63): "El conjunto de principios y creencias básicas de una organización que

son compartidas por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones".

B.-KAST y ROSENWEIG (1987; Pág 701): "El conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común".

C.-ROBBINS (1987. a; Pág 356): "La cultura organizacional ha sido descrita como: los valores dominantes expuestos por una organización, la filosofía que guía la política organizativa hacia empleados y clientes y las asunciones básicas y creencias que son compartidas por los miembros de una organización".

D.-STONICH (1983; Pág 36): "Un vínculo emocional que une a la organización".

E.-WHEELEN y HUNGER (1983; Pág 95): "Es el conjunto de creencias, expectativas y valores compartidos por los miembros de la corporación".

Opinamos que esta muestra representativa nos permite deducir que para que se pueda hablar de cultura empresarial es condición "sine qua non" que no esté en la mente de una persona o un pequeño grupo dentro de una corporación, sino que su significado y realidad esté asimilado de forma conjunta por todos los miembros de la compañía. Este a su vez será el barómetro que mida el

grado de fortaleza de dicho vocablo, puesto que cuanto más aceptada esté por todos los partícipes de la firma, mayor será la vigorosidad cultural. Como reiteran HAYES y TOMES (1988; Pág 49): "La cultura expresa la forma en que todo trabajo es realizado por todos los trabajadores en una organización".

4.-Engloba a elementos externos a la empresa.

La cultura organizacional es fundamentalmente un concepto estrechamente relacionado con la integración de las personas que actúan en el seno de la razón social. No obstante, es difícilmente explicable una cultura sin considerar el aspecto extrínseco de la misma. Esta realidad es mucho más plausible si tenemos en cuenta que la supervivencia empresarial, y por ende la cultura que la forma, pasa necesariamente por el contacto satisfactorio con los consumidores y proveedores integrantes de cualquier actividad económica. Este talante es expresivo en la definición propuesta por MANZANO (1988; Pág 3): "El conjunto de valores que crean las pautas de comportamiento que adapta una empresa, en sus relaciones con clientes, proveedores y entorno social". Esta necesidad coordinadora con el exterior también viene propuesta por DEGOT (1981; Pág 6): "Podemos

concebir este sistema como un producto de la historia pasada de la empresa que determina en parte su historia futura para la influencia a la adaptación del entorno". La atención de lo que ocurre más allá de la empresa es un factor del que no se abstiene la cultura corporativa.

5.-Obedece a una necesidad empírica.

Una idea palpable en cualquier definición del vocablo que nos ocupa, es que su razón de ser obedece más a un requisito gerencial para la solución diaria de los problemas, que a una simple curiosidad académica de contenido meramente teórico. Esta necesidad es aún mas patente cuando se trata de tomar decisiones que pueden marcar el futuro de la empresa. En este sentido CAMERER y VEPSALAINEN (1988; Pág 115) sostienen: "Nuestro punto de vista es que la cultura corporativa es, entre otras cosas, una solución a los problemas gerenciales".

6.-La cultura empresarial es única y característica de cada firma.

Aunque pueden subsistir varias notas culturales comunes en diversas unidades económicas, la verdad es que un rasgo diferenciador entre dos organizaciones empresariales es precisamente la cultura que las descri-

be. Tal es así que se puede afirmar que la cultura es a la empresa lo mismo que la personalidad al hombre, y todo ello con independencia de la actividad y dimensión de la firma. Como reconocen CLAVER y GOMEZ (1989; Pág 20): "En términos generales se podría afirmar que cualquier empresa, sea cual fuese su tamaño, tiene un determinado grado de cultura en su organización". Mucho más contundentes son THOMPSON y STRICKLAND (1983; Pág 384) al ratificar que "cada organización es una cultura única. Tiene su propia historia especial de cómo ha sido dirigida la organización, su propia forma de aproximarse a los problemas, su propia personalidad y estilo gerencial, sus propios modelos de establecer el cómo hacemos las cosas aquí, sus propias experiencias de cómo realizar los cambios, en otras palabras, su propio clima, atmósfera y personalidad organizativa". También estarían en la misma dirección ABERCROMBIE (1990; Pág 174), ADAMS e INGERSOLL (1985; Pág 234), PEARCE y ROBINSON (1988; Pág 382) y POIANI (1987; Pág 16). Indirectamente también se desprendería de la siguiente afirmación de GARCIA ECHEVARRIA (1980; Pág 315): "No puede hablarse de empresa en un sentido único, sino que las estructuras de las mismas son altamente diferenciadas para querer reducir todas las empresas a una sola concepción".

A raíz de todas las peculiaridades distintivas del término, proponemos una definición que recoja todas estas características. **Por cultura empresarial entendemos el conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma en que se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y de los relacionados con clientes, proveedores y entorno.**

Con esta definición no nos hemos propuesto añadir una más a la larga serie de las ofrecidas por la doctrina, sino que nuestra intención ha sido recoger las diferentes características examinadas y sugeridas por los investigadores. Por tanto, no rechazamos ninguna de ellas y a nuestro juicio todos los planteamientos presentados son válidos en cuanto a su aprovechabilidad, siendo el que hemos propuesto una aglomeración compacta e integradora de las diferentes matizaciones.

Bajo esta perspectiva podríamos reconocer por su notabilidad, difusión y profundidad en su elaboración la efectuada por SCHEIN (1988. a; Pág 23) en la que sería:

"Un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modelo de percibir, pensar y sentir esos problemas".



Universitat d'Alacant

1.1.3. EL PARADIGMA CULTURAL

Universidad de Alicante

Intuitivamente podemos definirlo con RACIONERO y MEDINA (1990; Pág 16): "Un paradigma no es un método, es una manera. No es un método científico, sino algo más amplio: una manera de ver el mundo y de interiorizarlo. Un paradigma es un conjunto de acuerdos sobre cómo considerar e investigar la realidad". Intentamos discutir aquí, de forma breve, si el término que estamos tratando se queda a este nivel o por el contrario alcanza la categoría de paradigma. Para ello nos apoyamos en lo expresado por ANSOFF (1987; Pág 503) al describir esta voz: "El sentido de la realidad acompañada con un paradigma es tal que la mayoría de los fenómenos dentro de esa realidad pueden satisfactoriamente explicarse estudiando en el interior de ella. Los fenómenos fuera de la realidad acompañada por el paradigma no tienen una influencia sobre lo que se está estudiando dentro de él". Si esta afirmación anterior la trasladamos a nuestro vocablo, podemos observar que bajo esa panorámica sí lo es. Hemos visto que la cultura empresarial venía a ser "la forma en que se hacen las cosas en una organización", por eso sí que explica una realidad de manera satisfactoria. Además, al salirse de ella no consigue explicar los fenómenos, dado que argumentamos que cada organización tiene su propia

cultura, de ahí que difícilmente lo que se asume en una razón social se puede emplear para delimitar lo que ocurre en otra.

Por otro lado todas las culturas, y también las que existen en las firmas, permanecen durante muchos años, llegando en multitud de ocasiones a coincidir casi con la vida de la sociedad o compañía en la que se asienta. Esta es precisamente otra de las características de un paradigma. En efecto, JOHNSON (1987; Pág 222) afirma que "repetidamente se argumenta que un paradigma suele durar. Las razones de su durabilidad explican el motivo por el que es importante en la toma de decisiones de una organización".

Esta categoría también viene refrendada por SATHE (1985; Pág 10): "El paradigma como un aspecto de idealización cultural es un conjunto de importantes asunciones que los miembros de una comunidad comparten en común". Muchísimo más directo es SMIRCICH (1985; Pág 57) al reconocer que "la cultura es un paradigma para entender las organizaciones y a nosotros mismos".

Por cumplirse los requisitos básicos para considerar un concepto como un paradigma, sostenemos que la cultura empresarial tiene tal consideración. En este sentido al realizar este estudio sobre su gestión y diagnóstico, intentamos responder de forma satisfactoria al condicionante impuesto por THEVENET (1986; Pág 21) sobre esta discusión: "La cultura es un paradigma si el investigador, el auditor o el consultor puede representar la lógica del desarrollo y funcionamiento de la empresa".



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

1.1.4. CONTENIDO DISTINTIVO CON OTRAS EXPRESIONES AFINES.

Como consecuencia de la novedad del tema, y de la profundidad del mismo, no sólo se han ofrecido muchas definiciones del vocablo sino que también se han propuesto varios calificativos para acompañar a la voz, si asentada, de cultura y que ofrezca el sentido económico que hemos subrayado. Así se habla, entre otros, de cultura directiva, organizacional, corporativa y empresarial.

La primera precisión a efectuar es la de considerar si la denominación de cultura directiva refleja lo que hemos definido anteriormente. Nuestra delimitación hacía referencia a que se trataba de una voz que entrañaba una idea de participación activa de todos los miembros de la firma, independientemente del lugar y funciones que ocupan. No obstante, y según NAKAJO y KONO (1989; Pág 32): "La cultura directiva se refiere al sistema de valores compartidos, los modelos de toma de decisiones y los modelos de comportamiento de la alta dirección y de los mandos intermedios". Bajo este prisma, tenemos que rechazar este término dado que su demarcación es incompleta. En efecto, no tiene en cuenta las opiniones de un gran colectivo de personas que son las que forman el nivel jerárquico inferior y cuya

influencia es fundamental a la hora de investigar este paradigma. Basándonos entonces en esta argumentación, el calificativo de directiva no es aceptable por no reunir este contenido globalizador y por tanto se quedaría a la altura de una subcultura, cuyo análisis realizaremos posteriormente.

Por lo que se refiere a la evaluación de organizacional, en una primera aproximación, sí creemos que es válida pero entendiéndolo dentro de un contexto correcto, ya que, como afirma LOPEZ MORENO (1982; Pág 383): "Si se atiende a la organización, en cuanto que es capaz de comprender procesos de decisión y ellos explicitan diferentes actuaciones, se delimita, entonces, el concepto de empresa". Esto es así porque existen organizaciones que no son económicas y en ellas el sentido de cultura, como la hemos definido, no tendría su razón de ser. Podríamos plantearnos la separación entre los vocablos de cultura organizativa y de empresa. A este fin podemos seguir el análisis de RITTI y FUNKHOUSER (1987; Pág 20): "Aunque son intercambiables en algunos contextos, se refieren a cosas diferentes, cultura de empresa es el más general de los dos y se refiere a los sistemas interpretativos compartidos normalmente por las

organizaciones empresariales en sociedades occidentales. La cultura de la organización se refiere al sistema interpretativo de una organización particular. Por otra parte, una organización determinada comparte una cultura empresarial común, pero también tienen elementos propios como sus mitos, rituales y símbolos particulares". De este modo, aunque nos estemos refiriendo a entidades económicas, el término empresarial tiene más fuerza que el de organizacional ya que extiende la palabra cultura a toda la razón social, mientras que la segunda opción puede referirse a un departamento con unas características muy afines, pero diferenciadoras de otras secciones de la firma. La potencialidad globalizadora hace que percibamos una predilección por el adjetivo empresarial. No obstante, habría que tener en cuenta lo apuntado por FERNANDEZ CASARIEGO (1991; Pág 389): "Una corporación no es una panacea, es un instrumento de gestión que supone unos costes y del que se esperan unos resultados. Puede emplearse para explotar las sinergias que fundamenten las ventajas del grupo; pero eso en los grupos muy diversificados es ciertamente difícil".

Cabría analizar finalmente la validez y poder descriptivo de la voz de corporativa. El término que nos

ocupa ahora fue empleado antes que el de empresarial y su manejo se encuentra más extendido en la literatura anglosajona, sobre todo la norteamericana. El que se emplee la palabra corporación y no empresa lleva consigo unas connotaciones psicológicas de tamaño. En efecto, una gran parte de la bibliografía estadounidense dedicada al tema que nos ocupa trata a la cultura como algo casi exclusivo de las grandes multinacionales, no abarcando en demasía al fenómeno en las pequeñas firmas. Esta es una cuestión que no podemos dejar de apuntar puesto que la cultura existe, en mayor o menor grado, en toda unidad económica, independientemente de su magnitud.

De otro lado, habría que recoger que la palabra corporativo deriva etimológicamente de la voz latina "corpus", teniendo en su origen un significado de conjunto de varias partes formando un todo. Si consideramos esta perspectiva, el calificativo tendría una efectividad reseñable, dado que la idea de conjunción y unidad está siempre presente en cualquier acepción de la cultura de una razón social. Sin embargo, se puede producir el mismo efecto que con organización en el sentido de que hay varias entidades no económicas y que



entrañan una noción corporativa. Bajo este prisma nos articulamos a favor del adjetivo empresarial.

Resumiendo podemos enjuiciar que lo que mejor define a nuestro paradigma es el atributo de empresarial, no descartando en determinados contextos las voces de organizacional y corporativo. Por contra debemos rechazar la denominación de directiva por no recoger el sentido unificador y común de todos los miembros de una razón social al referirse a una clase jerárquica determinada.

Aunque clarifiquemos la validez del adjetivo que acompañe a la palabra cultura, la confusión que gira en torno al concepto no queda totalmente disipada. Existe toda una serie de voces con sentido económico que se usan de forma indistinta con el que nos ocupa y que cuando se emplean en su acepción correcta, expresan un contenido distinto al que es objeto de este estudio. Vamos a intentar eliminar este desconcierto, que empieza a alcanzar unos límites preocupantes en los círculos académicos y profesionales, mediante el análisis del significado empresarial de los términos comúnmente utilizados de forma errónea como sinónimos.



A.-Filosofía empresarial.

En primer lugar, podríamos decir con GARCIA ECHEVARRIA (1977; Pág 19) que "siempre existe consciente o inconscientemente, una filosofía empresarial que recoge la forma de precisar y actuar de las personas que constituyen los grupos nucleares, que tienen el poder de configurar". Una primera diferencia entre estos dos conceptos se encontraría en que la cultura no existe en tanto en cuanto no es compartida por los miembros de una organización, mientras que en lo referente a filosofía, puede tenerla muy profunda por el solo hecho de que los niveles jerárquicos superiores de la corporación hayan meditado sobre el tema. Como aporta O'REILLY (1989; Pág 13): "Simplemente porque la alta dirección esté de acuerdo sobre cómo desean que la organización funcione, no es una garantía de que esas creencias puedan ser sostenidas por otros". De este modo la filosofía expresa cuáles son los motivos y valores que se desea que tenga la firma y la cultura la contratación empírica, a todos los niveles de la organización, de esas prioridades prefijadas.

Otra distinción típica es que la filosofía viene prefijada por los miembros directivos de cualquier corporación, mientras que la existencia de la cultura implica un compromiso de todas las personas que vienen a formar parte de la firma en cuestión. En tal aspecto se pronuncia STEINER (1987; Pág 151): "Lo que se incluye en la premisa típica filosófica o de doctrina se basa significativamente en los preceptos, valores, aspiraciones y obligaciones del ejecutivo en jefe de una compañía. Por ejemplo, la suposición de los propósitos socioeconómicos y la determinación de las misiones claramente pueden estar basadas en o ser determinadas por las metas y valores personales de la alta dirección."

En otro orden de ideas, es innegable el beneficio que puede producir la fijación de esos principios básicos que van a guiar a la compañía. Este razonamiento es defendido por ESPY (1986; Pág 33): "Teniendo una filosofía escrita y bien definida se puede perfilar correctamente la misión. Explica las razones que hay detrás de las misiones y define las creencias fundamentales de la organización".

A partir de aquí se puede derivar, paradójicamente, un nexo común ya que bajo esta visión, la filosofía constituye un elemento permanente en la firma y denota cuál es el futuro que se persigue. A partir de este hecho podemos decir que implicará para su logro que los miembros de la organización compartan experiencias, valores y aspiraciones; de ahí que, en cierta medida, una filosofía empresarial perfectamente determinada pueda ayudar a ir consolidando una cultura empresarial fuerte. Vemos que el cambiar esta voz es relativamente fácil, ahora bien el que esa transformación sea asumida por todos los miembros y varíen su forma de hacer las cosas, es decir que rectifiquen su cultura resulta más difícil.

Así pues, por lo que se refiere a contenido fuertemente arraigado entre los miembros de la organización, la cultura tiene un mayor peso específico que la filosofía puesto que el definir cuáles van a ser las pautas de comportamiento a seguir por la empresa se puede realizar en horas o como mucho en días, pero lograr que esas pautas sean compartidas por todas las personas de la firma y sean asumidas como válidas, es una tarea más ardua. Esto es debido a que hay que tener

en cuenta que de alguna forma la cultura viene a ser como la personalidad de la corporación y al igual que el carácter de un individuo, ésta se forja a partir de experiencias que ocurren en un gran lapso de tiempo. Por consiguiente, este concepto lleva aparejado unos rasgos particulares de cada organización.

B.-Clima empresarial.

En primer lugar decir que en cuanto a claridad distintiva respecto a cultura, existen algunas dudas diferenciadoras. Ello puede deberse, como indica CENTOR (1988; Pág 162) a que "el término de clima es muy criticable, sin duda debido a su ambigüedad". Podemos acercarnos más a establecer unas delimitaciones entre ambos vocablos siguiendo a DAVIS (1984; Pág 7) para quien el clima sería "la medida en que las expectativas de la gente sobre cómo debería ser trabajar en esa organización están siendo satisfechas. El clima es bueno si la compatibilización entre cultura dominante y los valores individuales son altos. El clima es malo cuando la compatibilización es baja". Aquí se observa que ambos conceptos están estrechamente relacionados puesto que si la cultura es asumida por los miembros de la organización como válida, es lógico pensar que la forma en que

se trabaja, es decir, el clima, será satisfactorio, lo que puede llevar a unas consecuencias favorables para la firma como podrían ser: menor absentismo, mayor satisfacción, rendimiento y atención en el trabajo. Todo esto ocasionaría a su vez un menor número de accidentes y una mayor calidad en la producción de bienes y servicios.

De otro lado también se puede producir el fenómeno inverso en el sentido de que si existe un determinado tipo de clima, nos ayudará a identificar la cultura que persiste. Consecuentemente, este último vocablo tendrá una mayor profundidad, siendo esto contrastado por VAZQUEZ (1990; Pág 110): "Así como la cultura incluye todo el mundo de los valores y es difícil de cambiarlos, no sucede de igual forma con el clima. El clima es otra cosa y es más fácil modificarlo porque obedece a mecanismos más fáciles de abordar desde el punto de vista consciente".

Totalmente concluyentes son DESHPANDE y WEBSTER (1989; Pág 5) para comprender esta separación conceptual: "La distinción entre los términos cultura y clima en la literatura de comportamiento organizacional es importante porque algunos teóricos los han confundido.

La cultura es un conjunto de asunciones compartidas y entendidas sobre el funcionamiento organizacional. El clima organizacional está relacionado pero es diferente. El clima se refiere a las percepciones de los miembros sobre cómo sienten la organización para satisfacer sus expectativas". Por tanto, el clima empresarial puede ser percibido de forma diferente por los individuos afiliados a una firma, puesto que el modo en que se satisfacen las necesidades individuales puede ser común o no por parte de los colaboradores de la empresa. Por su parte, en lo concerniente al segundo vocablo que nos ocupa, el que se perciba de manera diferente por los miembros de la firma impide que ejerza sus funciones.

C.-Estilo de dirección.

El estilo de dirección representa para BUENO CAMPOS (1989; Pág 8): "El conjunto de actitudes, conocimientos y procesos de información y decisión con que el grupo directivo de la empresa desarrolla su función. Este estilo se integra en la cultura organizativa, a la vez que desarrolla y moldea, logrando así que los restantes factores determinantes de la estrategia empresarial puedan ser interactuados para mantener y mejorar la posición competitiva". Vemos con este autor

que el estilo de dirección influye y es influido por la cultura empresarial, pero se trata de un concepto distinto. La cultura corporativa tiene un contenido mucho más amplio dado que su existencia y razón de ser sólo se produce ante un consenso generalizado por todos los partícipes de la actividad económica que desarrolla cualquier firma, sean directivos o no. Por su parte no tiene sentido hablar de estilo de dirección al referirse a las tareas operativas esclarecedoras de la actividad de los niveles jerárquicos inferiores. El estilo de dirección afectará a la plantilla asalariada en tanto en cuanto las normas que se dicten estén integradas en una dimensión superior cual es la cultura empresarial.

Sin embargo, se produce una similitud en ambas concepciones en el sentido de que, aunque sea de forma lenta, tanto el estilo como la cultura se irán adaptando a las modificaciones que acontezcan en la razón social. Bajo esta perspectiva, el mismo autor anterior, BUENO CAMPOS (1984. a; Pág 87), nos ofrece esta nueva panorámica en otra obra suya: "Hablamos de estilos de dirección por referencia a las pautas de conducta generalizadas entre los directivos de una organización determinada, impuestas y reformadas por el modo en que la



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

organización se desarrolla". Se destaca, pues, esta doble vertiente de referencia a la clase dirigente y de transformación continua.

D.-Espíritu empresarial.

En una primera aproximación podríamos decir que en cuanto a contenido no existe disparidad entre los términos de cultura y espíritu empresarial. Así en opinión de VANCIL y GREEN (1984; Pág 68): "El espíritu de la empresa es el conjunto de valores compartidos por los miembros de una empresa". Como se observa, la base esencial es la misma, pero creemos que el uso de cultura en vez de espíritu es más deseable por dos razones:

1.-Por lo extendido del término cultura en la literatura sobre organización de empresas.

2.-Por las raíces sociológicas y antropológicas que conlleva el vocablo cultura en contra de la abstracción del término espíritu.

E.-Urdimbre empresarial.

Esta es también una expresión muy afín a la que es centro de nuestras investigaciones. Le es perfectamente aplicable todo lo señalado en el apartado anterior al discutir el contenido del espíritu empresarial, puesto

que nos manifestamos con RAYMOND (1988; Pág 183) cuando destaca: "La urdimbre corporativa les dice a los participantes hacia dónde van, por qué, y cómo llegan allí; en consecuencia una urdimbre estratégica es necesaria. Es importante que los participantes tengan una manera de pensar positiva, y que crean que pueden ganar. Los principios y objetivos de la urdimbre corporativa guían estas creencias".

Se trata de una locución muy próxima a cultura empresarial, pero con poco arraigo entre la doctrina. Además de lo aducido en la expresión previa a ésta, (epígrafe D), habría que señalar que este autor sólo recoge la idea de una urdimbre positiva, siendo más enriquecedora la noción de cultura porque ésta puede ser positiva o negativa en función de su fortaleza o de las funciones específicas que se pretenda que se ejerza.

F.-Demografía empresarial.

Podemos definirla basándonos en PFEFFER (1985; Pág 68): "La demografía de una organización no es nada más que la descripción en términos de distribución de esas dimensiones diversas. La demografía organizacional está basada en esos datos individuales reunidos, pero de



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

hecho es una colectividad o propiedad del nivel de unidad".

Es un término mucho menos potente que el de cultura puesto que se fundamenta en una recogida de datos sobre las personas de la corporación. Aunque se puedan sacar perfiles objetivos sobre los miembros de la firma, difícilmente podemos concebir que esta información recoja las creencias y valores compartidos por éstos. No descartamos que las características demográficas de los individuos de una empresa influyan activamente en la cultura que pueda predominar en esa corporación. No obstante concebimos perfectamente dos razones sociales formadas por personas con características demográficas similares pero con dos culturas empresariales totalmente diferentes. En definitiva, opinamos que el análisis demográfico puede complementar al cultural, pero de ninguna forma se puede confundir teniendo aquél un contenido y nivel explicativo menor que éste.

G.-Círculos de calidad.

No es nuestra intención tratar en profundidad este sistema de apoyo directivo y operacional (3); sin

embargo, dado que existe una estrecha relación entre este término y la cultura empresarial, en ocasiones se produce un desconcierto a la hora de delimitarlos.

Su contenido puede ser analizado a partir de la definición ofrecida por RIESGO MENGUAL (1988; Pág 153) cuando nos dice que son "grupos de mandos intermedios y de personal de base, generalmente de un mismo departamento, que se reúnen periódicamente de forma voluntaria para identificar los problemas, analizarlos y buscar una solución que proponer a la dirección. Estos pequeños grupos, en los que cada miembro participa plenamente, aseguran de forma permanente el control y mejora de la calidad y el desarrollo de la personalidad de todos y cada uno de los que los constituyen".

A raíz de esta descripción anterior podemos señalar que tienen de común con la cultura empresarial, el que se trate de un concepto eminentemente cualitativo y sobre todo el que afecte a la personalidad de los que lo forman. Ahora bien, las diferencias también son latentes. De este modo, si bien afecta al carácter de las personas, este influjo se referirá sólo a los individuos que forman el círculo de calidad, mientras

que la cultura empresarial, entendida como tal, ejerce su dominio en todos los miembros de la firma.

Otra gran distinción es que los círculos de calidad nacen y se desarrollan para solucionar unos problemas determinados, mientras que la cultura empresarial tiene una existencia "per se". En otras palabras, independientemente de que la cultura pueda ayudar a solucionar problemas gerenciales, es un fenómeno que existe en mayor o menor grado en toda la firma económica, no pudiéndose afirmar lo mismo para la otra expresión que ahora nos ocupa.

En otro orden de cosas, los círculos de calidad tendrán una mayor opción de éxito cuando la cultura empresarial apoye su fomento y estén de acuerdo con lo que piensan todas las personas que forman la organización. Tal es así que KING y TAN (1986; Pág 314) manifiestan que "los trabajadores y sindicatos deben estar convencidos de que los círculos de calidad no es otro invento de la dirección para estrujar más a la fuerza de trabajo y conseguir algo por nada. A los directivos de las líneas inferiores y medias se les debe asegurar que los círculos de calidad no van a quitarles

autoridad y derechos. Lo que los altos directivos no siempre entienden es que los círculos de calidad no se desarrollan sin las condiciones preexistentes dentro de la compañía". Es decir, que en tanto en cuanto esté perfectamente asimilada por todos los niveles de la organización, la función que puede desempeñar esta técnica podrá ser aplicada satisfactoriamente.

H.-Etica empresarial.

Este es un aspecto relacionado con la dirección y organización de empresas que actualmente está teniendo un auge considerable. ARGENTI (1974; Pág 39) ya la delimitaba como "la manera en que una organización se comporta a través de sus empleados y de todas las personas o grupos con los que se relaciona. Esto incluye los clientes, el Estado, la comunidad local, los empleados y cualquier visitante casual. La forma en que se ha decidido comportarse construye y modifica los entendimientos que se usan para activar los propósitos". Se detecta a partir de aquí un primer punto en común con la cultura corporativa. Este se recogería en que ambos tienen un carácter de índole colectivo, es decir, que la razón de ser de los dos se fundamenta en que sean



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

asumidos por todas las personas relacionadas con la empresa.

Una primera matización diferenciadora entre los conceptos que estamos analizando, podría detectarse a raíz de la manifestación propuesta por HUNT, WOOD y CHOKO (1989; Pág 79): "Aunque no hay una definición universalmente aceptada, los valores éticos corporativos están considerados como una composición de valores éticos individuales de los gerentes y de políticas formales e informales de la organización". Lo que es ético para la firma viene determinado, en un grado importante, por lo que piensan al respecto los directivos. Esto ya ocurre a un nivel menor cuando nos referimos a la cultura. Así el comportamiento ético es relativamente fácil de inculcar, pero la cultura necesita tiempo y esfuerzo para asimilarse, no siendo suficiente el sólo deseo de lo que piensen los miembros jerárquicos superiores.

Una cuestión que parece estar asentada entre la doctrina es que una ética positiva y desarrollada ayuda a formular y mantener una cultura empresarial vigorosa y óptima en cuanto a los resultados que puede impulsar.

De este modo ORSINI (1989; Pág 110), PADIOLEAU (1989; Pág 85), PASQUERO (1989; Pág 101), y SOLER (1989; Pág 54) entre otros, sostienen que la empresa que se preocupa por tener un alto nivel de exigencia ética se encontrará, probablemente, más motivada, fortalecida y logrará mejores beneficios. Esto ocurre porque permite ayudar a transmitir entre la razón social unos valores compartidos que al mismo tiempo de unir a los colaboradores de la firma, les permite actuar con una conciencia y actitud favorable y tranquila.

No obstante, hay que tener en cuenta que lo que en una empresa es ético, en otra no tiene porque serlo. Por ejemplo, si se busca unos resultados a corto plazo, puede ser que se esté atentando a unas conductas éticas al ofrecer productos a muy baja calidad, pero que sin embargo sea lo que propugne la cultura. En este sentido, se constataría la doble implicación cultura - ética.

En este orden de ideas, esta confluencia se detecta claramente en las tareas cotidianas de desenvolvimiento en el trabajo. Así DRAKE y DRAKE (1988; Pág 109) sostienen que "en términos de seguridad en el trabajo, el eslabón entre ética y cultura está basado en

la noción de que la cultura que se dirige a intentar crear representaciones esenciales de contratos indicativos con valores, creencias, comportamientos y prácticas de la organización apropiados". Con estas notas anteriores creemos que quedarían reflejadas, básicamente, las peculiaridades de estos dos vocablos que están estrechamente interrelacionados, pero que tienen un origen y contenido distinto (4).

I.-Imagen corporativa.

Este es otro de los conceptos ampliamente utilizados como sinónimo de cultura empresarial pero cuyo contenido, aunque vinculado, es diferente. Su compendio es recogido por COSTA (1989; Pág 3): "La imagen es un conjunto de técnicas, materiales y mentales, que tienen por objeto cristalizar en la memoria del público, unos valores positivos que son reforzados a lo largo del tiempo por medio de las comunicaciones y las actuaciones de la empresa". Como consecuencia de esta definición detectamos que es un elemento básicamente cualitativo, al igual que el término central de nuestro trabajo, y que pretende solidificarse a largo plazo. Además se observa en esta precisión conceptual anterior que se dirige a conseguir encauzar comportamientos de personas

ajenas a la firma. Aquí se observaría una primera distinción con la cultura empresarial ya que ésta es fundamentalmente un procedimiento de integración de los miembros corporativos. Solamente entonces se comprende como válida la expresión de GARMENDIA (1988; Pág 12): "La imagen interna de la empresa resume la concepción global de la misma por parte del personal. Cuanto más compartida sea, tanto más cabe hablar de una cultura fuerte".

Creemos que estas opiniones precedentes habrían que matizarse. No discutimos que la gran finalidad de la imagen de una corporación se encuentre preferentemente en una dimensión publicitaria, encaminada al reconocimiento de la firma por parte de los consumidores. No obstante, este término tendría una magnitud muy pobre si su propósito se limitase a este fin. Lo que queremos expresar es que son varios los colectivos a los que les puede afectar el símbolo figurativo o no de la organización. En esta línea estarían GRAY y SMELTZER (1985; Pág 75): "Los principales públicos relacionados con la imagen corporativa son:

- Clientes;
- Distribuidores;



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

- Analistas financieros;
- Accionistas;
- Gobierno;
- Grupos con intereses especiales;
- El público en general; y
- Los empleados".

Vemos que los sectores influenciados por este vocablo son muy diversos y, desde una perspectiva generalista, incluye tanto a miembros internos como a personas externas a la razón social. Esto permite adoptar un enfoque mucho más enriquecedor, al reconocer que teniendo una función básicamente promocional y publicista, puede servir también como un método de unificación interna. Bajo esta segunda óptica GARCIA ECHEVARRIA (1989. b; Pág 40) reconoce que "la imagen corporativa constituye, por lo tanto, una de las piezas fundamentales que suaviza, que aligera, que reduce, los costes de coordinación dentro de la empresa al hacer que se identifiquen los hombres con la corporación y no con una parte de ella". El influjo de la imagen empresarial en la cultura organizacional parece pues obvia.

Por otro lado, el aspecto inverso también se daría ya que es difícil comunicar al exterior una imagen determinada, si con anterioridad no se ha asumido, entre los miembros internos de la razón social, bajo la forma de cultura empresarial. Se produce de este modo la situación de que teniendo un origen y contenido diferentes, se interseccionan con la fuerza vinculada que hemos señalado.

J.-Proyecto de empresa.

De todas las expresiones examinadas hasta ahora, esta es quizás la que teniendo un contenido diferente, está más ligada al concepto de cultura empresarial. Proponemos la delimitación ofrecida por BOYER y EQUILBEY (1986; Pág 18) por la gran profundidad que abarca: "El proyecto de empresa está constituido por la síntesis de las grandes prioridades económicas y sociales que se dan en la empresa; indica el camino que se debe seguir.

Es, ante todo, la expresión de una voluntad compartida y comprendida; tiene cuatro grandes componentes:

- Una visión de futuro en términos de intentar adoptar la vocación de la empresa.

- Una voluntad de prevenir a pesar de los acontecimientos coyunturales y los riesgos del futuro.

- Un sistema de valores compartidos, encajando los elementos prefijados por el grupo y guiados por las creencias y comportamientos correspondientes al personal.

- Las prioridades y ejes principales para guiar la acción permanente en la fijación de objetivos".

A partir de aquí observamos que se trata de una concepción cualitativa en la que es fundamental el rasgo de que refleja lo que piensan los miembros de cualquier corporación en cuanto a valores e ideales conjuntos. La similitud parece total con la cultura empresarial; aún más, si al describir la cultura organizacional argumentábamos que cada firma tenía la suya propia, lo mismo ocurre con el fenómeno que ahora nos ocupa. Tal es así que DEGUY (1989; Pág 160) destaca que "el proyecto de empresa no se puede copiar. Corresponde a cada empresa el momento de su definición, la forma y el contenido". La confusión de estas dos voces parece fácil dado que el sentido que se le da a ambos produce una amalgama difícil de separar, sin embargo, existen unas distinciones claras.

En primer lugar, el proyecto es un documento escrito y la cultura subyace implícitamente. Mientras que el primero no existe hasta su plasmación en un soporte formal, el segundo es una cuestión que, en mayor o menor grado, está presente siempre. Por tanto, el proyecto sin una reflexión predispuesta no nace, mientras que la cultura sí.

En segundo lugar, la cultura basa su alcance en el presente, pero sobre todo en el pasado por cuanto que se forma a partir de la asimilación de las experiencias pretéritas. Por su parte, el proyecto busca, a partir de la situación actual, el desarrollo del futuro. Bajo esta óptica NOFERI (1987; Pág 26) viene a considerar que "si la cultura se refiere a la identidad de la empresa (su historia, su realidad interna y externa, su mentalidad, su lenguaje, su comportamiento,...) el proyecto de empresa constituye la formulación propia de sus objetivos económicos y sociales". Además de esta característica venidera y finalista, se denota la firmeza material y económica del proyecto en contraposición al aspecto descriptivo y de reforzamiento individual.

En tercer lugar debemos apuntar que el proyecto surge como consecuencia de la cultura. De este modo, a partir de un análisis pormenorizado de la cultura reinante en una firma en concreto, se puede proceder a la elaboración del proyecto. Aún va mas lejos GRANJO (1988; Pág 6) al sostener la idea de que el proyecto consiste primordialmente en la plasmación escrita de una cultura empresarial identificada con anterioridad. Estamos de acuerdo en que el sustento esencial del proyecto sea la cultura, pero aquél incorpora algo más al intentar ser una base para las acciones y objetivos a perseguir en el futuro. Este alcance lo refrendaría SENER (1988; Pág 31) cuando dice: "Queda la herramienta proyecto de empresa que cuando comprende una reflexión profundizada sobre los objetivos, puede servir para que el conjunto del personal tenga una visión clara de lo que está en juego hoy, en su empresa, lo que se pretende conseguir, basándose en qué criterios y valores compartidos".

A pesar de todas estas afirmaciones, apoyamos el juicio de considerar la cultura en un nivel anterior, primordial y básico al de proyecto, dado que aquella es

la causa de éste, derivando al mismo tiempo el aprovechamiento o no de ambos.

No quisiéramos finalizar este examen anterior sin separar los vocablos de plan y proyecto de empresa. Esta diferenciación se sustenta en que es posible, y de hecho así se suele hacer, formular un plan de empresa en el momento en que se plantea formar una nueva corporación. Bajo esta hipótesis se explica de qué recursos se parte, cómo va a ser el entorno y cuáles son los objetivos perseguidos. Por contra, es impensable redactar un proyecto de empresa por parte de los promotores, dado que éste se basa en la cultura organizacional y a su vez ésta tarda años en formarse. Además el plan lo puede realizar la alta dirección sin tener en cuenta los demás niveles jerárquicos. Por su parte, la elaboración del proyecto al implicar a la cultura, precisará las opiniones, reflexiones e ideas de todas las personas implicadas en la razón social.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

1.2. LA VINCULACION CULTURAL CON EL SISTEMA EMPRESARIAL.

No es nuestra intención analizar en profundidad la Teoría General de Sistemas, pero sí que vamos a explicitarla sucintamente a fin de entroncar la materia que estamos debatiendo en la suposición de entender la cultura como un sistema. Su carácter universalista puede reflejarse con VON BERTALANFFY (1981; pág 7): "Esta teoría está enmarcada en una filosofía que acepta la premisa de que el único modo significativo de estudiar la organización es estudiarla como sistema". Habría que aclarar que el autor le está dando un aspecto general a la palabra organización, no circunscribiéndola exclusivamente a la noción empresarial que le estamos dando, sino a cualquier tipo de unidad estructurada. Esta nota básica de la que parte esta significativa Teoría también viene dada por LUSSATO (1976; Pág 99) quien expone que "se funda en la idea de que la lógica de los sistemas puede ser aplicada a cualquier conjunto organizado" (5).

Las dos premisas básicas de esta Teoría serían, de un lado, la idea de interrelación o de dependencia entre las partes y de otro, la consideración o no de que el sistema sea cerrado. Respecto a la primera cuestión debemos considerar que cualquier fenómeno, para que se

pueda catalogar como sistémico, debe estar formado por una serie de secciones o porciones no agrupados de una manera aleatoria, sino interseccionados de tal forma que todos sean necesarios y definidores del conjunto. En cuanto al segundo aspecto, podemos dividir al sistema en cerrado, en cuyo caso su existencia no depende del exterior, o abierto bajo cuya denominación influye y es influido por agentes no pertenecientes al mismo.

Teniendo en cuenta estos condicionantes, se puede afirmar que cualquier firma económica puede tener tal consideración. En este sentido se pronuncia MELESE (1968; Pág 10) al delimitar la corporación dentro de estos postulados: "La concepción de la empresa como sistema parte del reconocimiento de que todo organismo está compuesto de múltiples partes interconectadas de una forma compleja, en evolución permanente bajo la acción del universo exterior y que debe ser orientada hacia la realidad de objetivos globales, a menudo contradictorios con los objetivos particulares que traducen la tendencia a la auto - organización de los diversos sistemas". A su vez LOPEZ MORENO (1979; Pág 922) es explícito al decir: "La estructura funcional de la empresa implica un sistema de relaciones y, a su vez,

una serie de subsistemas particulares. Estos obedecen a estados o condiciones que pueden definirse con identidad propia".

También debemos constatar el sentido abierto del sistema empresarial por cuanto que el entorno que circunvala a toda razón social es determinado, pero sobre todo determinante del modo en que se desenvuelve cualquier unidad económica. Al respecto nos pronunciamos con LOLLINI y MILSZTEJN (1982; Pág 70) al considerar el sistema empresarial como inmerso y definido por un "contexto" en el cual se desarrolla.

Habiendo asimilado la idea de la firma como sistema, ésta puede dividirse en partes interdependientes o subsistemas. El área fundamental de esta descomposición sería el subsistema administrativo. En efecto, KAST y RESENZWEIG (1987; Pág 121) afirman que: "El subsistema administrativo abarca toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control". En cualquier clasificación podemos encontrar un subsistema que denominado particularmente de la forma que sea, recoja

la visión administrativa global del funcionamiento en la empresa (6). El acercamiento de la cultura empresarial en la consideración de la firma bajo esta extendida Teoría la efectuamos bajo tres perspectivas:

1.- Su inclusión en algún subsistema.

Bajo esta óptica, la cultura organizativa perdería cierta identidad propia puesto que se consideraría que no tiene el calificativo de subsistema, sino que únicamente sería un elemento más en la formación de esta categoría. Siendo así, habría que enmarcarla en algún grupo específico de las diferentes clasificaciones. Siguiendo a los autores precedentes, KAST y ROSENZWEIG (1987; Pág 119), podríamos señalar que la ordenación de la organización en los subsistemas de objetivos y valores, técnico, psicosocial, estructural y administrativo, se encontraría en el psicosocial puesto que está "integrado por individuos y grupos en interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámica de grupos y sistemas de influencia. Se ve afectado también por sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones de la gente dentro de la organización". La descripción de este subsistema se

asemeja mucho a la definición de cultura; sin embargo, quizás adolecería de un sentido de compromiso común en favor de las reacciones y sentimientos individualizados de las personas que forman la organización.

Este matiz singular es realizado por RINCON SERRANO (1989; Pág 33): "Si tomamos el subsistema individual, por ejemplo, podemos pensar en una política que haga que los individuos y los grupos se sientan miembros de la empresa, que no la vean como algo extraño, o ajeno, sino que desarrollen sus deseos de pertenencia a ella". Curiosamente, aunque este investigador hable de un subsistema individual, refleja en su contenido un aspecto de colectividad de los miembros corporativos que permitiría la correspondencia con el paradigma que nos ocupa.

Otra parte de la doctrina sólo reconoce la cultura como un aspecto meramente colateral al referirse a un determinado subsistema. De este modo, RICART y ROSANAS (1989; Pág 53) al hablar de un sistema de compensación e incentivos, incluyen en él a varios aspectos humanos tanto individuales como de grupo y entre ellos la cultura de la organización.



Dado el gran número de clasificaciones que se ofrecen al referirse a los subsistemas de cualquier ente económico con características propias, el decantarse por la elección de alguno de ellos para reflejar el fenómeno cultural se hace muy difícil. Este problema se acentúa si tenemos en cuenta que ningún subsistema recoge todas las notas distintivas del término que estamos estudiando. Al tratarse de un paradigma relacionado con las expresiones individuales y sociales de la organización, su reflejo podría estar delimitado en cualquier subsistema relacionado con los recursos humanos.

No obstante, pensamos que por la importancia del fenómeno y por las causas y consecuencias que se derivan de él, si realmente se tiene que incluir en algún subsistema, éste se centraría en el administrativo, dado que se trata del eje sobre el que giran los demás. Puesto que globaliza a todos los departamentos de la organización, la cultura empresarial sería un calificativo a tener en cuenta a la hora de delimitar el subsistema administrativo básico.

2.- La consideración de un subsistema cultural propio.

Bajo este punto de vista se subiría un peldaño más al considerar el desligamiento formal de la cultura con cualquier otro subsistema. Llegados a este supuesto, debemos recordar que todos los subsistemas están íntimamente relacionados entre sí. Lo que estamos discutiendo es la consideración de que este término tenga la identidad propia para moldear por sí mismo un subsistema característico y definidor. ALVESSON (1989; Pág 324) sostiene esta tesis al afirmar que "la cultura es vista como un subsistema de la organización que incluye normas, valores, creencias y estilos de comportamiento de los empleados, que están bien demarcados de otras partes de la organización".

El mismo curso toma la ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1989. b; Pág 28) al defender: "La empresa, como organización viene definida por un sistema socio - técnico abierto, en constante relación con su entorno, constituido por cinco subsistemas, que son:

- Subsistema de Dirección.
- Subsistema Técnico.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

- Subsistema Humano.
- Subsistema Cultural.
- Subsistema Político".

Este enfoque resulta más trascendente que el anterior, puesto que se abandonan unas posiciones más tímidas de considerar la cultura como un mero factor de afectación. Aquí se defiende un nivel superior, reconociendo el influjo y la importancia de esta voz.

3.- Sistema empresarial como sistema cultural.

Esto representa una dimensión superior a la de las otras dos consideraciones precedentes. Así SCHOLZ (1987; Pág 83) mantiene que como entidad, cualquier razón social es en sí una cultura por cuanto que la distinción más obvia entre un sistema empresarial y otro se encuentra precisamente en la cultura. Según esta perspectiva, el detectarlo permitiría resolver la inquietud propuesta por LAUFER y PARADEISE (1988; Pág 78): "Aspectos como la homogeneidad de los públicos interno y externo, el trabajo idéntico sobre las imágenes, la confusión de los puntos de vista sobre los costes y sobre las ventas, indican que la empresa se debe concebir como elemento de un sistema más vasto sobre el que está abierta, y con el cual sus líneas de delimitación

son cada vez más confusas. Esto en el momento mismo en que dicha empresa se realiza como organización, como sistema". Dada esta interacción entre la firma y el entorno que la rodea, el nivel delimitador y distintivo de ésta podría centrarse en la cultura.

Mucho más constructivo resulta THEVENET (1984; Pág 7) al plantearse si la empresa tiene o es una cultura. Apunta este autor: "Esta cuestión revela el problema de fondo de la teoría de las organizaciones. El concepto de cultura es aprehendido de maneras muy diferentes según se le considere una variable o un modo de representación de la organización. En el primer caso, la cultura constituye un subsistema del sistema empresarial, una de sus variables que hace que se lleven a cabo las interacciones. Según la segunda hipótesis, la cultura es una metáfora de la organización, es un modo de representar la organización como cultura". Esta inquietud diferenciadora también viene recogida por FROST y MOORE (1985; Pág 18).

La verdadera importancia de estas aportaciones está en que de aquí se denota el motivo por el que se ha buscado la palabra cultura y no otra como por ejemplo

espíritu o valor empresarial, es decir, que se observa el ya tratado origen antropológico del término. Además si tenemos en cuenta la definición que hemos propuesto de cultura empresarial como concepto eminentemente aplicable, tendremos que reconocer que, en tanto en cuanto permite la cohesión de otros paradigmas como estrategia, táctica, planificación, etc., se podría incluir como un subsistema de la organización.

No obstante, esta afirmación resulta demasiado tajante. Así como los subsistema de información, financiación, inversión, control, etc., están perfectamente definidos y delimitados, un subsistema cultural aunque tendría su razón de llamarse como tal, no podría ser, en muchas ocasiones, delimitado puesto que es un concepto tan universalista que estaría formando parte de todos los demás subsistemas, ya que "la forma en que se hacen las cosas" abarca todos los departamentos de la firma. Resumiendo podríamos decir que en cuanto que interacciona los demás subsistemas se podría considerar como tal, pero en cuanto que los globaliza tendría una dimensión superior. Independientemente del enfoque que se adopte, la concepción de los valores corporativos bajo los postulados de esta Teoría son tan remarcables que

incluso GARMENDIA (1990; Pág 58) llega a decir que "la atención prestada actualmente a la cultura organizativa, obedece, seguramente, a la convicción de que la consecución del éxito económico exige enfocar la gestión en sistema".

Retomando los tres casos, podríamos esquematizarlos de forma gráfica, observando la relación de la cultura con el sistema empresarial y con el subsistema administrativo. En tal sentido, la figura 1.2. representa su inclusión en el subsistema mencionado, la figura 1.3. su consideración como un subsistema propio y la figura 1.4. la elevaría al nivel del sistema empresarial.



FIGURA 1.2. CONCEPCION SISTEMICA DE LA CULTURA (I).

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

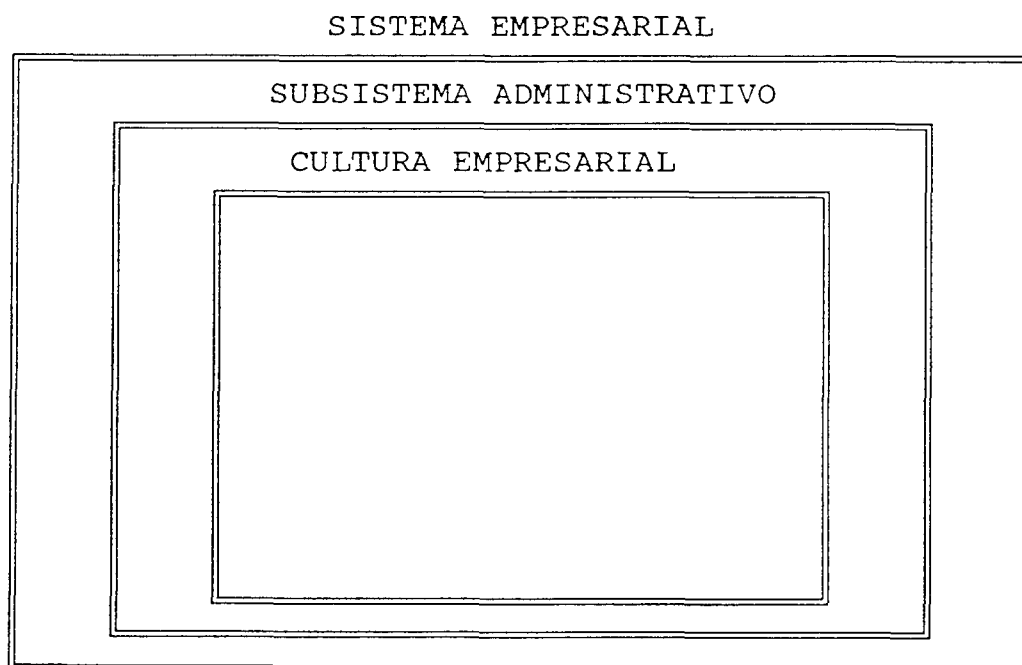




FIGURA 1.3. CONCEPCION SISTEMICA DE LA CULTURA (II).

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

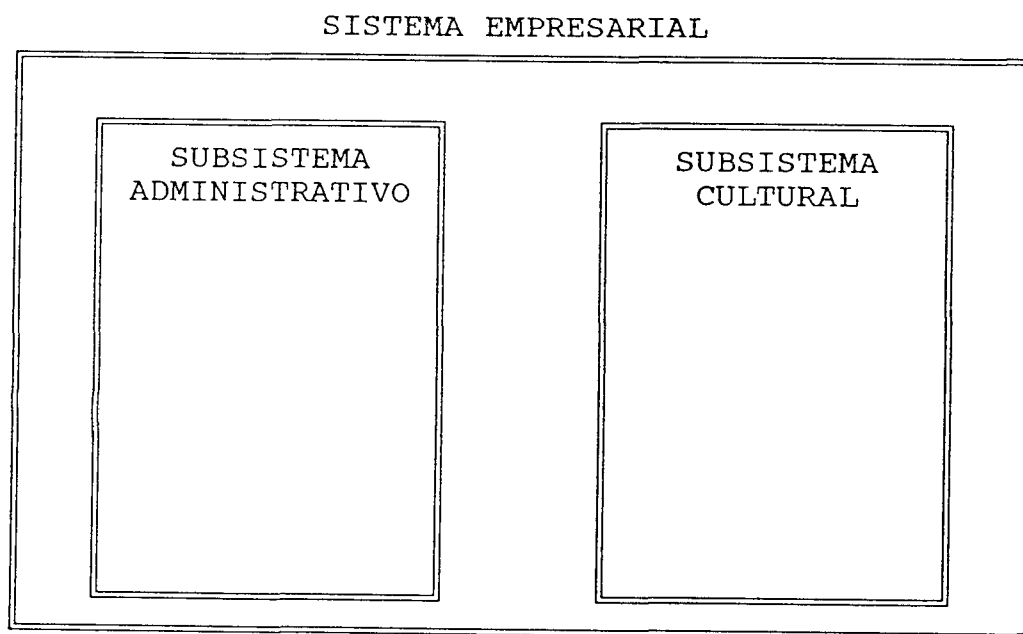
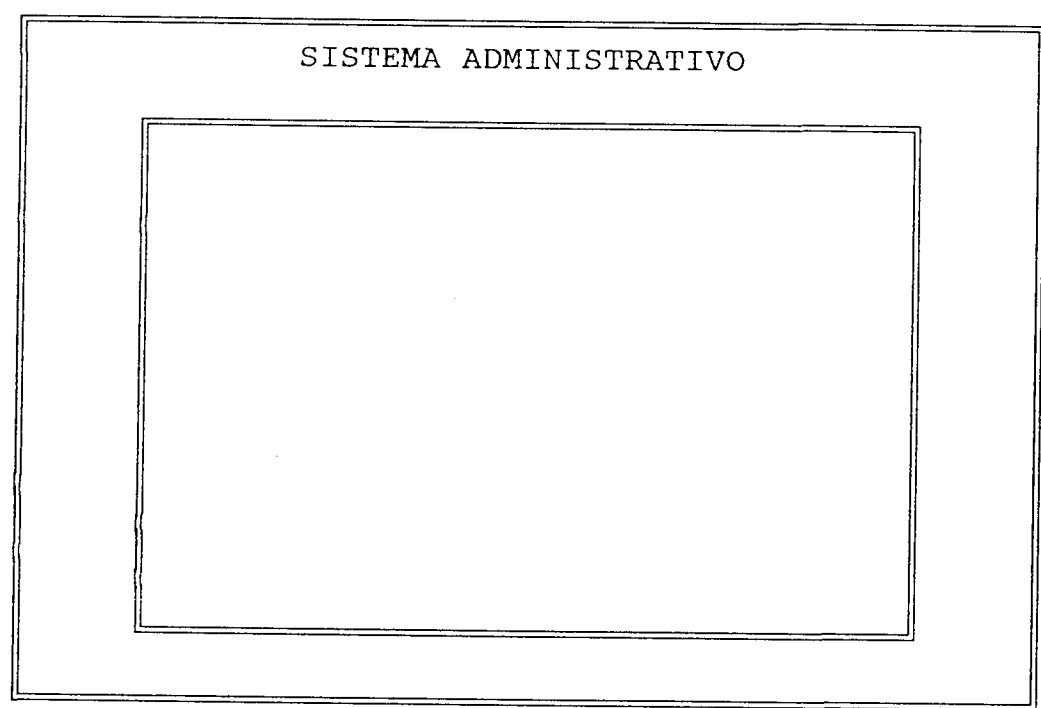




FIGURA 1.4. CONCEPCION SISTEMICA DE LA CULTURA (III).

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

SISTEMA EMPRESARIAL = SISTEMA CULTURAL





Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

**1.3. INTERPRETACION EMPRESARIAL Y CONDICIONAMIENTO DE LA
CULTURA.**

El ente central de todo desarrollo es sin duda alguna la empresa, de ahí que el comprender su dinámica y funcionamiento es esencial. Es palpable la complejidad que van adquiriendo las corporaciones, dada la magnitud de factores que conciernen de manera directa en su actividad. De entre éstos, el humano es quizás el más difícil de delimitar, sobre todo si lo entendemos bajo la perspectiva de que los individuos no operan aislada-mente en las organizaciones. Si a esto unimos la com-petencia incremental existente entre las diversas razones sociales, se observa según BONET (1988; Pág 20) la necesidad de "un esfuerzo adicional en la empresa, una inversión especial para:

- Organizar convenientemente.
- Cambiar relaciones interpersonales.
- Y, sobre todo formar permanentemente para los nuevos puestos de trabajo".

De forma colateral, estos menesteres también vienen influenciados por la eventualidad en el quehacer organizacional. ACKOFF (1983; Pág 103) llegar incluso a defender que "la problemática es el futuro que le depara su conducta y la de su medio ambiente".

A raíz de estos condicionantes se detecta la necesidad de estudiar los fenómenos intergrupales que acontecen en el seno de las empresas. En esta línea LAWRENCE y LORSH (1987; Pág 187) ratifican que el análisis de las relaciones humanas puede permitir las "siguientes consecuciones:

1º. Asegurar la participación de los escalones inferiores en la resolución de los problemas de la empresa.

2º. Estimular una mayor apertura y confianza entre individuos y grupos en la empresa".

Esbozada la importancia de los recursos humanos en cualquier entidad económica, y más concretamente el sentido que alcanza su razón de ser en el intento de delimitar y estudiar cualquier relación interpersonal, observamos la relevancia que pueda alcanzar la cultura empresarial como elemento aglutinador de estas ideas. De esta forma, pretendemos indicar la relevancia que adopta este concepto en todo lo concerniente a la administración y organización de empresas. La meta perseguida es poder llegar a la conclusión de que no se trata de una abstracción de tipo intelectual que se ha introducido de forma generalizada, sino que más bien ha aparecido como una necesidad en el sentido de que tanto

directivos como académicos en su afán de buscar soluciones gerenciales, han encontrado en la cultura empresarial un término que, con apoyo de los ya existentes, permite mejorar la adaptación de la empresa al entorno y reducir el riesgo en la toma de decisiones. Concretamente, la cuestión que queremos plantear es si este fenómeno va a tener vida propia o si por el contrario, tras unos años se diluirá.

Muchos son los autores que se han planteado el interrogante de si ni se trata de una novedad fugaz. En este aspecto un primer análisis consistiría en describir si es simplemente una moda surgida a partir del raciocinio de algunos estudiosos y consultores de empresa. En esta línea argumental se apuntaría AYUSO (1988; Pág 26): "Primero fueron los contables, luego los auditores de cuentas, más tarde los asesores de imagen... y ahora llegan los auditores de cultura empresarial. Unos profesionales de la consultoría que aseguran que definir claramente el estilo de la compañía es un instrumento de gestión de primera magnitud. La moda no ha llegado a España de forma generalizada. Sin embargo, como casi siempre, algunas entidades punteras ya se han apuntado a la nueva moda". Aunque se respete este comentario,

queremos ratificar que tratándose de una temática tan compleja y con unas consecuencias notorias, cuya profundidad iremos examinando a través de este trabajo, la opinión anterior es cuanto menos incompleta.

Llegados a este punto, quisiéramos aclarar que al utilizar el vocablo "moda" se está empleando en su sentido literal, es decir, como un fenómeno que existe, que está ahí, pero que con el paso del tiempo desaparecerá sin producir ningún efecto. En definitiva, que tendrá la notoriedad apuntada por ROMA (1989; Pág 125): "Periódicamente asistimos al surgimiento de un nuevo enfoque, de una nueva técnica que se presenta como la solución y de la que no es posible desconocer bajo el riesgo de aparecer como incultos y anticuados en técnicas de dirección". Según este autor podría llegarse a la conclusión de que el término que nos ocupa es simplemente una panacea inexistente.

Por contra, el rechazo de este presunto modismo cultural parece estar más asentado en la doctrina. Entre los que manifiestan este sentir se encontraría JARILLO (1989; Pág 183): "Se ha puesto de moda, en los últimos años hablar de cultura organizativa o empresarial. El

concepto es útil, pues refleja de un modo sencillo un fenómeno muy importante en muchas organizaciones: el hecho de que hay unos modos aceptados de hacer y pensar, desarrollados a lo largo de los años, y que determinan de un modo muy directo la actuación de los miembros de la organización". Muchísimo más directo es RODRIGUEZ GARCIA (1989; Pág 19): "Cuando hablamos de cultura de empresa no estamos ante una moda más de temas empresariales. Tampoco pienso que exista un medidor de cultura que colocado en el despacho de dirección vaya indicando en un dial la situación en cada momento, aunque algunos avisados gabinetes de consulting hagan su agosto tratando de vender fáciles soluciones a problemas muy complejos". Además de corroborar nuestra postura, este investigador nos apunta una cuestión que va a ser clave en todos nuestros planteamientos; bajo la óptica de que no es una moda, no debe ser tratada como tal. Esto alcanza toda su expresión cuando se intenta diagnosticar su contenido, puesto que éste es tan profundo que difícilmente puede tratarse de una forma superficial. En esta línea argumental también se encuentran PUMPIN y GARCIA ECHEVARRIA (1988; Pág 20): "La cultura empresarial, se trata de algo más que una apariencia de moda. Somos conscientes de que el empresario con éxito ha

depositado siempre un gran peso en esta dimensión y que de forma intuitiva ha cuidado su cultura".

Toda esta controversia planteada anteriormente ha sido minimizada por FERNANDEZ ROMERO (1987; Pág 19): "No sé si esto de la cultura es simplemente una moda pasajera. Pero lo que cambiará será el nombre (credo, ideología, filosofía). Sin unos valores claros que todos compartan, no hay una gestión directiva eficaz". Esta aportación es verdaderamente muy relevante puesto que abandona los planteamientos de si está o no en boga y se centra en que su contenido sí es aprovechable. No obstante, le da un peso menor a la utilización concreta de la voz. Habiendo nosotros argumentado la validez y preferencia del término cultura por otros afines, debemos apoyar, lógicamente, su empleo rechazando la simple actualidad y moda pasajera del mismo.

El vocablo como tal puede resultar novedoso, pero creemos que el análisis de este término, o si se quiere del lado humano de la organización, se ha venido estudiando desde principios de siglo. De este modo, los estudios sobre relaciones humanas de los años cuarenta

están perfectamente relacionados con el esfuerzo de hoy en día para entender la cultura corporativa.

No obstante, sí se le puede considerar como un suceso bastante innovador en cuanto a su estudio, puesto que surge de la multiplicidad de las tareas para conseguir llevar a cabo satisfactoriamente las metas empresariales propuestas; como señala HALAL (1989; Pág 196): "En estos días, cualquier trabajo ordinario se hace más complejo. El trabajo envuelve una labor psíquica completa o un esfuerzo mental". Es más, el sólo hecho de que existan personas en cualquier razón social puede acarrear unos costes, no ya sólo por estar realizando unas operaciones determinadas, sino también por el hecho de que se originen unas disfuncionalidades.

Las causas de estas manifestaciones han sido descritas por PERETTI y VACHETTE (1984; Pág 49):

- Costes por absentismo;
- costes por bajas y sustituciones;
- costes por accidentes de trabajo;
- costes por conflictos;
- coste por la autoutilización del persona.

La existencia de esta problemática se acrecienta aún más si consideramos que en cualquier empresa los logros se consiguen por la concordancia entre las diversas personas de la organización, junto con las actividades que realizan. A raíz de este acontecimiento se hace necesario el estudio de estas relaciones. En este sentido REVENTOS COLLADO (1988; Pág 406) nos advierte: "Es importante ahondar en las principales funciones para entender cómo actividades relacionadas pueden, entre ellas, degradar gravemente el rendimiento de producción".

Siguiendo esta línea argumental, pensamos que el paradigma que estamos tratando se convierte en una realidad ineludible para la solución, o en su caso mejoramiento, de todos los dilemas originados por la vertiente humana y sobre todo por la interrelación entre personas de cualquier corporación. En este orden de ideas, el aspecto de conexión entre individuos puede ser explicado, en su justa medida, a través de la cultura empresarial. Como ratifica WEICK (1985; Pág 388): "Si se cree que la mayoría de los resultados organizacionales pueden ser explicados por un modelo individual, entonces la cultura es simplemente una necesidad más, o simple-

mente un conjunto de premisas que pueden seducir a los individuos. Si las acciones organizacionales se ven como inherentemente sociales, entonces las acciones nunca se pueden separar de la cultura". De este modo, este autor corrobora nuestros planteamientos respecto a que los fines de una unidad económica en particular sólo se pueden conseguir cuando hay un acoplamiento entre las personas que la forman, siendo la cultura empresarial el agente explicativo y delimitador de muchos de estos acontecimientos. Por estas razones nos pronunciamos con LOUIS (1985. a; Pág 29) cuando expresivamente sostiene: "Somos conscientes del interés en la cultura organizacional como un signo de gran potencial, que además de ser entendido debe ser reforzado. Estamos en posesión de una lente integradora que es esencialmente fenomenológica".

La preocupación por el análisis del término que nos ocupa no se ha producido uniformemente entre los investigadores de las empresas. Así si nos situamos en un enfoque geográfico podemos observar que, tanto en el mundo anglosajón como en el francófono, la voz ha empezado a desarrollarse a principios de los años ochenta. TUNSTALL (1986; Pág 110) permite centrarnos

cronológicamente: "Cuando los futuros historiadores de empresas miren hacia atrás, conmemorarán los ochenta como la década de la revolución cultural en empresas americanas. Verdaderamente, cada año se está reconociendo que la cultura, cualquiera que sea su definición, juega un significativo papel en las estructuras y estrategias que se toman a largo plazo en la compañía". Vemos que la inquietud de los académicos y profesionales de estos países, por el aspecto empresarial que intentamos delimitar, se pronuncian, con generalidad, antes de lo acontecido en España; además la bibliografía no es muy extensa.

Una realidad a medio plazo es la creación del mercado único en el seno de la CEE en donde las empresas españolas tendrán que cotejarse con las comunitarias. Si unimos esta circunstancia con el fenómeno cultural, percibimos que nuestros competidores llevan una ventaja inicial puesto que se han preocupado antes por este paradigma. Igualmente no es aventurado vaticinar que la cultura organizacional tendrá un auge en su estudio en toda la década de los noventa, más por necesidad que por curiosidad. Además, esto llevará consigo la proliferación de asesores relacionados con la temática. Expresivo

resulta HOERAENE (1988; Pág 44) al respecto: "De la movilización de la empresa y de su entorno derivarán probablemente dos tipos de expertos: de un lado los consultores externos especializados en los problemas del personal (centrados en cuestiones tanto psíquicas como psicológicas y en la gestión de las soluciones más apropiadas) y de otro lado los consejeros financieros". En consecuencia, no es aventurado vaticinar que todo el mundo del asesoramiento fiscal y financiero, tan en boga hoy en día, tendrá que compartir las facetas de apoyo empresarial con técnicos centrados en problemas de comportamiento organizacional.

Toda esta dinámica tiene aún más sentido al observar que las firmas nacionales se están distinguiendo por una proliferación de movimientos empresariales, como las fusiones y adquisiciones, en donde la confrontación cultural puede jugar un papel decisivo a la hora de tomar decisiones. Esta evolución, junto a la actividad propia del sistema, llevan a que el crecimiento empresarial sea una realidad contrastada. A su vez, esto conlleva a que la coordinación interna entre estos nuevos grupos corporativos alcance una trayectoria, ya que la asunción de unos valores concretos se hace más

fundamental al convertirse la cooperación interna en una magnitud decisiva.

Una cuestión paralela a la "euforia" que tiene actualmente la cultura empresarial podría consistir en la búsqueda originaria del surgimiento de la gran ponderación otorgada al término que nos ocupa. De esta forma, parte de la doctrina especializada en estos temas sostiene que este paradigma es el resultado de una serie de técnicas explicativas o de apoyo a la gestión económica de cualquier unidad de decisión que tenga este carácter lucrativo. Así, entre otros, ANSOFF y BAKER (1986; Pág 81), CARDONA (1988; Pág 97), GARRIDO MARTINEZ (1988; Pág 1) y KILMANN, SAXTON y SERPA (1986; Pág 92) afirman, cada uno con sus propias matizaciones, que la cultura empresarial es el último paso en la búsqueda de una fórmula de gestión. Describen que por décadas se ha ido buscando la panacea en los planteamientos administrativos mediante la preponderancia de algún término en concreto como la burocracia, dirección por objetivos, descentralización, planificación estratégica y ahora cultura organizacional. En este sentido quisiéramos destacar, que de entre estos autores, el español Cardona sitúa el auge de la cultura corporativa en los

años noventa, corroborando en alguna medida la situación comentada anteriormente respecto al retraso en este país a la hora de considerar este fenómeno.

En una amplitud mayor se diría que el apogeo en el estudio del espíritu empresarial, es una consecuencia directamente relacionada con los fallos acontecidos a la hora de aplicar lo que se consideraba como el motor gerencial de la firma, es decir, la dirección estratégica. A la hora de buscar las causas de estas imperfecciones se denotó que, fundamentalmente, se debían a una falta de coordinación entre cultura y estrategia. Además de los investigadores anteriores, este aprovechamiento cultural para combatir las deficiencias estratégicas es apoyado por ALLAIRE y FIRSIROTU (1985; Pág 19), BOYER y EQUILBEY (1986; Pág 33) y HERNANGOMEZ (1986; Pág 255), quienes concretizan el surgimiento cultural como una necesidad para superar los problemas referenciados anteriormente y no como una moda más.

Retomando esta secuencia cronológica respecto al predominio de algún paradigma directivo en concreto, recogemos la puntualización de HARRIS (1984; Pág 217) en el aspecto de que "la cultura corporativa corre el peligro de convertirse en el último de una serie de

panaceas gerenciales destinadas a conseguir una efectividad organizacional". Por esto, la elección por enfoques es un análisis muy simplista, por cuanto que la dirección entendida desde el punto de vista estratégico debe ser prioritaria, actuando los demás paradigmas como elementos de reforzamiento. Aunque se esté potenciando actualmente más los conceptos cualitativos, y entre ellos el que tratamos, no quiere decir que esté en boga y los otros elementos de análisis gerencial estén en decadencia, sino que al estudiar la cultura se consigue reforzar la dirección y de esta forma se logra eliminar muchos riesgos que antes existían por no tener en cuenta este vocablo. El asumir que el fenómeno cultural va a ser la solución de los problemas es muy utópico, pero sí es verdad que mucho de lo que ocurre en una organización está orientado por cuestiones cualitativas, reglas no escritas y valores compartidos.

En este orden de ideas, debemos tener presente que, como afirma MELESE (1985; Pág 38), de que los mensajes y discursos dominantes actualmente en las empresas resaltan la importancia de las mismas bajo la perspectiva de ser entidades con características sociales propias, estimamos que estas exigencias empíricas

derivadas de la propia dinámica que van adquiriendo las empresas, por la complejidad característica de los entornos económicos actuales, no derivan de unos orígenes inéditos. De esta manera, su gran aprovechabilidad aparece clara en la actualidad, pero su tratamiento es mucho más anterior. Bajo este cariz, GIMENEZ RUIZ (1987; Pág 29-32) mantiene que la cultura de empresa es un tema reaparecido durante la década de los ochenta, pero la aproximación a su estudio existe desde hace treinta años cuando fue tratada colateralmente por la psicología social. Lo interesante es que "poco importa que el tema no sea nuevo, el interés está ahí".



Universitat d'Alacant

1.4. LA MISION CULTURAL Y LAS FUNCIONES QUE REALIZA.

Al referirnos a la cultura empresarial, el aspecto corporativo más influyente e influido por ella es, sin duda, el humano. No entendemos éste bajo una presencia meramente mecanicista, sino que la fisonomía desligada de lo enteramente operacional cobra toda su realidad. CANTERA, FARRAS y CAMPRUBI (1988; Pág 92) recalcan la distinción de que en "la organización humana se contemplará el empleo de las personas desde dos perspectivas diferentes: como factores de trabajo y como sujetos que han de tener iniciativas, tomar decisiones y asumir riesgos empresariales". Es evidente que el paradigma que estamos contemplando obedece a la segunda de las facetas asignadas anteriormente al factor humano dentro de cualquier razón social.

Habida cuenta de esta confirmación, vamos a intentar delimitar cuáles son los cometidos esenciales que ejerce este término fuera, pero principalmente dentro de cualquier unidad económica. Su afectación interna viene referida a todos los niveles jerárquicos de la empresa. Bajo este sentido, BARTOLI y HERMEL (1986; Pág 122) apuntan: "Cada actor en la empresa tiene su propia forma de razonar, sus objetivos personales, su sistema de valores... La suma de las diferentes repre-

sentaciones de los diferentes actores pueden ofrecer diversas formas divergentes, pero también existen ciertos puntos convergentes". Dado que la misión principal de la cultura empresarial es la de conseguir esos puntos convergentes, el analizar la manera en que esto se consigue creemos que es aprovechable.

De esta manera intentaremos argumentar, en primer lugar, los efectos concretos que produce en los directivos y colaboradores, para proceder después a examinar las funciones genéricas que desempeña.



Universitat d'Alacant

1.4.1. LA TRASCENDENCIA EN DIRECTIVOS Y COLABORADORES.

Universitat de Alicante

A. Nivel superior de la empresa.

Cuando se intenta circunscribir la tarea primordial que deben desarrollar los gerentes, se produce la necesidad de destacar su obligación cotidiana. Esto se produce sobre todo en cuanto a la fortificación de los individuos inmersos en el proceso económico a llevar a cabo. Tal es así que DRUCKER (1989; Pág 3) llega a testimoniar que "con toda seguridad puede afirmarse que la tarea fundamental de la dirección sigue siendo la misma: conseguir de las personas una actuación conjunta, procurándoles objetivos comunes, valores comunes, la estructura adecuada, y la continua orientación y desarrollo que necesitan para cumplir y responder al cambio". La coordinación interna aparece entonces como una faceta que debe ser cuidada especialmente por los que ocupan lugares preeminentes. Siendo así, se deriva que el intentar cuidar la cultura consigue en alguna medida este compromiso común sostenido por todos los protagonistas de la empresa.

Sin embargo, la amplitud de las ocasiones en que esto ocurre no es muy extenso. En este orden de ideas BLAKE y MOUTON (1980; Pág 197) advierten: "Los direc-

tivos no siempre se dan cuenta de cómo la cultura puede influir en el carácter y en las relaciones. No saben hasta qué punto es posible utilizar la cultura para producir cambios dentro de una empresa". El origen contraproducente de esta confirmación potencial tal vez resida en que la temática no haya sido tratada con toda la profundidad que opinamos se merece.

Centrándonos en el segmento concreto que nos ocupa ahora, hemos delimitado lo que, teóricamente, es exigible a las personas que se encuentran fuera de la cota únicamente operacional. Resumiendo podemos afirmar con MOSS (1981; Pág 19) que los "recursos gerenciales son una sub-clase de los recursos humanos de la firma y están incluidos en el equipo gerencial de la empresa. Este equipo gerencial comprende a los individuos que mantienen una responsabilidad colectiva para la coordinación de las actividades de la firma y para la toma de decisiones". Aunque esta hipótesis precedente tiene su razón de ser, el semblante directivo, en general, no puede buscar ese único propósito.

Clásicamente, la obtención del máximo resultado parece haber sido la preocupación fundamental de todo

hombre de negocios. ARGENTI (1974; Pág 36) llega incluso a sostener que "si en una compañía en particular la obtención de resultados es el único objetivo corporativo, entonces cualquier actividad que contribuya a conseguirlo es válida y en caso contrario inválida".

Este enfoque ha sido ampliamente superado. Entre otros, la ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1985), CUERVO (1979; Pág 143-176), LOPEZ MORENO (1987; Pág 12) y PUIG (1981; Pág 135-148) critican lo anterior basándose en el hecho de que en las grandes empresas donde la propiedad y en control están separados, lo que muchos gerentes buscan es el crecimiento, puesto que de la magnitud de la firma dependerá, de alguna forma, su retribución por la gestión de los recursos. No obstante, y con independencia de esta observación, queda claro que la supervivencia de la firma será en todo caso el fin último de la organización y esto no puede lograrse sin que acompañen los resultados financieros; en definitiva, que el beneficio no es un fin sino un medio.

Se constataría de este modo la sujeción real de cualquier iniciativa por parte de los directivos a este

condicionante implícito en cualquier actividad económica. CASTILLO y PRIETO (1983; Pág 75) son muy explícitos al respecto: "Lo específico del planteamiento empresarial es que tiene como trasfondo la óptica de la relación coste/beneficio, en el cual los segundos han de superar siempre a los primeros.

Esto no significa que las decisiones empresariales en torno al ámbito de las condiciones de trabajo respondan a una mecánica economicista. Empresas con problemas semejantes se deciden por opciones distintas. Pero sí significa dos cosas:

1. Que toda opción ha de respetar la relación estructural de unos beneficios que han de superar los costes.
2. Que el criterio económico es un acicate directo a la hora de rechazar unas opciones e inclinarse por otras".

Entroncando estas ideas con lo que conlleva el término de cultura empresarial, podríamos cuestionarnos si no sería una ostentación gastar recursos en detectar y fortalecer una cultura deseable en una corporación. Realmente estimamos que, teniendo en cuenta al autor precedente, toda iniciativa de la dirección tendrá que ponderarse en su justa medida según el enfrentamiento

costes-beneficios. La dialéctica consistiría en invertir recursos financieros y tiempo para crear y/o sostener un espíritu corporativo deseable, o por contra ahorrarse estos bienes para destinarlos a otras finalidades en donde la rentabilidad puede parecer más inmediata y palpable.

Una postura esclarecedora de esta disyuntiva sería la apoyada por PETERS y WATERMAN (1984; Pág 116) al defender el siguiente argumento: "Descubrimos que las empresas cuyos objetivos claros eran los financieros no marchaban tan bien como aquellos que tenían un conjunto más amplio de valores".

Con referencia a la búsqueda causal de la relación entre rendimiento financiero y sustentación compartida de valores, PETERS y AUSTIN (1986; Pág 224) mantienen que "si los mejores líderes creen en su personal, si eliminan la burocracia y dan a las personas objetivos claros y estables, es porque saben que se le puede obligar a la gente a permanecer en una oficina ocho horas al día y cinco días por semana, pero que es imposible forzar a nadie a realizar un trabajo de calidad superior". Vemos que el identificar los valores



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

de la empresa y aceptar la personalidad de la organización como propia contribuye a mejorar el rendimiento de tipo monetario.

Este aumento de los resultados también puede producirse mediante la disminución del segundo de los factores que influye en él, es decir, a través de una reducción de los costes. En efecto, cuando se conoce con toda nitidez cuál es la ventaja comparativa, y ésta se asume perfectamente por el personal de la unidad económica, la aminoración de los gastos es palpable. Esta realidad es aún más detectable cuando los participantes en la actividad empresarial alcanzan, mediante un consenso implícito, que la orientación a seguir es precisamente el control de costes. Cuando este fenómeno es inherente en el proceso productivo, su derivación en bienes y servicios podrá tener una oferta competitiva respecto a los precios al haber conseguido reducir su cuantía a través de un ahorro racional en la utilización de los factores productivos o "inputs".

En otro orden de ideas, aunque se acepte la división del poder en las firmas basándose en la separación propiedad-control aducida anteriormente, las

implicaciones siguen subsistiendo. Suponiendo la existencia de los denominados directivos profesionales, con participaciones mínimamente influyentes en el volumen total de capital, o incluso sin haber realizado ninguna aportación pecuniaria, se debe mantener una relación con los capitalistas. Bajo esta perspectiva, una cultura empresarial que denote un elevado grado de cohesión entre los propietarios y los gerentes asalariados, permitirá una confluencia y estabilidad concordante entre ambos. A raíz de esta exigencia de unidad de criterio en las creencias, SMITH (1989; Pág 969) nos ofrece unos consejos de actuación: "La utilidad de definir un problema identificando sus últimas consecuencias (preferencias, necesidades y valores) deriva de una serie de consideraciones. Primero, si se afecta a varios accionistas, todos deben tenerse en cuenta para conseguir una solución efectiva. Segunda, las actuaciones de los problemas pueden afectar a múltiples valores de un sólo accionista. Tercero, no es fácil determinar los valores relevantes, aunque todos los accionistas hayan sido identificados".

Dentro del denominado status gerencial, también se puede hacer una distinción entre la alta dirección y los

mandos intermedios. Aquí la coordinación entre estos dos sub-niveles también es primordial, máxime cuando los segundos son el nexo de unión directa con la línea táctica de los colaboradores operacionales. El canal de transmisión cultural adquiere en este sentido una importancia trascendental, dado que como indica BART (1987; Pág 153): "Los altos directivos necesitan reconocer que los directivos subordinados les están observando de cerca y siguen la dirección y ejemplo de sus superiores. En el contexto corporativo, las imitaciones son cada vez más favorables. Los altos directivos deben, de forma consciente, considerar el impacto que este proceso tiene en el comportamiento y entrenamiento de los subordinados".

Reconociendo la legitimidad cultural, en tanto en cuanto es compartida por todas las personas, nos vemos obligados a hacer hincapié en lo que precedentemente hemos señalado. Efectivamente, el peso específico que va a ejercer la alta dirección en el "contagio" cultural va a ser clave, sobre todo porque marcará unas pautas de comportamiento a seguir por los demás para ir remontando puestos en el escalafón particular de cada organización. Al mismo tiempo, con ello se logrará encauzar las

actitudes deseables para conseguir el objetivo corporativo. En general, este proceso directo o indirecto de energización cultural conseguirá esta uniformidad intencional.

Si nos situamos a una altura intermedia dentro de este grupo caracterizado por ser el responsable de tomar decisiones, observamos que esa posibilidad de traslación de los valores en sentido descendente, puede ser ampliada hacia otras trayectorias. Es lo que apuntarían BRADFORD y COHEN (1988; Pág 284) al reconocer: "Muchas de las habilidades necesarias para obtener lo mejor de los subordinados son útiles en el trata con el jefe y los colegas. Por ejemplo, la capacidad para establecer una visión común y metas compatibles es importante lateralmente y hacia arriba". Por tanto, las vías de difusión de la cultura referenciadas a este colectivo en particular se expanden hacia todos los puntos cardinales de la pirámide corporativa.

Por contra, cuando no se comparten valores y los miembros no se identifican con su empresa, es decir, cuando no se asume una cultura, los efectos sobre el beneficio son claramente negativos. DRISCOLL (1983; Pág

164) nos dá un ejemplo expresivo: "Si el objetivo es sacar partido de los vendedores mediante la ventaja de un sistema de pagos ineficiente, entonces podemos decir que estamos incurriendo en una traición. Estos argumentos se complican cuando la cultura corporativa de los directivos estima que su trabajo es maximizar la caja de la compañía". La consecuencia de este caso en particular se puede extrapolar si nos situamos en una abstracción más genérica.

Cuando una autoridad dentro de la razón social establece unas pautas de comportamiento a seguir, si éstas son apoyadas por el resto del personal y el dirigente las reconoce como útiles, entonces se podrá favorecer de todas las ventajas apuntadas precedentemente. Sin embargo, si después de asentar determinadas conductas entre todos los colaboradores los gerentes rechazan estas actitudes, no sólo se debilitarán estas creencias, sino que todas las posibles ventajas de este talante se diluirán irremisiblemente. Además, como indica LOPEZ MORENO (1976. a.; Pág XIX): "El problema central del control de gestión se fundamenta en la posibilidad de medir las distintas situaciones o estados a que van llegando los sub-objetivos". Con una cultura

ampliamente compartida se puede aminorar esta dificultad al saber todos qué es lo prioritario.

Un interrogante complementario, que en cierta medida produce inquietud, después de todos estos razonamientos anteriores, se centraría en que visto que habiendo rechazado que la empresa se debe de preocupar sólo de ganar dinero, siendo la cultura un aspecto marginal y secundario, ¿qué ocurre si la organización únicamente conoce una manera mecánica de actuar en base a unos valores plenamente asimilados? Una manera de contestar a esta pregunta es, por ejemplo, haciendo alusión a una corporación que tenga como factor cultural básico la tecnología. Si explota este recurso en el sentido de que es una empresa pionera en su campo, ante el surgimiento de una firma competidora que la aventaje en el tipo de producto que fabrica, no se debería producir una catástrofe puesto que si los miembros comparten que la ventaja competitiva está en la tecnología, con un mayor esfuerzo innovador se podría restituir el papel hegemónico que se ocupaba anteriormente.

Por su parte, unas creencias ampliamente aceptadas ayudan a adaptarse a ciertos cambios, siempre que estas modificaciones se encuentren dentro de lo que se tiene como valores permitidos. De este modo, una empresa que basa su factor de rendimiento en la atención a los clientes y tiene perfectamente asumido que las creencias como calidad, funcionalidad y gama amplia son los que la mueven, no tendrá, en principio, grandes dificultades en explotar cualquiera de estos campos y en encontrar cuotas de mercado donde la organización tenga claras ventajas competitivas.

Si profundizamos en los factores que conducen a la rentabilidad, siguiendo a FERNANDEZ ROMERO (1987; Pág 19 - 20):

1. Factores de mercado (orientación hacia el cliente).

Atención.

Calidad.

Funcionalidad.

Gama.

Crecimiento.

2. Factores de tecnología (orientación hacia los productos).



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Pionerismo.

Productividad.

Tecnicidad.

Innovación.

3. Factores de management.

Sistema de planificación, información y control.

Profesionalización.

Motivación.

Estructuras simples.

Liderazgo adecuado.

Cultura propia.

Podemos decir, pues, que el éxito y los resultados de la razón social se basan en implantar unos sistemas de procesos, unos métodos y técnicas adecuadas, una cultura organizacional y unos comportamientos directivos adecuados a las circunstancias de la empresa, capaces de motivar y despertar entusiasmo.

En definitiva, las empresas que tienen como únicos objetivos claros los financieros no obtienen resultados económicos a largo plazo tan buenos como aquellas que tienen consolidada un amplio espectro de valores pro-

pios. Esto ha sido empíricamente contrastado por DENISON (1988; Pág 74) comparando rentabilidades de compañías con diferentes niveles de participación cultural. Además, hay que tener en cuenta el papel que ejercen los dirigentes. En tal sentido HANAWALT (1989; Pág 567) ratifica: "El éxito en cualquier actividad empresarial depende de la efectividad de la dirección en guiar el talento y la energía de sus empleados hacia la consecución de los objetivos establecidos por la empresa".

B. Línea táctica y operacional.

Hemos venido sosteniendo que toda unidad económica tiene una cultura característica, independientemente de su tamaño. Es obvio que cuando el número de personas es muy reducido, los encargados de la dirección y administración realizan, probablemente, varias operaciones a nivel productivo. Todo esto sin perjuicio de que su manipulación origine bienes y/o servicios.

Sin embargo, en las corporaciones que alcanzan cierta dimensión, aparece una delimitación entre las diferentes áreas funcionales, pero sobre todo en lo que respecta a los niveles jerárquicos. Bajo este prisma

analizaremos los efectos que deriva la cultura empresarial en los que ocupan los últimos lugares en el organigrama de cualquier razón social. A éstos los denominaremos básicamente colaboradores; preferimos este término al de asalariado u obrero puesto que, en tanto en cuanto se están compartiendo valores, lo que realmente se está haciendo es colaborar en la organización.

Al hablar de esta figura, una nota muy distintiva de su carácter es que se refiere a todos los miembros de la organización que no tienen la facultad de tomar decisiones vitales para la empresa. Dada que la existencia de la cultura pasa necesariamente por la asunción generalizada, la opinión de este colectivo será primordial. DAVIS (1988; Pág 164) nos indica este punto fundamental: "El estudio de la cultura organizacional es incompleto si no se tiene en cuenta la cultura predominante que influye a los miembros que trabajan en el nivel jerárquico inferior. Las personas que están abajo fabricando el producto u ofreciendo el servicio son tan importantes como los altos directivos. Las personas que ocupan posiciones no directivas a veces tienen una visión de sus trabajos y experiencias bastante diferente de los que ocupan posiciones directivas".



Esta puntualización alcanza una relevancia destacable si tenemos en cuenta que los individuos no actúan mecánicamente y tampoco se puede esperar que siempre lo hagan de acuerdo con las opiniones y previsiones de la alta dirección. Al respecto MARR y GARCIA ECHEVARRIA (1984; Pág 123) recalcan que "el hecho de que un puesto de trabajo esté cubierto no nos dice nada respecto a la medida en que el rendimiento del que lo ocupa corresponde a las expectativas formales sobre dicho puesto".

La investigación de este subconjunto, del componente humano en cualquier compañía, se convierte en el punto cardinal para la indagación en las funciones culturales. Colateralmente a este hecho, se revela la preponderancia que puede llegar a tener el desempeño de unas tareas acompañadas con unas expectativas claras gracias a la ligazón cultural. FREIXES (1990; Pág 64) resulta tajante al respecto: "Sólo resolveremos aquellas dificultades, problemas y enigmas si contamos con buenos equipos de personal a nuestro lado, hacia los cuales dediquemos nuestra mejor atención. Pero, eso sí, una atención que sea observada y percibida por ellos como

algo productivo, honesto, preparado y con deseos de verdadera promoción". Así, en una primera aproximación, la cultura permitirá una potencialidad para que estos trabajadores se vean como algo útil para la empresa. De este modo, KELLER (1989; Pág 48) recalca: "Lo que distingue al subordinado eficiente del ineficiente es que el primero participa de un modo entusiasta e inteligente y con confianza en sí mismo (sin pretender destacar) en la consecución de un objetivo empresarial". Este breve trazado permite subrayar la faceta motivadora que tienen los valores comunes cuando éstos son asimilados como propios por parte de los trabajadores.

Siendo el problema del absentismo laboral un asunto que afecta principalmente a la organización en su totalidad, pero también al personal implicado, podrá tener sus implicaciones culturales. El espíritu corporativo puede conseguir, en cierta medida, evitar este hecho contraproducente en el sentido de que si las personas que no están centradas en su trabajo hubiesen asumido la personalidad de la organización como propia, es evidente que ese desprecio y desinterés por el trabajo no existiría. Esto se debería a que, de un lado, la organización reconocería sus logros y, de otro lado,



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

el individuo sentiría agrado por realizar lo que sabe que esperan de él.

Una plasmación directa vendría expuesta por CROSBY (1986; Pág 148): "Algunas personas están ausentes aunque vayan al trabajo. Esto sucede por dos razones:

- Algunas no tienen hábitos de trabajo constantes.
- El trabajo que realizan no es apreciado, interesante o ninguna de ambas cosas".

La explicación residiría en la ineficacia cultural o en la inadaptación de los individuos a ella. Si las creencias compartidas no son capaces de mantener unas expectativas claras, no será extraño observar estos efectos contraproducentes anteriores.

Al igual que en todas las actividades humanas, los colaboradores buscan una satisfacción a la hora de realizar su desempeño diario. Esta complacencia personal pasa por el cumplimiento de una serie de deseos a cumplir y que esquemáticamente recogemos siguiendo a TIMPE (1989; Pág 131). Bajo esta óptica los empleados desean:

- 1.- El reconocimiento. Tienen la sensación de que sólo se les llama la atención por sus errores y no por sus logros.
- 2.- La seguridad laboral. Quieren saber si pueden contar con sus puestos de trabajo.
- 3.- La oportunidad de progresar y de ganar nuevas experiencias.
- 4.- Una comunicación eficiente con los compañeros y superiores.
- 5.- Participar en la toma de decisiones para saber lo que ocurre en la empresa.
- 6.- Ser tratados con equidad, sobre todo con los salarios.

El que el empleado sepa cuál es su papel en la organización y el observar que lo puede realizar, le produce una satisfacción a nivel personal que se traslada a sus relaciones privadas fuera de la firma. Como afirma ENGWALL (1982; Pág 125): "Los individuos en las organizaciones no sólo tienen asumidas necesidades económicas sino también sociales. Además el trabajo no es meramente considerado como un mal necesario". La cultura corporativa logra que estos miembros sepan qué es lo que se espera de ellos. De tal forma, mediante los

sistemas de incentivos y motivación que fueron establecidos en su momento, el trabajador sabe qué es lo correcto. Igualmente por medio de las historias pasadas que forjaron la cultura se pueden denotar las actuaciones que fueron recompensadas y de esta manera cada operario sabrá cuál es su misión en la organización y el lograrla, lógicamente, le producirá satisfacción.

Por su parte esta mayor complacencia, originada por la comprensión cultural, repercute en los subordinados mediante una aclaración constante en las labores a desarrollar. En efecto, a medida que se esté más impregnado por unas creencias concisas, el interpretar determinadas órdenes se hace más sencillo, ya que indirectamente se conoce el fin último de las mismas. Como especifica HALL (1983; Pág 189): "Cuanto mayor sea la complejidad y la incertidumbre de la tarea, serán más generales las instrucciones. Como regla general, cuanto mayor entrenamiento tengan los subalternos, las instrucciones serán menos específicas porque se supone que ellos llevan consigo un conocimiento interno acerca de cómo realizar el trabajo paralelamente con otros conocimientos y actitudes relacionadas con el mismo". En

esta misma línea argumental también estaría BAKER (1980; Pág 8).

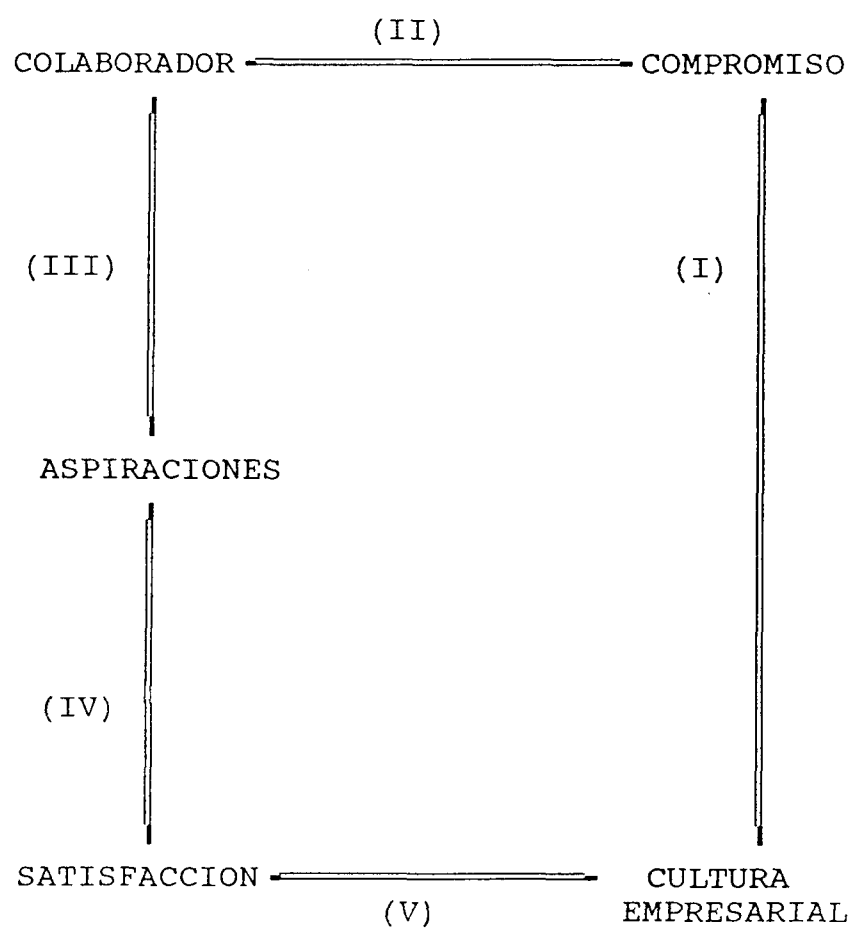
Abiertamente vinculado con el lazo satisfacción-cultura, se encontraría la expresión potencial del primero bajo la denominación de aspiración. Es intrínseco que cuando un operario anhela algo profesionalmente y es consciente que se puede lograr, ya que la cultura de su razón social le ha demostrado que así es, entonces este deseo realista puede materializarse convirtiéndose en una satisfacción real con lo que ello entraña. Esta vertiente específica es recalcada por ROCK y EISTHEN (1983; Pág 16/9): "Hay un elemento importante que actúa para conducir el sistema de creencias y valores en la corporación: la aspiración... Cuando estas aspiraciones se corresponden con un fuerte y positivo conjunto de valores, entonces autoriza un entusiasmo en los miembros organizacionales y esto se convierte en compromiso".

A raíz de todas las argumentaciones anteriores, referentes a este nivel jerárquico, podemos hacer un compendio de las mismas mediante la figura 1.5.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

FIGURA 1.5. CICLO DE REFORZAMIENTO CULTURAL.



Las claves para entender esta imagen anterior son:

(I) La cultura empresarial, como elemento aglutinador de los valores compartidos, ejerce un efecto de compromiso entre todas las personas de la compañía, independientemente de la posición que ocupen dentro del organigrama corporativo.

(II) Como consecuencia del punto precedente, siendo los colaboradores un subconjunto del total de los individuos implicados, éstos también estarán responsabilizados por aquellas creencias centrales.

(III) Los operarios, al igual que cualquier otro grupo participante en la actividad económica, tendrán sus propias aspiraciones e inquietudes. La factibilidad de éstas y su realismo vendrá ponderado por la permisibilidad cultural al respecto.

(IV) Cuando estas inquietudes consiguen cuajar, mediante la materialización concreta de estas aspiraciones, es lógico pensar que ello se traducirá en una satisfacción propia de quien lo haya alcanzado.

(V) En la medida en que se han complacido estas necesidades latentes y se sabe que indirectamente ha sido gracias al consentimiento cultural, este miembro lo que hará es reforzar aún más ese espíritu organizativo.

El proceso se esclarecería con un ejemplo. Supongamos que la estimación superior de la cultura empresarial resida en el control de costes. Siendo esto verídico, todos los pertenecientes a la corporación sostendrán, en alguna medida, esta creencia fundamental para ellos y de entre todos éstos, una porción considerable estará formada por los empleados que ocupen un lugar no preeminente. Las personas de este grupo tendrán sus propias aspiraciones por escalar puestos dentro de la firma o para conseguir cualquier otro tipo de gratificación.

Sabiendo que lo realmente valorado es el ahorro en los gastos innecesarios, si alguno de ellos consigue descubrir alguna técnica para disminuirlos de un modo significativo, es lógico pensar que la empresa lo recompensará. La evidencia más natural de este acontecimiento vendrá manifestada por una satisfacción propia. Con ello se conseguiría que ese miembro en particular siga trabajando en la misma línea al mismo tiempo que, con su ejemplo diario, transmite y consolida la cultura.

Otra función que liga el término con los operarios, es que mediante una incidencia directa consigue reducir la ansiedad. La idea central es que al empleado se le plantean situaciones que para él pueden ser críticas; ¿qué hacer ante un determinado problema?, ¿hay que actuar en el momento clave o no?, ¿si se actúa y sale mal, el resultado a nivel personal va a ser catastrófico?, etc. Estos interrogantes reflexivos son planteados por gran parte de la doctrina (7), siendo ésta un área de gran preocupación.

Este tipo de inquietud, muy frecuente entre grandes porciones de operarios, tiene una contrastación fácilmente detectable, HARRIS (1980; Pág 263) nos marca unas pautas al respecto: "La ansiedad tiende a perjudicar tanto al emisor como al receptor. Si el emisor está ansioso tiende a comunicar con exageración (incluyendo con frecuencia una serie de informaciones innecesarias) o permanece en silencio cuando debería estar comunicando. Si el receptor está en un estado de ansiedad, tiende a reaccionar en forma desmedida y a distorsionar el mensaje. Puede incluso no escuchar bien debido a sus tensiones. Su mente estará cerrada a una recepción e interpretación útiles".



Vemos que se precisa un mecanismo para eliminar, o al menos reducir, estos síntomas contraproducentes tanto para los individuos como para la organización. En tal sentido, el paradigma que estamos debatiendo puede ejercitar esta misión. Muy directos son COURET e IGALENS (1988; Pág 109): "Se le asigna dos funciones esenciales a la cultura empresarial:

- la reducción de la ansiedad;
- el facilitar la adaptación al entorno y a la integración interna.

El evaluar la cultura consistirá en evaluar su capacidad de realizar estas dos funciones".

De otro lado, estas potenciales angustias no sólo se originan por una falta de conocimiento del espíritu organizacional, sino que ante una modificación de este último, el desconcierto puede aflorar entre todos los representantes de la unidad económica. Esta perspectiva es señalada por SCHWEIGER, IVANCEVICH y POWER (1990; Pág 148) al detectar que se origina una pérdida de identidad dentro de la empresa cuando hay un cambio rápido en la cultura debido, por ejemplo, a una adquisición o fusión de la compañía.

La preponderancia que se le da a la cultura, para cumplir este cometido de aminoración de las inquietudes, se convierte en un punto clave para denotar las repercusiones que tiene en los colaboradores. Si el trabajador conoce cómo se ha actuado ante problemas similares en el pasado, podrá proceder en consonancia a ello ante los eventos parecidos que le ocurran. Si, por caso, el operario sabe que el cliente es lo más importante para la organización y actúa con buena fé, pero de una manera no eficaz en el intento de satisfacer las necesidades de éste, puede esperar que su labor sea reprochada. No obstante, lo más lógico es pensar que su puesto no peligrará, dado que toda la corporación ha incorporado la idea de que el intentar atender al consumidor es primordial y la persona en particular no se ha saltado las normas existentes.

Relacionado con estas inquietudes percatadas por los individuos que ocupan unas posiciones más inferiores, pero por ello no menos importantes, dentro de los esquemas de la empresa, sería el conocimiento de lo que se está haciendo en la alta dirección. Efectivamente, como señala STANTON (1989; Pág 88): "Quieren

saber los objetivos y las metas de la organización, cuál es su política en varias cosas, como ventas, precios e investigación y cuál es la situación financiera de la misma. Entienden que esas cosas, lejos de carecer de importancia para ellos, van a afectarles de forma decisiva: seguridad en el trabajo, salarios, ascensos, etc".

En la medida en que conozcan las expectativas de los que están por encima de ellos y éstas no sean contraproducentes para sus intereses, se conseguirá una disminución real de la ansiedad que originariamente pudiesen tener. En base a que la transmisión de estos proyectos hacia los trabajadores se origina fundamentalmente en la red cultural, se contrasta el papel que desempeña ésta en los miembros jerárquicos inferiores.

Obviamente, tanto el aumento de la satisfacción como la minoración de la ansiedad, produce una mayor tranquilidad y estabilidad psíquica en estas personas. Una derivación palpable de todo este proceso es la repercusión en los resultados económicos, ya que conllevará un incremento del rendimiento.



Universitat d'Alacant

1.4.2. EL ALCANCE GENERAL DEL FENOMENO.

Universidad de Alicante

Hemos visto que la cultura empresarial afecta de un modo específico a los diferentes grupos de personas cuando los consideramos independientemente. Así, las expectativas de los directivos y colaboradores tienen unas notas diferenciadoras, siendo el influjo cultural asimilado por éstos según las pretensiones delimitadoras de ambos. Ahora bien, para que estos valores tengan vida propia es indispensable que sean compartidos por todos. Una prueba que pudiese contrastar estas afirmaciones anteriores consistiría, por ejemplo, en una cultura organizacional fundamentada en el control de costes. A los gerentes esta realidad les resultaría útil si al declinarse claramente por esta opción, los balances de explotación les fuesen cada vez más favorables. En cuanto a los operarios, éstos lo pueden asimilar porque sepan que la disminución de los gastos infundados es una de las prioridades que se espera de ellos. En definitiva, aunque sea por diferentes caminos, una orientación cultural puede condensarse en el conjunto global de individuos.

Bajo esta perspectiva unificadora, las creencias desempeñan unas funciones genéricas en la razón social, con abstracción del lugar que ocupe el miembro cor-

porativo. LEMAITRE (1984; Pág 153) pluraliza el empleo cultural bajo "dos precisiones básicas:

1. Moviliza las energías y las focaliza en objetivos mayores.
2. Canaliza los comportamientos a través de un cierto número de normas de acción: ella dirige".

De este modo, no sólo afecta a todas las personas de la empresa, sino a la unanimidad de las acciones de la firma.

Este mismo autor en una obra posterior, LEMAITRE (1986; Pág 144), y RODRIGUEZ PORRAS (1989; Pág 177) llegan, separadamente a la conclusión de que bajo una óptica general este paradigma permite:

1. Circunscribir los problemas pertinentes para la supervivencia y el desarrollo de la organización.
2. Desarrollar los instrumentos precisos para otorgar legitimidad a las soluciones que serán adoptadas.

Si bajamos a un nivel más concreto, la ampliación de estas funciones básicas se convierte en una necesidad primaria para la descripción y entendimiento del espíritu corporativo. En tal sentido vamos a reseñar una



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

clasificación más precisa al respecto, basándonos no en niveles jerárquicos, sino en cometidos que afectan al conjunto organizativo.

1. Permite reducir el riesgo en las fusiones y adquisiciones.

Actualmente se está detectando una proliferación de movimientos empresariales dirigidos a conseguir una mayor dimensión corporativa. De entre estas tendencias, sobresale significativamente las adquisiciones, pero sobre todo las fusiones entre los diferentes grupos económicos. Una explicación de estos sucesos vendría ofrecida por BALLARIN (1989; Pág 62): "Para las empresas cuya opción estratégica pase por un tamaño mayor, es importante reconocer que hay diversas vías para alcanzar ese objetivo. Una de ellas es la fusión pura y simple, con todos los inconvenientes que supone pero con la importante ventaja de tener una cuenta de resultados única como punto de referencia indiscutible".

Junto a esta realidad, está ocurriendo que cuando dos empresas analizan la agrupación entre ellas lo que suelen hacer es analizar sus capacidades financieras y

de control, la situación que ocupan en el mercado, las posibilidades que tendrán para unir sus recursos materiales, etc. Sin embargo, en la mayoría de los casos no se paran a reflexionar si tendrán una cultura que se pueda coordinar. WALTER (1985; Pág 301) corrobora esta exigencia intrínseca al manifestar. "Las fusiones y adquisiciones son importantes y poderosos entendimientos por los que los líderes crean e implementan estrategias. La popularidad de las fusiones y adquisiciones han recibido un examen académico y la cultura organizacional ha sido probablemente uno de los últimos aspectos a estudiar".

Mediante un caso en particular quizás se detecte mejor este importante requisito. Ante una fusión entre dos firmas, si una de ellas tiene como valor primordial el servicio a los clientes y esta asunción está ampliamente compartida por sus miembros y, por el otro lado, la segunda compañía fusionaria tiene sus creencias entroncadas hacia la innovación tecnológica, está claro que, aunque financieramente ambas compañías tengan una situación deseable, al mezclarse se podría producir un caos si no se analiza. En efecto, al pensar unos hombres de negocios y empleados de forma distinta a los otros,

se produce una disfuncionalidad en la toma de decisiones (por parte de los directivos) y un conflicto diario al desarrollar las tareas (por parte de los colaboradores).

La investigación de esta eventual falta de acoplamiento es mucho más acuciante que la modificación de los valores de una corporación que va a actuar aisladamente. En este orden de ideas BARBER (1988; Pág 3) sostiene que la "diferencia entre una fusión y un cambio clásico de cultura es el inicio. La cultura existente en una situación estable es conocida aunque sea implícitamente. En una fusión, nadie conoce las culturas existentes, un problema que se multiplica si hay más de dos empresas involucradas". Por esto, al unirse dos razones sociales, además de diagnosticar las respectivas culturas, se debe comunicar el resultado de estas indagaciones a la otra parte interesada.

Colateralmente, MARKS (1991; Pág 62), puntualiza que "la manera de intercambiar estas posiciones y ofrecer el sentido que entraña la personalidad organizacional de estas firmas comprometidas en un proyecto común, sería a través de seminarios abiertos en los que ambas partes expusiesen sus visiones a fin de no tener

dos subculturas en la corporación, sino una única encaminación".

De esta forma vemos que el espíritu organizacional cumple una importante función en los casos de las fusiones y adquisiciones bajo el aspecto de que si tienen culturas que exaltan valores acordes, se reducirá el riesgo futuro. Resumiendo con KILMANN, SAXTON y SERPA (1988; Pág 427): "Los beneficios de la fusión se pueden producir sólo si las dos compañías verdaderamente consolidan sus ventajas competitivas, entonces las culturas deben seguir ese camino".

2. Define los límites de la organización, es decir establece distinciones entre una corporación y otra.

Es algo parecido a lo que ocurre con los partidos políticos o equipos deportivos, en los que determinadas personas se ven identificadas con ellos. Este efecto cultural consigue que el simple nombre social sea suficiente para que los pertenecientes a la firma sepan cuáles son las notas delimitadoras de la identidad donde desempeñan su trabajo. Este paradigma permite distinguir diáfananamente a empresas que, estando en el mismo sector

y compitiendo en el mismo mercado, son identificables mediante unos rasgos muy precisos.

3. Permite reconocer si la adopción de nuevas tecnologías será asumida de forma satisfactoria.

Este agente tecnológico, que suele ser externo a la empresa, es de esperar que influya en los individuos. DELAMOTTE (1989; Pág 115) constata que "los cambios tecnológicos y la crisis son las principales amenazas que pesan hoy sobre el personal jerárquico o, si se prefiere, los desafíos que debe afrontar". Vemos, con este autor, que es un tema no sólo técnico, con características materiales, sino que también está vinculado con el factor humano.

De este modo, si una firma tiene como valor primordial el compartir la idea de que la ventaja competitiva viene por el uso de la tecnología de punta, entonces la incorporación de ésta será perfectamente asumida por los miembros de la corporación. Si por el contrario lo que prima es el servicio al cliente o la elaboración semiartesanal de los productos, y esto ha sido una constante en la empresa y lo que se creía

primordial, entonces el desembolso masivo en instalaciones especializadas puede que no tenga los resultados que se esperaban en un principio. Así pues, el conocer las creencias corporativas permite identificar estas cuestiones y realizar los cambios culturales que sean posibles y admisibles.

4. Consigue una planificación realista.

A la hora de esbozar el futuro de una empresa, es importante delimitar con responsabilidad cuáles van a ser las acciones a emprender. El cariz específico que llevará el rumbo de la compañía estará imbuido por el vocablo que nos ocupa. Sin una cultura concreta, difícilmente se conseguirá un consenso mínimo para la fijación de unos planes. Inversamente, con esta actividad directiva, las creencias se van reforzando dado que es lógico pensar que en su elaboración intervienen éstas. Este último talante del concepto viene referenciado por WATERMAN (1989; Pág 57): "Muchas empresas usan la planificación como un modo de reforzar aquellos aspectos de su cultura que quieren administrar activamente. El rito anual de la planificación a largo plazo es un modo grato de reenunciar valores compartidos,

visión, y metas ambiciosas, es decir, aquello que deseamos o que nos gustaría tener".

Otra presencia muy remarcada de la cultura en la planificación y que está apuntada, entre otros, por DEGOT (1981; Pág 6), RITTI y FUNKHOUSER (1987; Pág 250), ROBBINS (1987. b; Pág 49) y SCHEIN (1988. a; Pág 7) consiste en que las creencias generales van a marcar el grado preciso de riesgo que se va a adoptar. Si, por caso, una empresa ocupa un lugar privilegiado en un mercado regulado, en el que apenas tiene competidores, puede desarrollar una cultura conservadora. Después, con independencia de cómo vaya evolucionando ese mercado, es de esperar que se tenga una mayor o menor aversión al riesgo en base a esos valores ya asentados.

5. Puede ser un factor decisivo para el éxito de las joint-ventures.

Dado que se están uniendo dos o más corporaciones encaminadas a la búsqueda de un fin común, pueden tener o no una orientación cultural similar. En esta línea SCHAAN (1988; Pág 33-34) basándose en la experiencia de un amplio grupo de joint-ventures llega a la conclusión

de que estas asociaciones no han tenido los resultados previstos, además de por otras causas, por la inexistencia de un solapamiento cultural. Afirma este autor: "Las joint-ventures tienen dificultades porque se ha enfocado inadecuadamente la selección de un socio apropiado. El fracaso en valorar el grado de compatibilidad en temas como intereses, expectativas, integridad, fuerza financiera y situación de competencia del socio, lleva a malos matrimonios.

Las diferencias en la filosofía de gestión surgen porque cada compañía matriz se acerca a la empresa conjunta con su propia cultura de organización, su propio carácter y su propio estilo de gestión. Como consecuencia, cada una puede tener su propia opinión respecto a qué problemas son importantes y cómo resolverlos".

6. Ejerce una demarcación circunscrita al éxito o no de una Oferta Pública de Adquisición de Acciones.

La argumentación sería muy similar a lo mantenido en el punto anterior. El fundamento está en que cuando este tipo de operaciones financieras llega a cuajar, se



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

produce una aglomeración de compañías con unas culturas definidoras de las mismas.

Bajo este prisma, FRANCK (1989; Pág 101) recalca:

"El impacto de la cultura empresarial en el éxito de una OPA es fundamental. Dos empresas que a priori presenten evidencias estratégicas y compatibles, pueden presentar diferencias culturales que hagan que la integración sea difícil de realizar".

7. Apoya la obtención de resultados de cualquier tipo de cooperación entre empresas.

A modo de resumen, de todas las formas asociativas en que intervengan dos o más organizaciones económicas, podemos decir que en tanto en cuanto las culturas no estén enfrentadas, originarán un buen punto de arranque para conseguir una relación fructífera.

Estas participaciones inter-empresas, en las que ninguna de ellas va a perder su identidad jurídica, económica ni cultural, tienen como trasfondo el beneficio mutuo. Algunas causas de estas relaciones pueden describirse sucintamente al recoger las ideas apuntadas

por COSTA CAMPI (1989; Pág 44), DURAN HERRERA (1989. a; Pág 97) y POWELL (1987; Pág 77) separadamente:

- Elevados gastos en investigación y desarrollo.
- Acceso a determinados mercados.
- Búsqueda de economías de escala.
- Dependencia de la economía a nivel internacional, etc.

A esta relación anterior le podríamos añadir la asunción de culturas "a cierto nivel", ya que debemos recordar que cada corporación tiene una personalidad que le es propia y definidora de la misma. Tal es la trascendencia que llegarán a tener estas operaciones intergrupos que LODGE y WALTON (1989; Pág 9) sostienen que "la unidad competitiva del mañana no es la corporación, es la coalición de rivales cooperando". De ahí la preponderancia que tendrá la cultura organizacional. Expresivamente diáfano es CUERVO (1991; Pág 347): "La cooperación empresarial y las alianzas posiblemente sean en los noventa la forma básica del desarrollo externo. Quizás los problemas que han surgido en muchos de los procesos de fusión, la existencia de dudosas economías de escala, el poder de mercado, que es cuestionable, ante la libertad de entrada en el mismo, así como las

dificultades y los costes organizativos que implica la integración de organizaciones y culturas distintas, expliquen el éxito de la cooperación empresarial como alternativa ante el crecimiento externo".

Un examen paralelo a efectuar, para que estas cooperaciones conjuntas tengan éxito, es el conocimiento genérico de los rasgos definidores de las comunidades sociales en las que están inmersas las empresas que van a participar en proyectos entre sí. NAVARRO ELOLA (1989; Pág 27) acuña que la comprensión del futuro socio debe realizarse, además de en otros aspectos en éste: "Cuanto más similar sea la cultura de las sociedades matrices, más seguridad habrá en el entendimiento de ambas. Al hablar de cultura se engloba tanto la existente en la región, país o continente donde se encuentra ubicada la empresa, (Europa, EE.UU, Japón, el Sureste Asiático, Oriente Medio, América Latina, etc., configuran una serie de rasgos culturales que conducen a una diferenciación de las personas que en ellos viven), como a la cultura de cada empresa".

8. Marca las pautas para la utilización de la información.

En algunas compañías, los miembros no saben cómo actuar con los datos que puedan reunir sobre cualquier evento enmarcado en el campo de acción de la empresa. Cuestiones como, ¿a quién comunicársela?, ¿cuál es relevante y cuál no?, ¿dónde se encuentran sus fuentes de generación?, etc. producen, en ocasiones, cierta indecisión. Sin embargo, ésta es imprescindible para el funcionamiento de cualquier compañía. Como puntualiza LOPEZ MORENO (1976. b.; Pág 17): "El profesional sabe muy bien que necesita informaciones sobre el desenvolvimiento de la actividad económica, para intentar algún juicio determinado sobre ella y conducir sus problemas hacia un fin práctico". En la medida en que el espíritu corporativo aclara las pautas generales a seguir, podrá desarrollar satisfactoriamente la contestación a estos interrogantes. Bajo este talante, ITAMI (1987; Pág 23) reafirma: "Desde la perspectiva del flujo de información, la cultura sugiere a cada miembro integrante de la organización un método distintivo y común de transmitir y procesar información". Además, esta misión particular tiene cada vez más relevancia como subraya MARTIN MARTIN

(1990; Pág 132): "Las técnicas de la información y de la comunicación se integran en la cultura de cada empresa. La globalización de todo un estilo, de forma de trabajar, de organización, de relaciones internas y externas bajo el concepto de cultura, está dejando de ser la asignatura pendiente de la cultura empresarial".

9. Es una vía para ejercitar el control en la organización.

A través de este punto de vista, se constata que este término ejerce una función inspectora para decidir qué es y qué no es válido en la organización. La vigilancia de aspectos como la forma de vestir, las fiestas a celebrar, las bromas que son permisibles, etc. es realizada por la cultura. De este modo, fija los grados de permisibilidad en las relaciones entre los que integran la corporación. Al respecto LEAVITT (1988; Pág 196) resulta muy explícito al sostener que "nuestras culturas organizacionales sirven como sistemas de control, enseñándonos en forma implícita en dónde se encuentran los límites y las fronteras".

Una matización interesante sería que, en cuanto a elemento de custodia tiene un sentido informal. Es decir, no ejerce una función policial estricta ante el quebranto de determinadas normas, sino que su influjo es constante en todos los acontecimientos; tengan éstos una gran trascendencia o no. Esta peculiaridad es subrayada por O'REILLY (1989; Pág 12): "la cultura puede ser entendida como un potencial sistema de control social. Así como los sistemas de control formales sólo aseguran un comportamiento intermitente, los sistemas de control social pueden ser mucho más eficientes". Este autor recalca, pues, este aspecto de continuidad en las tareas de examen desempeñadas por la cultura.

En el otro nivel, a la hora de decidir cuestiones críticas para el futuro de la compañía, el espíritu corporativo legitima las soluciones a emprender. NUTT (1988; Pág 566) manifiesta que "la cultura es usada como un control en la toma de decisiones, asegurando que los valores de la organización están acorde con las elecciones tomadas". Esta vigilancia sí es primordial, ya que establecerá que los pasos a mantener sean acordes con las expectativas comunes de todos los individuos. En esta línea también estarían BLANCO y CASTRESANA (1989;

Pág 32) al sostener que "el modo en que la empresa se dirige a los objetivos es influido por la tecnología y la cultura de la organización".

10. Ayuda a establecer métodos de funcionamiento como la calidad total.

Entendida según BERNILLON y CERUTTI (1989; Pág 15) como un "conjunto de principios, de métodos organizados de estrategia global, que intenta movilizar toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor coste"; difícilmente puede implantarse si no existe un alineamiento total con esta concepción. Por tanto, esta filosofía operativa sólo triunfará en la medida en que la cultura lo permita.

11. Determina el nivel de aprovechamiento de los intra-emprendedores.

Como indica MORSE (1986; Pág 92): "Un intrapreneur es un entrepreneur que opera dentro de una gran empresa como si fuera su propio negocio". Para que algún individuo acometa actividades novedosas en una firma con el entusiasmo e ilusión propias de una percepción de los

que operan autónomamente, se precisa una cultura muy volcada a ello.

Básicamente, unas creencias asentadas en procesos rígidos impiden esta posibilidad; como afirma SINETAR (1985; Pág 57): "El emprendedor cuando actúa como un subordinado, se puede ahogar en culturas rígidas". Los valores compartidos serán los que fijen el grado de desarrollo de estas personas con las connotaciones específicas que les caracterizan. Esta sería una de las explicaciones más transparentes por las que muchos de los que tienen estas inquietudes abandonan ciertas compañías. Es decir, por la incompatibilidad entre su personalidad y la de la corporación.

12. Consigue mejores resultados económicos.

Aunque esta cuestión ya ha sido debatida anteriormente, no podemos dejar de observar que es una poderosa función de la cultura, por lo que la subrayamos aquí. Cuando los implicados en la compañía vinculan sus propios intereses con los de la empresa, se alcanzan unos mejores balances de explotación. En otras palabras, CLAVER y LLOPIS (1990; Pág 2), "sabiendo la orientación

compartida entre los miembros corporativos mediante encuestas, entrevistas, explotación de documentos, etcétera, tanto a directivos como a trabajadores, se podrá observar la asunción que se tenga respecto a las ventajas competitivas". También son de la misma opinión AKIN y HOPELAIN (1988; Pág 140) al concluir que "la productividad es mejorada cuando los directivos, supervisores y trabajadores conocen cómo se hacen las cosas y la cultura es entendida".

13. Logra cohesión entre los pertenecientes a la empresa.

Este cometido consistiría en la eliminación de las barreras infranqueables, que pudiesen darse entre las personas, por aspectos como el cargo que se ocupa o la pertenencia a determinado departamento. Esta misión cultural es ampliamente compartida por una gran parte de la doctrina (8) bajo la óptica de entender la cultura como un elemento integrador de los recursos humanos. Cuando los participantes de una firma actúan como una "piña" los resultados son palpables, por contra unos valores dispersos llevan consigo una falta de atracción grupal. Habría que recordar aquí con GARCIA ECHEVARRIA

(1974; Pág 439) que "surge la necesidad de la organización cuando:

- a) Se transmiten funciones y competencias;
- b) se determina el margen de control, y
- c) se deben establecer vinculaciones entre los distintos departamentos o secciones".

En este mismo orden de ideas HANAWALT (1989; Pág 584) indica: "Si se producen decisiones arbitrarias, demandas irrazonables y actitudes inexplicables, la gente se verá frustrada y, al mismo tiempo, degradada".

Recogiendo la idea de que la propia firma podría ser entendida como un sistema cultural, GREEN (1988; Pág 123) argumenta que al estar este paradigma "separado del resto del sistema social organizacional (estructura formal, sistemas y estrategias) es capaz de un alto rango de modelos de integración en ella". A groso modo esto constataría que al sostener la metáfora de sustitución cultura-empresa, los pertenecientes se identifiquen mejor logrando colateralmente esta sensación de compromiso.

Otro aspecto ligado directamente a éste es el proceso por el cuál una persona, no incluida en la empresa, asimila los valores que la sostienen. Este fenómeno, conocido como socialización, lo abordaremos con más profundidad; no obstante vamos a subrayarlo sucintamente.

Cuando un nuevo individuo entra en la corporación y no aprende cuál es la cultura de la firma que lo recibe, se le produce una sensación de frustración, incomodidad y ansiedad. En efecto, al estar en una organización desempeñando una función de la que no se sabe perfectamente el objetivo que se espera que se logre, produce un estado anímico decayente. Además ante el dilema de tomar una decisión, no se sabrá qué dirección tomar. Transmitir la cultura evita estos contratiempos ya que como resume DEAL (1988; Pág 307): "La función primaria de la cultura en las organizaciones es la de dar un entendimiento a la actividad humana".

14. Permite determinar el desarrollo de la estrategia.

Esta es una función muy importante de la cultura corporativa y será tratada más extensamente en el tercer

capítulo. La organización puede adoptar estrategias que desde varios puntos de vista pueden ser satisfactorias a priori, por ejemplo por razones financieras, porque aumente la productividad, por lograr una mayor gama de bienes y servicios, etc. No obstante, a la hora de implantarlas en la empresa se puede conseguir un estrepitoso fracaso por no estar en concordancia con los valores de la corporación. De ahí que realmente la cultura tiene una función detectora de las posibilidades de implantación estratégica que eleva su alcance como elemento añadido al proceso de administración.

15. Afecta a la sociedad en general.

La cultura organizativa está formada por individuos que dan una personalidad peculiar a una razón social. Por su parte, las compañías están inmersas en una sociedad determinada a la que, en su justa medida, definen mediante unos rasgos y tintes característicos. Como apunta GARCIA ECHEVARRIA (1988. b; Pág 132): "La empresa es la institución que imprime carácter a la cultura económica y social de un país".

En consecuencia, existe una relación de peso entre empresa y sociedad, siendo un nexo de unión la cultura de la primera. Este juicio quedaría resumido con FALISE (1988; Pág 30) al apuntar que cualquier corporación "contribuye a dar forma al mundo exterior por los productos que elabora y difunde, el medio ambiente que modifica, el tipo de cultura y el comportamiento que propone al conjunto de la sociedad".



Universitat d'Alacant

1.5. INTENSIDAD Y NIVEL DE COHESION ORGANIZACIONAL.

Universitat de Alicante

La argumentación de este apartado reside en que, siendo una realidad la existencia de la cultura en cualquier corporación, la fuerza y evidencia con que se expresa ésta puede variar. Bajo este punto de vista, la compenetración entre las personas que conviven en una determinada unidad económica puede alcanzar diversa intensidad. Además, puede ocurrir que varios individuos ostenten unas creencias comunes, pero distintas al resto de la compañía. En este caso, los gastos de disfuncionalidad pueden llegar a ser sorprendentes.

Estas características, que pueden subyacer en una determinada firma, deben estar presentes a la hora de emprender cualquier acción empresarial. En esta tendencia LOUIS (1985. b; Pág 78) mantiene: "Debe quedar claro que es erróneo y costoso asumir que:

1. Una organización tiene una sola cultura y/o
2. cualquier cultura detectada en una organización es necesariamente una fuerza determinante en la cultura de esa organización".

Opinamos que el investigador anterior, siendo muy expresivo en sus afirmaciones, ha sido muy generalista por cuanto que si creemos concebible la existencia de

una sola cultura para una empresa. Tal sería el caso de una razón social regentada y manipulada por una sola persona en la que, independientemente de que sus creencias sean fuertes o débiles, difícilmente se desarrollaran subculturas. Sin embargo, éste es un evento más bien residual que se alejaría de lo común.

Otra dialéctica que se plantearía es si la presencia de un debilitamiento cultural deriva o no en la detección de subvalores. Cuando las creencias son endebles, en ocasiones, pueden propiciar la aparición de grupos coherentes con ideas particulares distanciadas del resto.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

1.5.1. EL GRADO DE FORTALEZA CULTURAL.

Hemos venido apuntando la proposición consistente en que la existencia de una empresa implica una cultura corporativa. Ahora bien, el grado de ligazón entre ambos puede tener una gran variabilidad que llevaría a mantener posiciones de catálogo de valores fuertes o débiles. De la clasificación de estas dos posturas se puede denotar la trascendencia que juega la cultura. Así en opinión de HICKMAN y SILVA (1986; Pág 65): "Una cultura fuerte es incluso más que una manera de hacer las cosas, es la manera exclusiva en que las personas se unen para realizar una tarea común, alcanzar un rendimiento sobresaliente y transmitir su acervo de conocimientos a los que siguen".

Aunque sea de forma intuitiva, es lógico pensar que las culturas fuertes ejercen mayor influencia en el comportamiento del personal que las débiles y además, las de carácter vigoroso se distinguen porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. Entendemos que la distinción de un espíritu corporativo como fuerte viene dado por una serie de descriptores implícitos que básicamente serían los siguientes:

A.- El gran porcentaje de los miembros de la corporación que comparten los valores de la organización. En efecto, cuantos más sean los que tengan como propias las creencias de la firma y mayor sea el arraigo de éstos, se realizarán de forma más idónea las funciones apuntadas anteriormente.

B.- La proximidad geográfica de los diversos establecimientos de la compañía. En la medida en que el personal de la empresa tiene una mayor probabilidad de contacto, la propagación de las creencias se hace más factible, con lo que aumentaría la vigorosidad cultural. Sin embargo, esto no siempre ocurre de este modo, ya que puede coexistir la eventualidad de la localización junto a un debilitamiento cultural. También sucede, en ciertas ocasiones, que firmas con centros dispersados a nivel mundial desarrollan una atracción inter-colaboradores, con un efecto propicio en la difusión del término que nos ocupa. De ahí que este agente de emplazamiento debe ponderarse en su justa medida.

C.- La manera en que se produce la socialización. Cuando la inculcación de los pensamientos que sostienen

a la organización se realiza concienzudamente, la corpulencia de la entidad es viable.

D.- La intensidad con que los colaboradores comparten experiencias. La notoriedad de este punto estriba en que la informalidad y los contactos frecuentes llevan, usualmente, a la propagación del fenómeno que estamos analizando.

E.- El consenso alcanzado en la temática por los directivos. Aunque sabemos que lo que opine el nivel jerárquico superior no es suficiente para definir la cultura, será un buen principio en la consecución de una unanimidad por parte de quienes ocupan posiciones más inferiores.

F.- La antigüedad de la empresa. Dado que la cultura organizacional tarda años en formarse, si se pretende que ésta sea patente, el factor tiempo será fundamental. Debemos advertir que esta exigencia es una condición necesaria pero no suficiente, ya que hay entidades con una veteranía nada desdeñable manteniendo unas creencias endebles.

A modo de resumen, resulta elocuente HAYDEN (1986; Pág 72) al describir que "una compañía que se ha establecido durante años, que está localizada en una área geográfica, formada por un pequeño número de negocios similares, compartida por un grupo homogéneo de empleados y que ha experimentado un bajo número de cambios en los directivos, puede tener las expectativas de ofrecer una definida y fuerte cultura empresarial".

Otro aspecto digno de mención es que la pujanza del término también se fomenta al aceptar los fracasos acontecidos en el seno de la razón social. Esta interesante peculiaridad es acuñada por MITROFF y KILMANN (1988; Pág 186): "Ciertas culturas son más efectivas que otras si reconocen la existencia de tragedias e intentan dirigirlas". En la medida en que se pierde el miedo a los fallos anteriores y éstos sean enseñados mediante una propagación, para que no vuelvan a suceder los infortunios pretéritos, favorecerán un espíritu corporativo deseable.

Un método para determinar la fortaleza de la cultura podría consistir en observar el impacto que desempeña en la empresa; cuanto mayor sea el impacto,

mayor será la fortaleza. Si distinguimos tres aspectos de interrelaciones como son dirección, penetración y fuerza, podremos siguiendo a KILMAN, SAXTON y SERPA (1986; Pág 88) profundizar en el papel que desempeña el impacto:

1. La dirección del impacto es el camino que la cultura da a la corporación para que ésta la siga. ¿Los valores influyen en el comportamiento organizacional para que se acople, o por el contrario empuja a sus miembros a llevar a cabo únicamente misiones formales? ¿Las creencias compartidas mueven a la organización en la dirección correcta?

2. La penetración del impacto es el grado en el que la cultura puede estar esparcida o dividida entre los miembros del grupo. ¿Está vista de la misma forma por todos los miembros, o se asume un proceder muy diferente por los componentes de la organización?

3. La fuerza del impacto es el nivel de presunción que la cultura proyecta en la corporación. ¿Las personas perciben completamente seguir sus dictados o sienten que



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

sólo da media sugerencia en qué creer en ciertas ocasiones?

Estos tres aspectos afectan al conocimiento de la organización. Así, tiene una inculcación positiva y por tanto contribuye a que sea vigorosa cuando apunta al conocimiento en la dirección correcta, es ampliamente compartida entre los grupos de trabajo e impone una fuerte penetración a seguir por las pautas establecidas.

Cuando una colectividad de tipo económica cimienta una cultura con una "devoción" muy profunda, se suelen originar ciertas ventajas. En tal sentido, es significativo que autores como CUARTAS (1990; Pág 10), HERMIDA y SERRA (1989. a; Pág 172), O'REILLY (1989; Pág 22), RUE y HOLLAND (1989; Pág 136) y WALLACH (1983; Pág 32) señalen que la orientación de los individuos dentro de la empresa y el orgullo aparejado con la pertenencia a ella, sean dos de los efectos más apuntados al referirse a las culturas fuertes.

Otra cualidad recalculable de esta clase de valores es que bajo la óptica de ser más comprensible todo el acontecimiento corporativo, los apoyos formalistas se

hacen más superfluos. Al respecto, BARCELO (1988; Pág 83) se muestra muy tajante: "Cuanto más fuerte sea una cultura, menos necesidad habrá de normas, organigramas o procedimientos y reglas detalladas".

Estas consecuencias derivadas de la vigorosidad de este término, favorables en un principio, llevan aparejadas unos costes intrínsecos para conseguir ese fortalecimiento. Primordialmente ALVESSON (1989; Pág 326), DAVIES y WEINER (1989; Pág 360) y VOLPATTO (1987; Pág 91) indican que el esfuerzo de potenciación cultural pasaría por intervenir en tiempo para que, junto a un empeño en las negociaciones, entrenamientos y gratificaciones, se logre esa robustez buscada.

En otro orden de cosas, aunque la corpulencia de este paradigma tiene usualmente un efecto positivo en la empresa, puede haber excepciones a esta generalidad. Una organización puede tener en mente una estrategia perfectamente determinada y que bajo los condicionamientos que se ha planteado, desembocaría en grandes rendimientos financieros. Si la empresa tiene un espíritu arraigado, en cuanto que los valores que comparte están alineados con la estrategia, los resultados a esperar deberían ser

satisfactorios. Sin embargo, si estas creencias rechazan los planes emprendidos, será muy difícil que los rendimientos sean positivos y además puesto que están fuertemente asumidos serán difíciles de cambiar. Como apunta THEVENET (1986; Pág 27): "Disponer de una cultura fuerte no impone un inmovilismo, pero sí es un campo incómodo para las evaluaciones posibles. Los tratos dominantes de una cultura no impiden el cambio, pero sí limitan las oportunidades de éste".

A partir de la potencialidad de este caso hipotético, emana la factibilidad de afirmar que, bajo ciertos condicionamientos, el término no es siempre un aspecto implícito del éxito. BURACK (1988; Pág 118) se ciñe estrictamente a esta corriente de opinión al ratificar que "una cultura fuerte por sí misma no es necesariamente una ventaja. Las circunstancias deben ser examinadas a fondo". Estas ideas también son apoyadas por ATTWOOD (1990; Pág 27).

Si nos centramos en la confrontación de las culturas frágiles, se constata que éstas se catalogan como tales cuando no se circunscriben a los rasgos distintivos de las anteriormente definidas como fuertes.

De este modo, la modernidad de la empresa, la dispersión de los centros, la incongruencia de los directivos al respecto, etc. son claros detectores de estos valores. Bajo este prisma HUGE y ANDERSON (1988; Pág 121) nos dan un ejemplo palpable del último de estos factores: "Si el jefe supremo indica calidad primero, pero a final de mes compromete la calidad para poder cumplir el programa de cantidad, pierde toda la credibilidad". Difícilmente unos comportamientos gerenciales de esta índole pueden desembocar en la sustentación de unas creencias potenciales. Si los directivos no son coherentes en sus reflexiones, ¿cómo se puede esperar que lo sean los colaboradores? Como contesta MARTINET (1984; Pág 112): "El carácter flotante e inestable de los mandos está acompañado por una cultura igualmente variable". Tal vez la explicación de la debilidad del vocablo que nos ocupa ha sido simplista por haber adoptado el criterio de que si no es potente es porque es endeble.

Una manera de ampliar este análisis es incorporando las características apuntadas por DEAL y KENNEDY (1985; Pág 145). Estas son representativas por cuanto



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

que aglutinan en cierta forma todos los razonamientos que hemos ido apuntando:

1. Las culturas débiles carecen de creencias y valores claros en cuanto a la forma de lograr el éxito en su negocio.

2. Tienen muchas de estas creencias, pero no pueden ponerse de acuerdo sobre cuáles son las más importantes.

3. Las diferentes partes de la compañía tienen creencias fundamentalmente diferentes.

4. Los héroes de la cultura (aquí los autores se están refiriendo a los que mejor pueden transmitir los valores) son destructores o desorganizadores y no se basan en un entendimiento común sobre lo que es importante.

5. Los rituales de la vida cotidiana son, o desorganizados (y en este caso, cada quien hace lo que quiere) o francamente contradictorios, y así la mano derecha no trabaja congruentemente con la izquierda.

Recapitulando observamos que hay unas diferencias delimitadoras del grado de fortaleza cultural. No obstante, teniendo incluso un alto nivel de compromiso, unas creencias que se describen como corpulentas, tal

vez, sean genéricamente defectuosas para una corporación en concreto. PEARCE y ROBINSON (1988; Pág 385) elocuentemente reiteran que "la cultura puede ser una debilidad cuando las creencias y valores importantes compartidos interfieren con las necesidades del negocio, su estrategia y las personas en el beneficio de la compañía".



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

1.5.2. CONVIVENCIA DE VARIAS ASUNCIONES.

Cualquier análisis del paradigma que es objeto de nuestra atención, resulta incompleto si no se considera el hecho potencial de que en una misma corporación pueden coexistir varias tendencias diferentes a la hora de delimitar los valores compartidos. Resulta expresivo al fenómeno, entre otros, LOUIS (1988; Pág 135): "Está ampliamente asumido que cada organización tiene una cultura singular. También advertimos que existen subculturas en los lugares de trabajo". Además MOORE (1989; Pág 373) reitera: "Debemos considerar no sólo las culturas, sino también las subculturas; cada persona es usualmente una combinación de éstas, y no simplemente una unidad de una relación organizacional".

La consideración de la posibilidad de estos subvalores en el seno de cualquier organización, por simple que sea ésta, origina una complejidad aún mayor al ya de por sí arduo tema de la cultura empresarial. A este nivel en que nos encontramos sería provechoso definir diáfananamente los conceptos de cultura principal y subculturas. Así para ROBBINS (1987. a; Pág 359): "Muchas organizaciones tienen una cultura dominante y numerosas subculturas. Una cultura dominante expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de

los miembros de la organización. Cuando hablamos de cultura empresarial nos estamos refiriendo a su cultura dominante. Es la macrovista de cultura que da a una organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse para reflejar problemas comunes, situaciones y experiencias a que hacen frente los miembros de la organización". A raíz de estos planteamientos anteriores se deriva el acontecimiento de que estas diferentes orientaciones subsisten por cuanto que lo válido para un grupo no tiene porqué coincidir con las necesidades generales de la organización. La primera reflexión que surge, pues, es plantearse el origen de estos sucesos.

Un primer motivo se encontraría en la alianza entre personas por realizar unas tareas comunes (forman un departamento o sección) o porque se encuentran en un espacio físico diferente, alejado de la sede central. Como esquematizan DESHPANDE y WEBSTER (1989; Pág 6): "Estas culturas de fondo pueden tener una variedad de formas incluyendo subculturas departamentales tales como comercialización, finanzas y producción".

Otra causa bastante común se reuniría en las discrepancias en las filosofías y acciones de los que ocupan los niveles jerárquicos superiores. CALORI (1988; Pág 84) sugiere: "La diversidad cultural puede hallarse en las diferencias entre el comportamiento y estilo de los altos directivos". Efectivamente, al tener cada uno de éstos varios colaboradores bajo su influjo, si ellos no actúan coordinadamente, los trabajadores a su cargo irán formando grupos conexos ligados a sus superiores y derivando probablemente en subculturas.

Reveladas las causas más probables de estas desuniones genéricas, se descubre la gran coordinación entre éstas y las características definidoras de las culturas débiles. Siendo esto así, una reflexión que se produce está en considerar la relación unívoca entre la presencia de subculturas y la fragilidad de los valores centrales de cualquier organización económica.

Efectivamente, está ampliamente extendida la ligazón de estos dos acontecimientos (9), estando estos razonamientos fundamentados, principalmente, en que no habrá una interpretación única de cómo se deben hacer las cosas y las funciones que debería desempeñar la

cultura empresarial se verían de esta forma descompensadas, es decir que se estarían desgastando las creencias centrales de la firma. Este problema central repercute en una serie de deisfuncionalidades específicas que podemos identificar con AAKER (1988; Pág 313): "El intentar soportar diferentes culturas, sistemas y conjunto de personas tiene un coste. Ello afecta a la organización, incrementa los problemas de comunicación y hace más difícil cualquier tipo de sinergia".

En este orden de ideas, si nos situamos bajo una visión antropológica, las creencias centrales tolerarán, en cierto grado, la existencia de pequeñas subculturas desviadas, pero cuando éstas crecen más allá de cierto límite pueden surgir problemas. Además se pueden considerar como coaliciones que desestabilizan las formas en que tanto directivos como colaboradores se comprometen en cualquier faceta de la corporación.

Ante estos antagonismos, debe ser labor de la dirección analizar el efecto de estos desfases culturales para que en el caso de no ser positivos, tratar de reconducir lo negativo ya que siempre será más factible modificar las subculturas que los valores

centrales. Otra vía sería el encargar a ciertas personas la misión de conexionar estas rupturas en los valores. SAMUELSON (1987; Pág 60) aconseja que "en las compañías donde una cultura empresarial ha sentado raíces, un abogado puede servir como árbitro entre la cultura y sus facciones en forma de subculturas". Entendemos que la validez de esta afirmación estriba en que una persona ejerza este papel de moderador, independientemente de que sea un abogado, consultor, directivo o colaborador.

Aunque, como hemos visto, una gran parte de la doctrina estima que las subculturas son negativas para el establecimiento de unos valores bien asentados, algunos investigadores mantienen posturas discrepantes. Significativos resultan DEAL y KENNEDY (1985; Pág 162) al enumerar algunas actuaciones a desempeñar por los gerentes:

1. Estimular a cada subcultura para enriquecer su propia vida cultural. En lugar de temer que las subculturas se disgregen, un gerente simbólico tratará de fortalecer cada una de ellas como una cábala efectiva dentro de la cultura general.

2. Esforzarse para que las subculturas y las cábalas comprendan los problemas de otras subculturas y cábalas.

3. Indicar cómo se enriquece más la cultura general con la fuerza de la subcultura. Cuando se ha terminado de entender y comprender la experiencia, el gerente simbólico hará un especial esfuerzo por indicar cómo cada subcultura aporta fuerzas y valores singulares a la cultura general y la forma en que todas las subculturas aportan algún valor.

Este enfoque aporta una noción aglutinadora bajo la óptica de que estos subvalores fortifican las creencias centrales por cuanto que es de esperar que tendrán algún tema en común. Por nuestra parte opinamos que estas consideraciones precedentes pueden ser catalogadas, cuanto menos, de optimistas. Esto se argumentaría diciendo que si las subculturas son valores diferentes a la cultura dominante y compartidos por algún grupo específico dentro de la empresa, difícilmente tendrán éstas puntos coincidentes que consoliden la cultura matriz de la firma.

Mucho más realista se muestra DAVIS (1988; Pág 179) en sus planteamientos: "No se puede decir que las subculturas son siempre necesariamente malas para la organización; en algunos casos, las diferencias provocan la tensión necesaria para mantener una organización alerta a las oportunidades alternativas". Uno de los peligros de una cultura fuerte, asentada y sin discrepancias es que se origine un inmovilismo en la razón social que impida reaccionar ante la exigencia de cambios drásticos, tales como una desviación en las preferencias del mercado o el surgimiento de un competidor que esté arrebatando toda la clientela. Una forma de evitar estos hechos contraproducentes es tener unas subculturas para que, en el momento preciso, se pueda potenciar alguna de ellas, a fin de convertirla en la cultura central si es vista como apropiada.

En resumen, no se pueden sacar conclusiones generales sobre las relaciones que existen entre los términos cultura/subcultura, sino que dependerá del caso particular en que se encuentre la empresa a analizar. No obstante, nos atreveríamos a asumir que, en la mayoría de los casos, las subculturas debilitan a la cultura dominante, y en cierta manera ésta es la opinión genera-



lmente aceptada por la doctrina, pero a la que ponemos los matices apuntados anteriormente.

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant

NOTAS DEL CAPITULO.

Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

(1) Los estudios de Hawthorne pueden verse, entre otros en:

-CHIAVENATO, I. (1981): "Introducción a la teoría general de la administración"; Editorial McGraw Hill. Segunda edición. Bogotá. Pág 154-165.

-FRENCH, W.L. (1983): "Administración del personal. Desarrollo de recursos humanos"; Editorial LIMUSA. México. Pág 49-50.

-KLIKSBURG, B. (1990): "El pensamiento organizativo"; Editorial Tesis. Doceava edición. Buenos Aires. Pág 253-294.

-LUSSATO, B. (1976): "Introducción crítica a los sistemas organización"; Editorial Tecnibán. Madrid. Pág 69-72.

-MAYO, E. (1959): "Problemas humanos de una civilización industrial"; Editorial Galatea Nueva Visión. Buenos Aires.

-SCHEIN, E.H. (1982): "Psicología de la organización"; Editorial Prentice Hall International. Colombia. Pág 53-56.

(2) Las ideas centrales del Instituto Tavistock quedan recogidas en:

-EMERY, F.E. y TRIST, E.L. (1969): "Socio-technical systems" en EMERY, F.E. ed. "Systems thinking"; Penguin Book Ltd. Harmondworth Middlesex. Pág 280-285.

-GARCIA MADARIA, J.M. (1985): "Teoría de la organización y sociedad contemporánea"; Editorial Ariel. Barcelona. Pág 162-165.

-PERROW, C. (1979): "Complex organizations. A critical essay"; Scott, Foresman and Company. Glenview Ill. Segunda edición. Pág 160-170.

-SCHEIN, E.H. (1982): op. cit. Pág 56-58.

(3) Además de las fuentes y autores referenciados en este epígrafe, puede ampliarse el estudio de los círculos de calidad en:

-MUHSEIN, S.M. (1990): "El adiestramiento industrial: especial consideración de los círculos de calidad"; Tesis Doctoral. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valencia. Obra inédita.

-ORDOÑEZ ACOSTA, J. (1989): "Los círculos de calidad y su influencia en la gestión de la empresa"; Alta Dirección. Número 146. Julio - Agosto. Pág 79-84.

PALOM IZQUIERDO, F.J. (1987): "Círculos de calidad: teoría y práctica"; Editorial Marcombo Boixerau. Barcelona.

-SHEA, G.P. (1986): "Quality circles: The danger of bottled change"; Sloan Management Review. Volumen 27. Número 3. Verano. Pág 33-46.

-VARELA, M. y SENER, M. (1988): "Una decisión estratégica: Los círculos de calidad"; Dirección y Progreso. Número 100. Julio - Agosto. Pág 21-25.

-WEGNEZ, L.F. (1988): "El milagro japonés"; Esic Editorial. Madrid. Pág 75-77.

(4) No obstante, si se quiere ampliar el estudio de la ética empresarial se puede consultar también en:

-ALCAIDE CASTRO, M. (1987) "Conflicto y poder en las organizaciones"; Centro de Publicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. Pág 339-347.

-ARTOLA, J. (1989): "Valores ético-sociales en la evolución de la empresa"; ESTE. Estudios Empresariales. Número 71. Otoño-Invierno. Pág 22-30.

-FALISE, M. (1988): "Vida de la empresa y dimensión ética" en CENTENARIO UNIVERSIDAD DE DEUSTO ed. "Hombre y empresa. Nuevos horizontes empresariales hacia el año 2000"; Universidad de Deusto. Bilbao. Pág 22-34.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

-GOMEZ PEREZ, R. (1990): "Ética empresarial. Teoría y casos"; Ediciones Rialp S.A. Madrid.

-MURPHY, P.E. (1989): "Creating ethical corporate structures"; Sloan Management Review. Volumen 30. Número 2. Invierno. Pág 81-88.

-ROIG, B. (1990): "Más allá de la ética"; Actualidad Económica. Número 1655. Del 5 al 11 de Marzo. Pág 98.

(5) La Teoría General de Sistemas puede consultarse además en:

-HAMPTON, D.R. (1983): "Administración contemporánea"; Editorial McGraw Hill. Segunda edición. México. Pág 26-32.

-KLIER, G.J. (1980): "Teoría General de Sistemas"; Editorial ICE. Madrid.

-KLIER, G.J. y otros (1978): "Tendencias en la Teoría General de Sistemas"; Alianza Universidad. Madrid.

-MOIGNE, J.L. (1976): "Los sistemas de decisión en las organizaciones"; Tecnibán. Madrid. Pág 25-26.

-ORCHARD, R.A. (1978): "Sobre un enfoque de la Teoría General de Sistemas" en KLIR, G. y otros eds. "Tendencias de la Teoría General de Sistemas"; Alianza Universidad. Pág 237-287.

-VOLTES BOU, P. (1978): "La Teoría General de Sistemas"; Editorial Hispano Europea. Barcelona.

(6) Otras clasificaciones que recogen esta visión administrativa quedan reflejadas en:

-BUENO CAMPOS, E. (1974): "El sistema de información en la empresa"; Confederación Española de Cajas de Ahorros. Madrid. Pág 106-107.

-DOMINGUEZ MACHUCA, J.A. (1989): "La empresa a la luz del enfoque de sistemas"; ESIC MARKET. Número 65. Julio - Septiembre. Pág 9-34.

-TABATONO, P. y JARNIOU, P. (1975): "Les systemes de gestion. Politiques et structures"; P.V.F. Pág 3.

(7) Entre ellos cabe destacar:

-MARSHALL, J. (1982): "Organizational culture: Elements in its portraiture and some implications for organization functioning. Group and Organization Studies. Septiembre. Pág 367-384.

-MCEWEN, N.; CARMICHAEL, C.; SHORT, D. y STELL, A. (1988): "Managing organizational change. A strategic approach"; Long Range Planning. Volumen 21/6. Número 112. Diciembre. Pág 72.

-ROMERO BETANCOURT, S. (1986): "Principios fundamentales de la administración de empresas"; Editorial LIMUSA. México. Pág 131-137.

-SONNENFELD, J. (1981): "Consideraciones sobre el trato con el personal que envejece"; Harvard Deusto Business Review. Primer Trimestre. Pág 91-105.

-TIMPE, A.D. (1989): "Motivación del personal"; Plaza y Janés S.A. Barcelona. Pág 105.

(8) Sirva como ejemplo los siguientes autores:

-ACTER, N. (1989): "Logiques de l'entreprise informationnelle"; Revue française de Gestion. Agosto. Número 74. Pág 31.

-CHALOFISKY, N.E. y REINHART, C. (1988): "Effective human resource development"; Jossey Bass Inc. San Francisco. Pág 99.

-DEETZ, S. (1985): "Ethical considerations in cultural research in organizations" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 255.

-HUSENMAN, S. (1986): "Cultura organizativa: una nueva fórmula integradora de gestión"; XXI Jornadas de Estudio de la Asociación Española de Dirección de Personal. Octubre. Vitoria. Pág 6.

-LEI, D.; SLOCUM, J.W. y SLATER R.W. (1990): "Global strategy and reward systems: The key roles of managemet developmet and corporate culture"; Organizational Dynamics. Volumen 19. Número 2. Otoño. Pág 37.

-LUSSATO, B. (1989): "Dirigeants, le défi culturel"; Editions Nathan. París. Pág 179.

(9) Algunos investigadores que defienden esta postura son:

-ANSOFF, I.H.; DECLERCK, R.P. y HAYES, R. L. (1983): "El planteamiento estratégico. Nueva tendencia de la administración"; Editorial Trillas. México. Pág 80.

-BRESSER, R.K. y BISHOP, R.C. (1983): "Dysfunctional effects of formal planning: two theoretical

explanations"; Academy of Management Review.
Número 8. Pág 590.

-CYERT, R.M. y MARCH, J.G. (1963): "A behavioral theory of the firm"; Prentice Hall Inc. New Jersey. Pág 27.

-THEVENET, M. (1984): "La culture d'entreprise en neuf questions"; Revue Française de Gestion.
Número 47. Pág 12.

-VAN MAANEN, J. y BARLEY, S.R. (1985): "Cultural organization. Fragments of a theory" en FROST, P.J. y otros eds. "Organizational culture"; Sage Publications. Beverly Hills. California. Pág 48.



Universitat d'Alacant

CAPITULO 2. ATRIBUTOS Y COMPONENTES IDENTIFICATIVOS:

AGRUPACIONES DERIVATIVAS.

Al describir las características definidoras de la cultura empresarial, vimos que era esencialmente un concepto con tintes cualitativos. Tal es así que observando únicamente los registros contables y los organigramas de funcionamiento, difícilmente se pueden calibrar los valores predominantes. Además, al igual que en los individuos, en las firmas resulta complicado detectar esos elementos que conformarán su carácter. A partir de estas peculiaridades surge la ineludible necesidad de identificar estos componentes integrantes del aspecto no cuantitativo de las organizaciones empresariales.

En tal sentido, técnicas como el Balance Social son tenidas en cuenta cada vez más. CLAVER y GOMEZ (1987; Pág 956) puntualizan los motivos que llevan a utilizar estos análisis: "Las mutaciones en el entorno se aceleran fundamentalmente a partir de los años sesenta, y entre los aspectos del cambio que podríamos clasificar de sociales, se pueden citar: el aumento de la preocupación de los trabajadores por las condiciones específicas de un puesto de trabajo, el crecimiento del grado de absentismo, el aumento del nivel de formación del colectivo humano provocado por el progreso técnico



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

que a su vez va a suponer para el asalariado una situación más inestable, etc".

La existencia cualitativa conlleva un obstáculo implícito por la naturaleza intrínseca de su estudio. Su medición no es siempre diáfananamente factible y es que como argumentan PASCALE y ATHOS (1983; Pág 190): "Las orientaciones acerca de las reglas no formales de la organización, el conocimiento del protocolo y las pautas de comportamiento se comunican en su mayor parte de manera indirecta, mediante signos no verbales de aprobación o desaprobación, así como a través de anécdotas sobre la historia, la mitología y los principales protagonistas de la organización. Cada empleado interioriza hasta cierto punto estos mensajes. A través de ellos se entera de lo que se espera de él, más allá y por encima de la mera descripción de su puesto de trabajo".

En consecuencia, para poder comprender este paradigma que nos preocupa, cual es la cultura corporativa, se hace imprescindible identificar sus componentes ya que éstos van a marcar las pautas determinantes de aquélla. En función de cómo sean estos

integrantes específicos, resultará un espíritu organizacional concreto. No obstante, cuando estos elementos son similares, usualmente, derivan en unas culturas con unos rasgos parecidos. Intentaremos plasmar las inquietudes comentadas mediante el desarrollo de este capítulo bajo el objetivo de determinar de qué se forman y cómo se pueden clasificar las orientaciones más comunes.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

2.1. ELEMENTOS FORMALES E INFORMALES PRETERITOS.

La cultura está formada por muchos integrantes característicos, teniendo alguno de ellos una relación directa con los acontecimientos pasados. Si tenemos en cuenta que la ciencia que, por antonomasia, abarca el estudio de los hechos ya vencidos es la historia, podremos detectar la trascendencia de ésta. MANZANO (1988; Pág 1) es muy clarificador al respecto cuando tajantemente afirma que "el tiempo es un factor imprescindible para la cultura, o lo que es lo mismo, la empresa sin historia no tiene cultura".

De este modo, las experiencias del pasado y el saber cómo se operó para salir de las crisis que atravesó la empresa, junto a las estrategias y tácticas que se siguieron para lograr los objetivos planteados, permiten a los miembros de la corporación extrapolar esas pautas de comportamiento para conocer cuál es la actuación que se espera de ellos. Estos momentos de conflictividad son fundamentales para la elaboración y futuro desenvolvimiento de los valores asumidos. Este aspecto es apuntado por THEVENET (1986; Pág 182): "Toda empresa a través de su historia ha tenido momentos difíciles. Estos eventos provocan cambios culturales importantes, cambios que eran imprescindibles antes de que ocurriese

la catástrofe". Desde esta perspectiva, las personas recordarán los éxitos, pero también de una manera muy especial los fracasos y el modo en que se superaron.

Al hablar de la historia corporativa se está haciendo referencia a actuaciones y hechos concretos acontecidos anteriormente, de ahí que la importancia de estas crónicas estriba en que no se trata de una serie de listados numéricos, sino de experiencias concretas que sucedieron a los individuos y a los grupos de la organización. Como recalcan PETERS y AUSTIN (1986; Pág 280): "Los seres humanos razonan más a partir de historias que de datos cifrados. Siempre se refieren a tal historia, que implica a tal persona, en tal situación". En este sentido se consigue que los miembros actuales y futuros sepan cuál fue la idea que se persiguió y consecuentemente retengan la forma en que se consiguieron las metas.

De esta manera, los episodios cruciales son narrados para transmitir los orígenes y las transformaciones de la empresa. Con el tiempo, el historial va suministrando una base consistente para la acción. Los recién ingresados se enteran de la historia común y

empiezan a intuir algunos de los aspectos más sutiles de su compañía. Esta línea de opinión también se encontraría en JOHNSON (1987; Pág 226): "Dado lo que representan los sistemas de la organización y lo que cuentan para las operaciones, muchas de las historias y ritos descritos representan las mayores percepciones sobre lo que es la empresa. En este sentido las historias y rituales preservan la homogeneidad ideológica".

Siguiendo con la notabilidad que tiene este pasado en la firma, debemos reflexionar que el sentido fundamental no tiene que ser el de cuentos o historias de batallas que en un momento dado pueden entretener a algún grupo de la compañía, sino que cumple una función primordial. Bajo esta idea BOLMAN y DEAL (1984; Pág 155) reconocen que "las historias son el medio para comunicar a la organización los mitos centrales. Las historias establecen y perpetúan la tradición organizacional. Estas historias son contadas y oídas en reuniones formales e informales. En resumen: las historias son usadas para convencer a los miembros de la organización y a los que están fuera, cuál es su significado".

En cuanto a su detalle de las gestas que se transmiten, podemos decir que en general serían todos los acontecimientos que de alguna forma fueron críticos para la empresa. De esta manera cabría señalar los siguientes:

A. Los cambios efectuados en la oferta comercial.

La historia corporativa nos puede dar información sobre cómo se ha pasado de fabricar unos productos u ofrecer unos servicios, a modificarlos en tiempos posteriores. Cuestiones como diversificación, ampliación o reducción de la gama de productos y/o servicios y los resultados concretos que se obtuvieron con la innovación tecnológica, también suelen ser conocidos por la mayoría de los individuos enmarcados en una firma con una cultura corporativa arraigada. El porqué de estas alteraciones es, a su vez, muy significativo dado que permitirá averiguar los condicionantes precisos de estas transformaciones.

B. El desarrollo concreto de las estructuras organizacionales.

Según sea horizontal o vertical, se denotarán las circunstancias observadas en el pasado. Si se eligió un tipo determinado sería porque se juzgó que ayudaba a un funcionamiento óptimo o porque las circunstancias, tanto del mercado como del funcionamiento interno, obligaron a una elección determinada. Así, el que se tenga un armazón u otro dependerá de las ideas que se tuvieron a la hora de crear la empresa y de las posibles fusiones y adquisiciones que se realizaron y dado el alcance que tienen estos eventos en la firma, suelen ser comúnmente conocidos por todos los miembros.

C. Las actuaciones de los personajes clave.

Al hablar de personajes clave, desde el punto de vista histórico, nos estamos refiriendo, sobre todo, a los fundadores, presidentes y demás personas que en tiempos pretéritos tomaron decisiones claves. Dentro de éstos no queremos descartar a los que ocupan lugares no preeminentes dentro de la razón social ya que, en algunas ocasiones, ellos han conseguido descubrir un

proceso o han ideado algún componente que luego ha tenido un gran éxito para la corporación.

El detalle de todas estas figuras, vinculadas a cómo procedieron y los motivos que los impulsaban, suele estar extendido entre los actuales miembros. Estas actuaciones normalmente tienen una fácil retención entre los colaboradores de la empresa.

D. Las relaciones interpersonales.

Este punto se vincula a cómo ha cuidado la empresa a sus colaboradores desde su creación. En este orden de ideas, el saber cuáles han sido los hechos más recompensados permitirá conocer los valores que en mayor estima se tienen en la organización. De esta forma, los operarios se aferran a historias como podría ser la referente a que la empresa ha cuidado el mantenimiento del empleo en épocas de crisis. También podrían ser narraciones no tan positivas encaminadas, por ejemplo, a explicar cómo por realizar ciertas acciones, algunos individuos se han visto con la carta de despido.

Aunque de una forma mucho más escueta, RAMANANTSOA y THIERY-BASLE (1989; Pág 108) ratifican que "la historia permite aprender el estado social de la organización: la acumulación de los eventos, los cambios de los dirigentes, las modificaciones estratégicas y los tiempos duros de la actividad". En una corriente bastante similar se situaría MARTINET (1988; Pág 172) cuando mantiene la idea de que "la cultura de la empresa se describe como una novela para explicar los mayores hechos históricos de la empresa: fundación, bifurcaciones, productos, técnicas, estructuras...".

Sobre la importancia histórica se realizó un importante estudio, NORMAND (1984; Pág 40-51), en donde la concepción primordial residía en que la historia en general y la empresarial en concreto, es una cuestión científica en cuanto a su análisis se refiere. Es decir, un historiador en la medida en que trata con una ciencia social, sigue una metodología. La honestidad de los investigadores puede llevar a que se constituya la personalidad de la empresa con hechos que tal vez se prefieran olvidar.

Tal como defiende Normand, la historia, desde un punto de vista estricto, tiene la posibilidad de lograr unos objetivos mediante el uso del método científico. Así en la planificación empresarial, la evolución permite eliminar las orientaciones inoperantes para el futuro y asegurar que las percepciones del pasado son válidas. Esto se logra mediante el estudio de las estructuras anteriores en cuanto a fusiones, filiaciones y abandonos, el estudio de las elecciones tecnológicas y de los productos, la recopilación de las decisiones estratégicas y la elaboración de entrevistas. Este aspecto de utilidad para las misiones venideras también estaría corroborado por HOGSETT (1981; Pág 11) cuando dice que "la historia pasada y la habilidad para razonar son los recursos básicos para tener éxito en el futuro".

En nuestra opinión el carácter científico es relevante, pero entendida como una ciencia puede producir rigideces que no expliquen de forma exacta cómo se ha llegado a una cultura empresarial correcta, sobre todo por la naturaleza verídica que adopta. Como confirma JONES (1985; Pág 241): "Ningún héroe narrativo, o persona honorífica va a convencer a los participantes organizacionales de cuáles son los intereses de la

compañía si otros eventos y actividades en la organización contradicen ese mensaje". Para evitar este posible inconveniente existen otros elementos cualitativos, como las leyendas que circulan en la firma que, sin tener un rigor científico respecto a su autenticidad, pueden describir algunos caracteres concretos y marcar ciertas pautas de comportamiento.

Al enlazar la historia con su potencial validez en la gestión de los recursos humanos, se identifica que aquélla permite favorecer el reagrupamiento del persona. El método para conseguir esto sería estudiar los casos acontecidos en la jerarquía inferior, investigar los requerimientos que se establecieron en cuanto a niveles de formación y analizar los documentos de los fundamentos de políticas sociales. De esta forma, si se ha cuidado con esmero la formación de los vendedores, queda claro que la orientación hacia los clientes es el valor central. Si nos referimos ahora a los niveles superiores, podemos afirmar que el examen de cuáles fueron las decisiones tomadas y cómo algunas personas han ido escalando puestos, nos ayudará a descubrir qué se estima en la corporación.

Quisiéramos subrayar que, desde el enfoque que le estamos dando, la historia actúa como un componente de delimitación y génesis de la cultura, alcanzando esta última una mayor altura. Sin embargo, desde estos planteamientos a lo sostenido por DAVIET (1988; Pág 72) hay una significativa desavenencia. Mantiene este autor: "La noción de identidad cultural se impone a la historia común como una realidad incontrolable dentro del destino de una empresa". A pesar de que aceptemos la preeminencia del espíritu corporativo sobre la autenticidad histórica, no compartimos el juicio de que sea una realidad incontrolable. Esta postura será ampliamente debatida a lo largo de este trabajo, planteándonos inclusive la modificación consciente y deliberada de los valores establecidos.

Anticipándonos al tratamiento de los restantes elementos cualitativos, resaltamos que éste es quizás el menos subjetivo puesto que, al revelarnos lo que realmente ocurrió en la firma, significa un buen punto de arranque para determinar cómo se ha llegado a la actual cultura corporativa.

Un compendio de cuanto hemos sugerido sería la conclusión a la que llega NORD (1985; Pág 191): "Los que estudian el comportamiento organizacional son bastante antihistóricos en sus análisis de organizaciones particulares y en la evolución de éstas en el sistema social. Tal postura es difícil de mantener si uno analiza seriamente la cultura, dado que en el deseo de entender el sistema cultural se llega al proceso de tener que describir el pasado para poder narrar el presente".

A raíz de este comentario nos restaría decir que resulta totalmente imprescindible, para el diagnóstico y la transmisión de las creencias, un estudio previo de la historia. Esto se argumenta en que este elemento formal pretérito (es formal puesto que la ciencia que se preocupa de ella está perfectamente circunscrita a la metodología científica y los hechos a indagar son los auténticos) es una de las bases más sólidas para explicar "el modo en que actualmente se hacen las cosas en una corporación".

Paralelamente a la ortodoxia que ofrecen las averiguaciones históricas, en toda empresa, con un

cierto tiempo de vida, subsisten otras narraciones sobre incidentes pretéritos que ayudan a esclarecer la cultura organizacional. De esta forma se suele hablar de mitos, leyendas y anécdotas que circulan en la compañía para designar determinadas facetas que, aún pudiendo ostentar unos fundamentos históricos, destacan por su índole chocante y singular.

Estos términos en cuanto a su uso respecto a la cultura empresarial, los podemos entender como sinónimos. Sin embargo, debemos hacer la puntualización de que las anécdotas, tal como las entendemos aquí, vienen referenciadas a sucesos no actuales sino que cronológicamente ya tienen una antigüedad. Además, con independencia de su importancia real, deben ser ampliamente conocidas por las personas integrantes de la empresa para para ser consideradas como elementos de detección y transmisión cultural.

Respecto a los mitos y/o leyendas, estas características anteriores son intrínsecas y delimitadoras de estos vocablos. En una primera aproximación, vienen a expresar la relación de ocurrencias pasadas que tienen más de tradicionales o de ideales que de históricas o

verdaderas. Interesante resulta la aportación de RITTI y FUNKHOUSER (1987; Pág 21) a la hora de analizar su influencia en los valores: "Los mitos son relatos del origen de las cosas y creencias incuestionables sobre los beneficios prácticos de ciertas técnicas y comportamientos. Los mitos son explicaciones sobre de dónde venimos, por qué somos así, cómo somos y por qué hacemos lo que hacemos. Los mitos de la empresa no son necesariamente falsos, pero representan un embellecimiento de la verdad".

Lo que realmente destaca de las leyendas que circulan en la corporación no es su rigor histórico, ni tan siquiera si son simples invenciones, sino el que los colaboradores de la organización tengan asumido que fueron o pudieron ser verídicos. Aunque esto sea cierto, para que su presencia sea real es condición necesaria la existencia de unos antecedentes que permitan su generación. Como puntualiza ALVESSON (1989; Pág 327): "En orden a funcionar como un mito, (con algún sentido) la colectividad afectada debe elegir una historia o modelo de comportamiento y darle un significado". Sin embargo, esta condición anterior no es suficiente dado que aún habiendo acontecimientos pretéritos, éstos no tienen por



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

qué generar en leyendas. Puede acaecer perfectamente que se conozcan los hechos pasados y a éstos no se les haya dado ningún matiz de exageración o de prodigio.

En el momento en que un mito sirva para trasladar un valor o una idea sobre lo que es importante en la firma, se podrá decir que es válido como elemento de propagación cultural. Así algunos ejemplos serían las fábulas sobre cómo se salió de una crisis, cómo se pudo hacer frente a una demanda inesperada, cómo toda la organización se preocupó por atender a un cliente que por su compra se podía considerar insignificante, etc. Además, según ALBERT (1987; Pág 71) pueden ser aprovechables para hacer comprender a los nuevos miembros cuáles son las asunciones relevantes dada su fácil comprensión.

Estas transmisiones "decoradas" de la historia no siempre tienen un formato positivo, sino que en ocasiones describen, con alcance, determinadas características, no demasiadas provechosas, de la organización. En esta línea, HEIRS (1988; Pág 119) nos ofrece un caso concreto cuando reseña que algunos "mitos nos llevan a creer que todo lo que ha de pensar un directivo no

supone más que la aplicación del sentido común a una serie de datos especializados". Con estas asunciones difícilmente puede prosperar una cultura basada en la innovación, dado que el nivel jerárquico superior se supone que actúa mecánicamente ante una información fundada en la frialdad de las cifras. Esto no quiere decir que esta cultura empresarial no funcione, sino simplemente que las ideas innovadoras no serán, en principio, bien recibidas en la compañía.

Independientemente de su talante afirmativo o negativo y aunque se cuente entre los colaboradores de una forma exagerada y nadie sepa con seguridad si fue cierto o no, realmente no importa. Lo que sí interesa es la moraleja que va acompañada de estas narraciones y el que las personas entiendan la profundidad de su contenido. Si hay un mito, por ejemplo, sobre el esfuerzo que se realizó por atender a un cliente que no era interesante desde el punto de vista económico, entonces se podrá derivar que el entender a un consumidor tiene una prioridad y es un valor básico de esa firma.

Los mitos cuando mantienen un cariz positivo, no son sólo relevantes porque difunden un valor, sino

porque además proporcionan a los empleados un motivo de satisfacción y orgullo y son un elemento al que se acogen para identificarse. En efecto, muchos colaboradores ven a la empresa como suya y no tienen reparos en decir que pertenecen a tal o cual razón social. Llegan, incluso, a contar ciertas anécdotas de la organización a terceros no vinculados con la firma y todo esto es debido, en parte, porque tienen asumidas las leyendas.

Dadas las características penetrantes que suelen adquirir estos elementos, catalogados como informales (por no responder totalmente a la realidad) y pretéritos (por referirse a sucesos vencidos con bastante anterioridad), resutan muy complicados de modificar. BERG (1985; Pág 292) revela que "los mitos no son fáciles de cambiar. Son emocionales y tienen una carga ética. Expresan unos códigos de conducta en términos de unos valores fuertes; esto es, expresan el valor lógico de la organización".

El tergiversar concienzudamente estos relatos por parte de los directivos, cuando no son acordes a sus intereses, es una tarea ardua ya que normalmente son, por su naturaleza informal, de las primeras cosas que se

aprenden. Junto a este factor, el hecho de que suelen ser transmitidos oralmente, de los trabajadores más antiguos a los más recientes en la compañía, conlleva a estos impedimentos potenciales de transformación ya reseñados.

Si nos centramos en clasificarlos, podemos subrayar un primer reagrupamiento de carácter generalista. Para BOSCHE (1984; Pág 32) las anécdotas pueden tipificarse en:

1. Anécdotas fundacionales. Son eventos presentados como excepcionales, generalmente debidos a un fundador de la compañía.
2. Anécdotas que sostienen a los valores. Una creencia importante de la empresa puede ser explicada mediante este elemento de transmisión cultural. Estas anécdotas ilustran el credo de la firma y facilitan su entendimiento para los individuos.

Sin desmerecer esta ordenación, sí tenemos que catalogarla, cuanto menos, de simplista puesto que en el fondo sólo distingue entre las que se originaron al crear la futura entidad y las demás.



Mucho más explicativa, en sus planteamientos, es la ofrecida por LEMAITRE (1984; Pág 157) al decir que los mitos se dividen en:

1. Mitos racionalizados. Estos constituyen la idealización a posteriori de los eventos y acciones que sobreviven en la organización, establecen notablemente las relaciones de causa-efecto.

2. Mitos de valoración. Son los que introducen las categorías y las órdenes entre ellos: diferencias de status, lo bien en contra de lo mal, lo apropiado en oposición a la inapropiado, etc.

3. Mitos de identificación o de distanciamiento. Son un caso particular del anterior apartado, producen un ensamblaje de las historias poniendo en escena los personajes e introduciendo las oposiciones entre sí (nosotros contra ellos, yo contra la empresa, etc.).

4. Mitos de dualidad. Estos expresan las tensiones que pueden existir entre la realidad de la organización y los valores de sus empleados.

Además de la mayor amplitud de esta clasificación respecto a la anterior, tiene una mayor utilidad puesto que incorpora la distinción que hacíamos al diferenciar

entre las leyendas positivas y negativas. En este sentido, los racionalizados serían de los primeros y los de dualidad corresponderían a la segunda distinción. Tanto los de valoración como los de identificación podrían, según el caso concreto, adoptar cualquiera de las dos concepciones apuntadas.

Si nos ceñimos a las funciones peculiares de estas anécdotas, debemos manifestar, que bajo unos planteamientos genéricos, su cometido esencial consistiría en la transmisión de la cultura empresarial a fin de lograr una unanimidad en las inquietudes de todas las personas involucradas en la compañía.

Por su parte, BOLMAN y DEAL (1984; Pág 152) vienen a afirmar de forma escueta que las funciones son siete:

- A.- Explicar.
- B.- Expresar.
- C.- Mantener solidaridad y cohesión.
- D.- Legitimizar.
- E.- Comunicar deseos inconscientes y conflictos.
- F.- Mediar entre contradicciones.
- G.- Proveer narraciones para anclar el presente con el pasado.



A partir de esta relación podemos concluir que al permitir los mitos el fortalecimiento cultural, ésta podrá desempeñar más satisfactoriamente sus cometidos. En consecuencia, las misiones que ejercía la cultura corporativa (descritas en el primer capítulo) son totalmente aplicables a las leyendas y por extensión a los demás elementos de detección de las creencias organizaciones.

En otro orden de ideas, es destacable, por su aprovechabilidad, el método de análisis conocido como la matriz de SCHAWARTZ y DAVIS (1981; Pág 36-38) y que sirve para resumir las leyendas que circulan en la organización. En esta matriz, de doble entrada, se expresan en un eje vertical las diferentes tareas que confluyen en la firma, entre ellas innovación, toma de decisiones, comunicaciones, organización, adiestramiento, estimación y recompensas. En un eje horizontal estarían las relaciones entre los diferentes grupos de colaboradores, tales como amplitud de la unidad económica, jefe-subordinado, entre semejantes e interdepartamentales. De lo que se trata es de corresponder cada elemento del eje horizontal con los del eje vertical

para detectar y apuntar todas las leyendas que existen entre ambos. Así, por ejemplo, se uniría innovación con amplitud de la compañía, con jefe-subordinado, entre semejantes, interdepartamentales, etc. apuntando todas las anécdotas que existen entre sí.

Con este método se logra compendiar todos los mitos de forma ordenada para poder luego diagnosticar la cultura empresarial que tiene la firma. De este modo, si entre innovación y jefe-colaborador existen leyendas de informalidad y de reacciones rápidas en un ámbito suave y distendido, sería lógico pensar que, en principio, la cultura empresarial de esa corporación apuesta como valor prioritario por la innovación.

La utilidad de este sistema de investigación es recalculable aunque, tal vez, un inconveniente que se podría detectar en él es la acotación de las leyendas a unos tipismos ya predefinidos. Por esto, junto a este procedimiento, creemos que sería pertinente la recogida de la información, de esta índole, mediante la complementación de preguntas sobre la existencia y el conocimiento de cualquier mito no circunscrito tácitamente a la matriz referenciada.

Resumiendo podemos ratificar que, siendo la cultura empresarial un paradigma que precisa tiempo para moldearse, los hechos pretéritos ya sean fidedignos (historia) o tergiversados con cierta ornamentación (mitos, leyendas y/o anécdotas) tendrán un peso específico primordial en su determinación y difusión.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

2.2. ALEGORIAS DE FIGURACION DE LA REALIDAD CORPORATIVA.

MANIFESTACIONES TANGIBLES E INTANGIBLES.

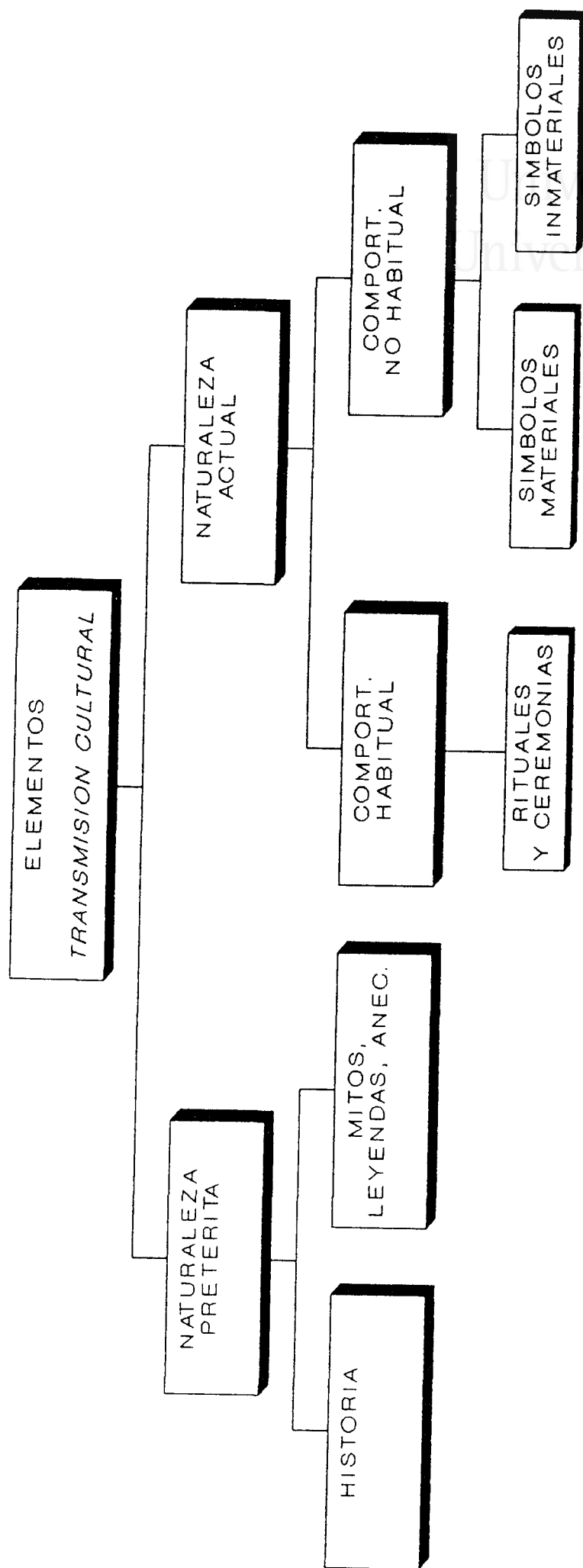
Sin olvidar que la situación presente de cualquier firma es una consecuencia más o menos directa de las ocurrencias pasadas de la misma, hay que reconocer la presencia corriente de unas notas distintivas de la personalidad empresarial. De este modo, hay toda una serie de percepciones que cualquier persona, con un lapso de tiempo prudencial, puede llegar a intuir y después interpretar.

Estos elementos de integración cultural, con una naturaleza bien material o inmaterial, son un fundamento básico para entender el funcionamiento y el grado de madurez de las potenciales orientaciones. Ellos son el argumento primario de cualquier norma de conducta y los que, de alguna manera, justifican muchas de las actuaciones sin cuya comprensión no serían explicables.

Una primera aproximación a estos descriptores vendría apuntada por DYER (1988; Pág 202): "Los artefactos de comportamiento están representados por los rituales y ceremonias que se repiten y los artefactos físicos se encuentran en el arte de la organización, la ropa de trabajo aceptada, la disposición física y la tecnología. Los artefactos son los aspectos tangibles de

una cultura que una persona escucha, ve o siente cuando entra en una organización". A raíz de esta aportación, vemos un primer gran nivel de diferenciación de estos mecanismos de transmisión cuál es su naturaleza de habitualidad o no. De entre los primeros destacamos los rituales, ceremonias y convenciones. Respecto a los segundos, se pueden a su vez, reclasificar según tengan una índole material o inmaterial. A fin de retener cuanto se ha venido diciendo respecto a los difusores culturales, proponemos el cuadro sinóptico de la figura 2.1.

FIGURA 2.1.
DESCRIPTORES CULTURALES



Habiendo analizado los emisores de naturaleza pretérita, historia y leyendas, nuestro objetivo se centrará en los que hemos denominado como actuales para diferenciarlos de los primeros. La detección de estos caracterizadores culturales tiene una dificultad relativa según el fondo concreto del que se parte. Podemos poner por caso el mobiliario; es palpable que el estilo de decoración que se tenga puede visualizarse inmediatamente por la simple observación directa. Por contra, la manera de efectuar cualquier ritual en una operación es mucho más incomprensible ya que afecta a personas, caracteres y costumbres no siempre transparentes.

No obstante, por esto no son menos importantes ya que habiendo demostrado que la cultura es un paradigma básicamente cualitativo, cualquier acaecimiento con este calificativo sería relevante. Como puntualizan MITROFF y KILMANN (1988; Pág 185): "Los signos silenciosos existen en todas las organizaciones. Estos constituyen las reglas no escritas del juego y guían el comportamiento de las personas en la organización de forma más poderosa que cualquier manual de la compañía escrito de forma formal". De aquí podemos derivar una peculiaridad típica de todo cuanto entraña el análisis cultural cuál

es que muchos de los hechos que pudiesen parecer intras-
cendentes para otros tipos de estudios económicos, son
catalogados de primer orden para la investigación del
fenómeno que nos ocupa. Un ejemplo esclarecedor se
encontraría en la manera de realizar las juntas de los
directivos y más específicamente en la colocación
concreta de los mismos. Si el orden y los asientos están
predefinidos, puede ser una señal que revele un for-
malismo y un estilo burocrático de hacer las cosas. Este
incidente, en principio irrelevante para averiguaciones
como la auditoría contable, la aprobación de medidas
financieras a emprender o el asentismo de las acciones
pasadas, sí permite ir esbozando la personalidad de la
corporación.

Otra diferenciación de esta clase de atributos
inmateriales es su poder de diversificación en el
sentido de que pueden ser descifrados de modos muy
particulares por los que están inmiscuidos en el éxito
empresarial. GREEN (1988; Pág 127) testimonia: "La
naturaleza de los símbolos es que son susceptibles de
muchas interpretaciones. El poder de los símbolos reside
en una ambigüedad sobre lo que significan y así las
personas pueden reinterpretar los viejos símbolos en

nuevos que sean más apropiados". Esta indeterminación de deducción colectiva puede detectarse como una desventaja, por ser susceptible de varios pareceres, en la óptica de que una total objetividad no va a existir nunca. Esta misma observación puede ser, a su vez aprovechosa porque, en ocasiones, lleva a la factibilidad de modificar estas manifestaciones que por su naturaleza son complicadas de cambiar. Vamos a intentar circunscribir este punto con un ejemplo. Si la razón social ha aceptado que su ventaja competitiva reside en una utilización de la tecnología de punta en sus procesos productivos, se pueden derivar, a través del tiempo, muchos rituales, ceremonias o placas recordatorias de este aspecto. Si en esa misma empresa, por una caída en las ventas, se estima necesario derivar esos valores a una cultura basada en el servicio al cliente, en vez de eliminar esos símbolos anteriores, cuando varios miembros corporativos van "corriendo la voz" de que el uso tecnológico es precisamente para servir al cliente, entonces con el tiempo tal vez se consiga esa nueva orientación.

Apuntados, sucintamente, los rasgos más generales de todas estas alegorías representativas de la vida

comunitaria de cualquier unidad económica, a continuación iremos profundizando en estos signos distintivos de toda identidad empresarial.

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

2.2.1. COSTUMBRES Y CONMEMORACIONES EN LA ORGANIZACION.

Las manifestaciones más directas del sentido de habitualidad de normas culturales, como anteriormente hemos esbozado, vienen definidas primordialmente por los rituales, ceremonias y convenciones. Estos elementos de detección son menos estrictos, en cuanto a contenido, que la historia de la corporación; sin embargo, no por ello son menos influyentes dado que pueden ayudar a describir la historia actual y futura. Reflexionando un poco más, advertimos que al formarse y desarrollarse sobre todo en ambientes extendidos e informales, su peso específico será aún mayor en la potencial expansión de las leyendas por ser éstas de un talante similar. Aunque los términos de ritual, ceremonia y convención en muchos contextos se usan como sinónimos, podemos intentar hacer una distinción de los mismos, al tiempo que analizamos el alcance que entrañan.

A. RITUALES.

La nota más distintiva y explícita de este vocablo es la idea de habitualidad, es decir que los ritos son desempeñados en el quehacer cotidiano de las actividades que se realizan en la firma. Esta es una concepción bastante generalizada entre los diferentes autores. De

esta idea serían, entre otros BOSCHE (1984; Pág 33): "los valores rito y ritual son empleados indiferentemente para designar las actividades sistemáticas y programadas de todos los días dentro de la compañía"; LEMAITRE (1984; Pág 156): "los ritos serían las prácticas habituales, obedecen a ciertas reglas y procedimientos formales e informales, que serán interpretados como un simbolismo de referencia" o TRICE y BEYER (1984; Pág 654): "El término rito se usa para referirse a las actividades organizadas y planeadas que tienen unas prácticas y expresivas consecuencias".

Respecto a esta última opinión queremos hacer el comentario de que, en base a una visión cultural, estas reiteraciones es lo efectivamente destacable, con independencia de que se hayan previsto o no. Son muchas las ocasiones por las cuales cualquier actividad se convierte en un ritual, con total desligazón de que los directivos lo hayan estudiado y dispuesto concienzudamente con anterioridad. Tal podría ser el comportamiento de los trabajadores a la hora de las comidas en donde el que tenga conversaciones informales o que previamente haya la costumbre de un aperitivo, difícilmente podrá ser impuesto o instruido. Este hecho que pudiese no

tener importancia, en un principio, sería una "pista" más para averiguar el grado de rigidez subyacente ya que, de alguna forma, se intuirá que al realizar operaciones en la empresa que precisen un alto grado de cooperación, ésta no sea alcanzable.

Desligándonos de la posible influencia del nivel jerárquico superior, podemos decir que los acontecimientos diarios y más concretamente el modo inconsciente en que se realizan, puede ser fundamental a la hora de identificar los valores que conforman la cultura corporativa. Así por ejemplo, la manera de atender a una llamada telefónica nos puede dar una leve idea de la influencia que se les da a los clientes.

Este elemento de detección y transmisión cultural por tener un fondo eminentemente cualitativo no es fácil de identificar. Esta cuestión es brevemente apuntada por LORANGE (1980; Pág 255) al decir que "resulta difícil para los gerentes conocer las cuestiones de la rutina operacional". Es obvio que este problema de reconocimiento y detalle está inversamente relacionado con la fortaleza del espíritu organizacional. Esto ocurre porque ante una cultura vigorosa, los rituales serán

compartidos por muchas personas en la compañía, siendo su transparencia más factible.

La complejidad de su naturaleza se traduce también en una impronta en los colaboradores ya que estos hechos repetitivos les imponen características de cómo comportarse de forma refleja. En esta línea se enjuiciaría que los rituales de los operarios de las plantas de producción son muchas veces realizadas mecánicamente. Si su manera de actuar debe ser cambiada, se produce un cierto rechazo puesto que deberá razonar para aprender los nuevos rituales. Unos ritos que no son coherentes con las necesidades de la razón social son difíciles de cambiar e indirectamente fomentan la difusión de una cultura que se va fortaleciendo, pero que realmente no es apropiada para las estrategias que se pensaban desarrollar.

Por esto en muchas situaciones hay que conformarse con modificarlos sólo parcialmente. Este aspecto es recalcado por MARTIN y LEAL (1989; Pág 102) al proclamar: "Los ritos para operar un cambio deben combinar nuevos mensajes y valores con elementos culturales familiares y aceptados, incluso con retazos de

antiguos ritos". De aquí se deriva que, en la medida de lo posible, estos componentes culturales deben ser enseñados de una forma coherente con lo que la empresa considera influyente, de ahí que los rituales que funcionan bien en una cultura pueden fallar en otra debido a los ambientes diferentes de los negocios.

Al proponernos la elaboración de una clasificación de estos agentes descriptores de una habitualidad reiterada, dada la gran amplitud de éstos, vemos que el poder englobarlos a todos es una tarea árdua. No obstante, basándonos en las taxonomías de DEAL y KENNEDY (1985; Pág 70-83), PUMPIN y GARCIA ECHEVARRIA (1988; Pág 27) y TRICE y BEYER (1988; Pág 374-375) proponemos la siguiente:

1. Rituales del directivo. Los gerentes de organizaciones con una cultura bien asentada, dedican mucho tiempo a establecer rituales bajo la apariencia de diseñar y armonizar los procesos gerenciales. Algunos de este tipo serían:

- Comportamientos en las decisiones.
- Selección de futuros directivos y cuadros.

- Manera de desenvolverse en las relaciones con otras personas.
- Actuación práctica de los ascensos.

Todos estos son rituales a través de los cuales la gerencia dictamina lo que algún empleado estará haciendo durante cierto tiempo.

2. Rituales de trabajo. Estos no producen resultados directos, pero son igualmente valiosos porque proporcionan un sentido de seguridad y de identidad común a las actuaciones mundanas, dándoles un significado. Los rituales de trabajo son importantes para la compañía en general; indican al mundo externo lo efectiva que es la cultura, especialmente si su producto es intangible. Si reconocen estos fundamentos, las empresas pueden utilizar estos rituales para ayudar a estructurar una cultura vigorosa que producirá resultados aún mejores. Serían de esta clase:

- El recibimiento de las visitas.
- El saludo de la telefonista.
- La forma de resolver las reclamaciones.
- La estimación otorgada al cliente.

3. Rituales administrativos. El más importante es sin duda la junta. Su relevancia radica en que las juntas no tienen que ser necesariamente ocasiones en que se logre algo. Como rituales pueden proporcionar la oportunidad para que los gerentes escenifiquen sucesos que representen las creencias y los valores culturales. Además de cualquier otra cosa que logren, los buenos rituales administrativos proporcionan cohesión y solidaridad colectiva, al mismo tiempo que transmiten una imagen de solidez al mundo exterior. Son de esta índole:

- El lugar prefijado de colocación en las reuniones.
- El desarrollo estructurado de las ponencias.
- La manera de interrumpir a los oradores.
- La elasticidad en las intervenciones.

Resumiendo detectamos que el sentido primordial de los ritos se encuentra precisamente en su carácter de hábito y frecuencia repetitiva ya que como condesadamente expresa VENTURA (1987; Pág 53): "La empresa se considera como poseedora de capacidades distintivas que se materializan en un conjunto de rutinas que explicitan las posibilidades futuras de la empresa a la vista de su actuación pasada y presente".



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

B. CEREMONIAS.

Las ceremonias las entendemos principalmente como actos de reforzamiento cultural que obedecen a reglas formales e informales que ayudan a expresar lo que la organización considera valioso. Su influencia de dirección y transmisión en las creencias es amplia, puesto que se suelen realizar con la mayoría de los miembros de la corporación.

Algunas celebraciones son exclusivas para ciertos grupos como, por ejemplo, el que los pertenecientes al departamento de comercialización hayan conseguido alcanzar una determinada cifra de ventas y por ello organicen una fiesta. Sin descartar estas posibilidades, las celebraciones, en un sentido amplio, ejercen su función de reforzamiento ya que dan a entender muchos mensajes que durante la operativa cotidiana no son observables.

La diferencia esencial con los rituales estriba en que aquéllas tienen un carácter esporádico, mientras que éstos se realizan de una forma habitual. En otras

palabras, las ceremonias surgen como consecuencia de algún acontecimiento previo que destaque considerablemente, es decir que si no hay una causa que las genere, estas celebraciones no tienen lugar. Por su parte los ritos ocurren diariamente con independencia de los incidentes empresariales.

Al centrarnos en un agrupamiento de estos elementos podemos basarnos en REDDIN (1988; Pág 298) que da el siguiente listado de ocasiones por las que se puede motivar una celebración:

- Retiro de un miembro destacado.
- Promoción de colaboradores.
- Presentación de un nuevo superior.
- Comienzo de un nuevo sistema de dirección.
- Reorganización de la firma.

Esta relación anterior nos parece útil, pero solamente a un nivel intuitivo, dado que el intentar un listado de estas posibilidades es muy laborioso y seguramente se quedarían fuera muchas opciones, siendo en todo caso el registro precedente relativamente escueto.

En base a estos inconvenientes, apuntamos por una clasificación más genérica, sin entrar en un detalle de las mismas. Para este propósito hablaríamos, de un lado, de las ceremonias con un carácter pomposo y protocolario, como podría ser el originado por el cambio de un nuevo presidente de la compañía; y de otro lado, los totalmente informales y que revisten una apariencia festivo y popular, de este talante sería la conmemoración del cumpleaños de cualquier persona ligada a la razón social.

Tanto una clase de ceremonias como otra, cuando son bien utilizadas por un directivo, pueden servir para enfocar la importancia de la institución de que se trate, y para subrayar la lealtad individual a la empresa y a las posiciones ocupadas en ella. Como afirman DEAL y KENNEDY (1985; Pág 38): "Ya sea en forma de espectáculos culturales o de celebraciones muy sencillas que se realizan cuando los empleados alcanzan ciertos puntos importantes en sus carreras, las ceremonias ponen a la cultura a la vista y proporcionan experiencias que los empleados recuerdan".



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

C. CONVENCIONES.

En lo concerniente a las convenciones podríamos decir que se diferencian de las celebraciones, en forma de ceremonias, en que aquéllas no suelen tener un carácter esporádico sino que se realizan en un lapso de tiempo normalmente establecido de antemano. De esta forma se puede afirmar que la ceremonia nace a causa de un evento ocurrido en la empresa mientras que la convención se origina por haber vencido un plazo preestablecido desde la anterior reunión. Es evidente que dentro de las ceremonias, se parece más a las que hemos catalogado de protocolarias bajo la óptica de que la seriedad es la que suele presidir en ellas.

Normalmente las convenciones, también conocidas como congresos, están restringidas a un número determinado de participantes de ahí que, refiriéndonos a un enfoque cultural, son, usualmente, menos potentes que las fiestas multitudinarias. Además, en la medida en que son los directivos quienes, con casi total exclusividad, asisten, servirán casi más para establecer la filosofía empresarial a seguir, que como un componente de propagación cultural de una potencia elevada.

Si comparamos con los rituales, vemos que la diferencia entre ambos está en que el ritual se observa día a día, mientras que la convención se realiza por periodos de tiempo más amplios, trimestral, semestral, anual, bianual, etc. No obstante, puede ocurrir que al realizar los congresos siempre de un modo similar, se fomenten acciones que podríamos catalogar como ritualistas, por las veces en que se han repetido, pero desde un punto de vista estricto no lo son por carecer de la habitualidad diaria característica de los ritos.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

**2.2.2. REVELACIONES FISICAS E INCORPORAES DE LAS
ASUNCIONES PERCIBIDAS.**

Cuando hablábamos de las costumbres y conmemoraciones en la organización, revistiendo éstas indiferentemente la forma de ritual, ceremonia o convención, hacíamos referencia a que estos fenómenos tenían una mayor razón de ser al expresarse en actos colectivos donde verdaderamente se reafirmaban.

De modo independiente, aunque auxiliar, existe todo un conjunto de signos que manifiestan ciertas revelaciones que bajo una forma física o no, apoyan a una labor de reforzamiento cultural. En esta perspectiva, al hablar de los símbolos estamos haciendo referencia a las imágenes que materialmente o de palabra pueden constituir el espíritu corporativo. Su aprovechabilidad es subrayada por BEATTIE (1986; Pág 99): "El simbolismo es esencialmente expresivo; es una manera de decir algo importante, algo que es imposible o poco práctico decir directamente. Cuando se dice algo simbólicamente es porque se considera que vale la pena decirlo".

Recordando la figura 2.1. ya fijamos que, además de la referenciada amplitud de personas involucradas al mismo tiempo en ellas, ya distinguimos que el atributo

de habitualidad era un delimitador claro de las representaciones no simbólicas de las que sí lo son. Es decir, que usualmente los signos, a pesar de que sean palpables, no suelen tener una naturaleza de repetición.

De la trascendencia de estos transmisores de los valores, nos apunta BUTCHER (1985; Pág 273): "El trabajar sobre símbolos de una cultura organizacional sugiere que pueden ser una fuerza muy potente de motivación. Ellos pueden conducir el comportamiento y determinar las metas de un negocio. Los símbolos correctos pueden dominar la cultura de un negocio de tal forma que cualquier comportamiento antiético sea impensable". Observamos como su función propagatoria tiene una notoriedad destacable ya que además de desarrollar una función motivadora, puede incluso llegar a determinar que se sigan ciertas pautas a la hora de tomar decisiones cruciales para la corporación.

El conocimiento de estas representaciones es también muy eficaz en el sentido de que al identificarlos se conseguirá, en cierta manera, orientar la forma en que se deben efectuar las órdenes y sugerencias a los pertenecientes a la empresa. En esta línea DANDRIGE

(1985; Pág 153) manifiesta: "Donde funcionan los símbolos, en las modernas organizaciones en particular, éstos son susceptibles de conseguir algo básico; las personas eligen sus creencias y cuando se dejan influir por un símbolo no sólo se inspiran sino que pueden ser dirigidos a través de ellos".

La distinción más genérica que podemos hacer de estos atributos es la de su consideración física y palpable o de su ausencia. A groso modo los primeros serían elementos como el vestido, los edificios, los coches oficiales, etcétera; en definitiva cuestiones observables a simple vista.

En cuanto a los segundos, por exclusión serían los que no son detectables a través de los ojos. Así por ejemplo, la manera en que se llama a una persona en la compañía según se use el apellido, nombre de pila, prefijos Don o Señor etc. será una medida complementaria respecto a la advertencia de un ambiente rígido o informal de la empresa y también el peso específico que adquieren ciertos individuos en la razón social.

Esbozadas estas contrastaciones en una faceta que podríamos considerar como amplia y simplemente intuitiva, vamos a ir desarrollando esta cuestión para intentar describir mejor estos importantes signos tanto materiales como inmateriales.

A. MANIFESTACIONES FISICAS.

En una primera aproximación, los símbolos materiales son notables porque cuestiones como el diseño y disposición física de espacios, edificios, muebles y vestidos son componentes que convencen a los empleados quién es relevante y el grado de igualitarismo entre el mismo nivel jerárquico. Además dan a conocer el tipo de organización de que se trata: conservadora, autoritaria, participativa, individualista, etc.

Estas apariencias que se pueden descubrir con una observación directa están muy interconectadas con la imagen corporativa, de lo cual ya nos ocupamos en el primer capítulo. El argumento de esta afirmación anterior estribaría en que la imagen de la empresa es para ser detectable, sobre todo, por personas ajenas a ella y la mejor forma de conseguirlo es mediante el sentido

de la vista, ya que es el más rápido y tiene un efecto más contundente. La ligazón aparece entonces muy diáfana al ser estos factores materiales los que van a ser objeto de esa inspección panorámica.

Al igual que muchos de los fenómenos integrantes del sistema cultural, por tener esos rasgos cualitativos, difícilmente pueden ser aspiración de una taxonomía cardinal. No obstante, al intentar apuntar una, procuraremos subrayar los principales componentes:

1. Tipo de vestuario que se usa normalmente.

Creemos que este símbolo es realmente significativo. Así el que los miembros vayan con pantalones vaqueros y zapatillas y esto no esté mal visto en la organización, puede ser un síntoma de la informalidad en la manera de actuar en la empresa. Por su parte, la preponderancia de los trajes de colores oscuros podría denotar una personalidad autoritaria y conservadora en la compañía.

Muchos son los altos directivos que se han dado cuenta del alcance de este importante elemento simbólico. En este sentido RODGERS y SHOOK (1987; Pág 90)

describen: "La verdad es que IBM no ha establecido unas directrices oficiales de cómo tienen que vestir sus empleados: esto constituye un hecho práctico. No obstante, para llegar al fondo de las cosas hay que decir que existe un código no escrito sobre la forma de vestir, que resulta tan eficaz como si estuviese grabado en acero, o se impusiese por la fuerza de las armas".

2. Diseño de los edificios.

Puede que éstos se hayan construido en base a unos planos modernistas donde no sólo se haya cuidado la funcionalidad, sino también la estética intentando ofrecer una imagen agresiva y futurista. Es obvio que tanto de cara a los empleados como a los terceros relacionados con la empresa, lo buscado es dar una sensación de ser innovadores y en este caso hipotético, demostrar que se está pendiente del exterior.

Cuando se realizan estas construcciones sin tener una cultura predefinida, se corre el riesgo de que no expresen una orientación clara. Esto es doblemente comprometido porque luego no se van a cambiar, por los costes inherentes que ello entraña.

3. Calidad y novedad de los equipos.

Por ejemplo, el que las instalaciones y maquinaria sean modernas y tecnológicamente punteras, o el que las cadenas de ensamblaje estén robotizadas, permitirá apuntar que la empresa estima como valor central la innovación y el factor tecnológico.

4. Instalaciones en el sitio de trabajo.

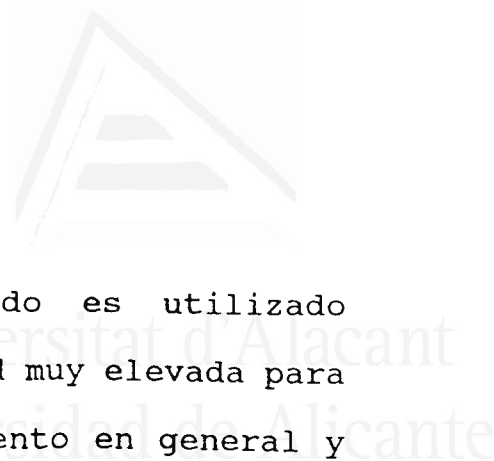
Cuestiones como si los despachos gozan de terminales de ordenadores, si existen servicios de café, máquinas de refrescos, etc. denotarán si la corporación tiene como valor asumido la orientación hacia los colaboradores.

5. Mobiliario.

6. Decoración interior.

7. Ubicación del sitio de trabajo.

Cierta localización dentro de la empresa determinará un status definido. Si los despachos suelen tener puertas o no y si éstas están cerradas o abiertas puede dar unas pistas sobre la personalidad conservadora o participativa.



8. Tablón de anuncios.

Este material de apoyo, cuando es utilizado correctamente, es de una potencialidad muy elevada para la divulgación de cualquier acaecimiento en general y los de índole cultural en particular. FULD (1988; Pág 34) apunta "algunos consejos para enfatizar la posibilidad de su aprovechamiento:

- Hacerlos excitantes para la vista. Usar colores: Poner encabezamientos atractivos.
- Trasladarlos de un lugar a otro. Si es posible ponerles ruedas. El llevarlo a una nueva localización consigue que juegue su papel para una audiencia nueva en cada momento.
- Poner un nombre y número de teléfono en el tablón donde los lectores puedan conseguir más información".

9. Soportes explicativos de carácter gráfico y audiovisual.

En este apartado intentamos aglutinar todos los soportes que permitan narrar, por cualquier medio, los hechos que desde un punto de vista cultural sean significativos. En esta vertiente resaltaría, en caso de existir, el libro de operaciones en el que se narrarían

los aspectos técnicos y de comportamiento en el quehacer diario.

De otro lado, PERETTI (1987; Pág 239-241) propone toda una clasificación de estos elementos y que escuetamente enunciamos:

- A. Libro de acogida. Presenta la vida cotidiana de la empresa con sus avances y los beneficios del personal. Explica los grandes ejes de la política social de la empresa y sus objetivos.
- B. Folleto de presentación. Describe la historia, organización, cargos, productos, etc.
- C. Diario de la empresa. Trata de cubrir toda la vida de la firma y de las personas que trabajan en ella.
- D. Vídeo de noticias. Por su coste están poco desarrollados.
- E. La película de la empresa. Tiene a la vez un uso interno y externo.

A través de una encuesta realizada a varias corporaciones de naturaleza tanto pública como privada, nacionales y multinacionales pertenecientes a varios sectores de actividad, el GRUPO DE TRABAJO DE EUREQUIP

(1988; Pág 5-10) llegó a la conclusión de que los periódicos de empresa, los carteles y los tablones de anuncios eran los componentes que mayoritariamente deberían potenciarse para transmitir las creencias. Por tanto, derivamos que estos difusores deben ser desarrollados de forma primordial, máxime cuando su coste es relativamente reducido en comparación con otros apoyos.

10. El estilo genérico de cualquier tipo de registro.

Este punto es señalado por GARRATT (1989; Pág 82) al decir que una organización puede tener "un estilo propio que se adopte en todos los documentos. Esto proporciona una imagen profesional al mundo exterior, y significa que todo el personal de la empresa sabe lo que se espera". Además de posibilitar una facilidad en el reconocimiento de que se refiere a una factura o informe de una corporación en concreto, permite crear una especie de logotipo o formato con connotaciones fácilmente expansibles entre quienes están relacionados con la compañía.



B. REVELACIONES INCORPORAES.

Esta clasificación obedece a que, como hemos venido reiterando, la cultura corporativa es fundamentalmente un fenómeno humano y de colectividad compartida. Por este motivo aunque las observaciones percibidas por la simple contemplación son destacables, no son suficientes para explicitar el proceso de formación y transformación cultural.

En una primera aproximación podemos señalar que la importancia de los símbolos inmateriales estriba en que poseen frecuentemente un efecto de señal, muestran a los miembros de la razón social cuáles son las tareas más esenciales y los puntos de vista a tener en cuenta. En tal sentido, aspectos como el tono, la forma de argumentar, los contactos informales etcétera, ofrecen la posibilidad de comunicar mensajes simbólicos que orienten al colaborador en su actitud diaria.

El carácter deseable de estos descriptores también es apuntado de una forma amplia por MEGGINSON, MOSLEY y PIETRI (1988; Pág 379) cuando analizan la manera en que se entienden las personas de una empresa: "Las ex-

presiones faciales, las ropas, la postura, el tono de la voz o los movimientos del cuerpo pueden comunicar mensajes en forma franca o sutil". A pesar de que los vestidos tiene un aspecto material, es obvio que los demás corresponden a la tipología que estamos tratando, de ahí la oportunidad de su nombramiento.

Cuando se intenta acotar todas las representaciones intangibles referentes a una potencial identificación cultural, por la diversidad de los aspectos que puede revestir, esta enumeración resulta muy dificultosa. Al examinar las revelaciones físicas ya apuntábamos la complicación de su taxonomía. Ahora, con las manifestaciones intangibles, esta labor resulta aún más ardua ya que aquéllos, por lo menos, eran objetivamente percibibles y en cierta medida limitados, mientras que éstos por su talante inmaterial y sobre todo por su esencia cualitativa revisten una gran multitud de posibilidades.

A pesar de estas limitaciones, sí creemos que es aprovechable, por la posible clarificación de su naturaleza, el realizar una agrupación genérica de los mismos:

A. Privilegios concedidos.

Por ejemplo, ser miembro de un club dentro de la compañía al que sólo pertenecen determinados colaboradores de la firma, o el tener plazas reservadas de aparcamiento. El que existan o no estos privilegios nos daría una idea sobre lo sectaria que puede ser la cultura empresarial y la repercusión que tendría esto en los valores compartidos.

B. Las actuaciones de los fundadores.

A pesar de que estos hechos pueden circunscribirse a la historia organizacional (en caso de no responder a la realidad) o a las leyendas (bajo la óptica de que sean exagerados), pueden también desembocar en una imagen figurada dentro de la empresa. Estos planteamientos son expuestos por AAKER (1988; Pág 320): "Una corporación con unas raíces únicas incluyendo el estilo personal y la experiencia del fundador, puede proveer símbolos extremadamente potentes".

C. Empleados asignados, es decir el número de filtros que se necesitan para llegar a un alto directivo.

Este matiz es apuntado por DAVIS y NEWSTROM (1988; Pág 62), así cuando hay que pasar por conserjes, secretarías, directivos medios etc., para entrevistarse con la alta gerencia, se observa que el tipo de organización burocrática y los valores conservadores son los que predominan en la firma.

D. Las expresiones del rostro, manos y demás partes del cuerpo.

Como esquematiza WEEKS (1989; Pág 64): "Para quien sabe descifrar los signos no verbales, los movimientos corporales constituyen el más rico campo de observación". Si hay una dinamicidad y agilidad a la hora de gesticular, se puede transmitir una idea de acción y actividad constante en la empresa. Por contra, el sosegamiento y las formas estáticas, cuando son manifestadas por muchas personas en la organización, quizás sea señal de un desarrollo mecanicista y burocrático en la manera de hacer las cosas.

E. Títulos del puesto.

Aunque no necesariamente, los nombramientos cargados de elementos barrocos suelen estar aparejados con estructuras empresariales de tipo conservador.

De otra parte, cuando se está buscando la cooperación entre las personas, es de esperar que los formalismos y los ambientes rígidos no favorezcan esta meta. La eliminación de estas credenciales internas sería una de las mejores soluciones, ya que como indica DAVIS (1988; Pág 176): "El uso de conceptos como participante, miembro del equipo, o colega no denotan un status desigual y pueden generar unas relaciones mejores entre los gerentes y los que ocupan tareas en los niveles inferiores".

F. La comunicación.

Este es un detector de gran trascendencia ya que es una de las vías principales de transmisión cultural. Por este motivo le daremos un tratamiento especial.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

2.2.2.1. LA COMUNICACION.

Una primera aproximación sobre el contenido de este fundamental transmisor sería el referirse a él como el conjunto de palabras con se expresan unas ideas y sentimientos y más específicamente el estilo y modo de hablar y escribir de cada cuál. En un sentido similar se pronuncia HARRIS (1980; Pág 270): "La comunicación es el intercambio de ideas y conceptos con el propósito de informar, influir, persuadir e integrar. Ninguna organización existirá por mucho tiempo si no cuenta con algún tipo de comunicación".

Observamos aquí como el circunscribirla a una forma determinada, dígase el habla por ejemplo, no es lo relevante, sino que la posibilidad de producirse un flujo de mensajes entre las diferentes personas es lo que realmente le da validez. A partir de estos planteamientos y del aspecto de total dependencia entre este elemento y la existencia de cualquier organización, entre éstas las de índole económico, podemos expresarnos con SIMON (1980; Pág 147) a la hora de dar una descripción aglutinadora: "La comunicación puede ser definida formalmente como un proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro. Es evidente que no puede existir

organización sin comunicación, porque en ese caso no hay posibilidad de que el grupo influya en el comportamiento del individuo".

Es innegable la multitud de formas que puede revestir la comunicación entre los individuos de una empresa. Sin embargo, es claro como expresa CUERVO (1977.a.; Pág 16) que "solamente existiendo una buena comunicación interna y externa, la empresa podrá llevar a cabo sus objetivos y realizaciones". En tal aspecto, cuestiones como la expresión cultural, los informes o todos los soportes que se encontrarían con el apoyo de los ordenadores es significativo. No obstante, y sin lugar a dudas, el medio más efectivo y común es el lenguaje. Así, en tanto en cuanto esta manera de expresarse es asimilada bajo unas connotaciones parecidas por una colectividad de miembros de la compañía, podremos afirmar que el lenguaje es en sí mismo un elemento de detección y transmisión de la cultura de la firma ya que, entre otros componentes, la cultura de una organización se refleja en la manera en que se usa la dialéctica para describir las actividades y el entorno.

Si concretamos un poco más, podemos decir que dentro del lenguaje, éste puede ser oral o escrito, teniendo un mayor arraigo, para los fines que nos ocupan aquí, el primero porque además de las expresiones y tonos que la acompañan, reviste una multitud de formas. Una clasificación exhaustiva de éstas es la ofrecida por REVILLA (1970; Pág 185) que las enumera en:

1. Diálogo personal.
2. Conversación en grupo.
3. Charla con auditorio reducido.
4. Parlamentos breves.
5. Conferencias.
6. Discurso.
7. Informe oral.
8. Arenga.
9. Coloquio.
10. Clase.

Aún más, dentro de esta taxonomía anterior, creemos que la conversación informal tiene cierta preponderancia sobre los demás ya que la jerga habitual, la historia y las leyendas suelen tener una mayor difusión por este canal. Este punto de vista es también compartido por JANKOWIC (1989; Pág 45) al afirmar

escuetamente que "la conversación es uno de los recursos fundamentales de la comunicación verbal, y el hombre o mujer de negocios inteligente reconoce su valor".

Mucho más explícitos resultan RANDELL, PACKARD y SLATER (1988; Pág 14) en sus planteamientos cuando se refieren a esta temática: "Muy a menudo se menciona la necesidad y la oportunidad de lograr una comunicación amplia y precisa en el seno de las empresas, y se han descrito innumerables métodos para conseguirlo. Sin embargo, ninguno de ellos es tan eficaz como una conversación con un fin determinado hábilmente dirigida entre personas".

Estos diálogos, que en muchas ocasiones revisten un aspecto informal, cuando se producen en una cultura muy asentada y fuerte, sólo suele tener sentido y posibilidad de comprensión en el seno de la misma. Es decir, que toda corporación, con unos valores muy asumidos, tiene su propia jerga y galimatías, tanto en unas referencias técnicas como vulgares que va a dar personalidad propia a la razón social.

Al tratarse de una cultura débil, puede ocurrir que esta forma de comunicación no esté extendida entre todos, produciendo cierta confusión. Es, en definitiva, el efecto apuntado por MINER (1978; Pág 140): "La gente utiliza muchas palabras que suelen tener una naturaleza técnica que muchos otros no entienden. Así, muchas palabras son ambiguas y hay muchos aspectos de la experiencia humana que no son efectivos con palabras convencionales".

Aunque cualquier individuo o grupo de la empresa es factible de desarrollar cualquier tipo de argot, es muy señalable que las metáforas utilizadas por los directivos tienen su propio peso específico. Esto se fundamenta en que, por el cargo que ocupan, los que forman este colectivo, tienen una posibilidad de penetración y contacto para expandir su lenguaje figurado. Varios son los autores que manifiestan esta tesis, entre ellos cabría señalar:

A.- KREFTING y FROST (1985; Pág 167): "El directivo astuto es el que presta atención a las metáforas como un recurso para entender los elementos inconscientes en las diversas culturas organizacionales".



B.- MARTIN y LEAL (1989; Pág 103): "El lenguaje que usan estos directivos, especialmente sus metáforas lingüísticas, originadas por sus creencias compartidas, pueden ser un poderoso moldeador de la estrategia y del comportamiento organizacional".

C.- SAPIENZA (1988; Pág 68): "El lenguaje que usan los directivos, especialmente su lenguaje metafórico, manifiesta las creencias compartidas y puede ser una forma poderosa de moldear la estrategia organizacional".

Independientemente de que esta comunicación de los directivos sea en forma de metáfora o no, el lenguaje puede revestir ciertas modalidades. Bajo esta vertiente, destaca el trabajo de BAKER (1986; Pág 62) en cuanto a la forma activa y pasiva de los verbos y la influencia de los directivos a la hora de utilizarlos. Se refiere este autor a que los verbos en activo traducen una dinamicidad, mientras que su conjugación en pasiva denota una tendencia estática ante los sucesos y añade al respecto: "A través de la experiencia y el conocimiento, un directivo da un mayor énfasis a particulares datos de información como relevantes en la

resolución de un problema o alargamiento de una decisión. Cuando una cultura organizacional está predispuesta a atender a los problemas, esta preocupación se reflejará en una señal mental y el lenguaje se usará para estructurar el problema". Vemos, pues, el alcance que puede tener el uso de la conjugación verbal como modo de transmitir las inquietudes directivas y paralelamente la cultura.

En otro orden de ideas, toda comunicación, sea oral o de cualquier otro tipo, puede poseer una orientación formal o informal. La primera sería la que se produce por los denominados "conductos oficiales" bajo aspectos como libros de contabilidad, circulares de la gerencia, memorias, etc.

Respecto a los segundos ya adelantábamos, al hablar de la comunicación específica por el lenguaje, que en cuanto a transmisor cultural lograba mayores cuotas de efectividad que la formal, puesto que, entre otras causas, suele tener una carencia de la aceptación imperativa, tan ligada a los conductos reglamentarios.

Unas distinciones concretas de estas revelaciones entre las personas de cualquier empresa vienen expuestas por CHIAVENATO (1981; Pág 191) cuando mantiene que "presenta las siguientes características:

- A.- Relación de cohesión o de antagonismo.
- B.- Status.
- C.- Colaboración espontánea.
- D.- La posibilidad de la oposición a la organización formal.
- E.- Patrones de relaciones y actividades".

Este tipo de intercambio, de cualquier clase de información mediante esta vía, permite acrecentar los efectos positivos de la cultura por la cohesión potencial entre los pertenecientes a la razón social. Es de esperar, en algunas ocasiones, una mejoría en el rendimiento por esta causa aducida anteriormente. Esta sería la tendencia subrayada por CHALOFKY y REINHART (1988; Pág 106): "Las comunicaciones informales dan información para producir nuevos productos y servicios mediante el desarrollo de los recursos humanos dentro de las políticas y cultura de la organización".

En ocasiones, y para determinados casos, este canal puede revertir hacia un talante contraproducente. Esto ocurre, sobre todo, cuando la comunicación formal no desarrolla satisfactoriamente sus funciones y los colaboradores intentan conseguir información por otras vías, circulando de este modo los rumores. Este tipo de lenguaje suele ser negativo porque normalmente crea cierta inseguridad por no saber nunca si serán ciertos o no. Este elemento de difusión es tratado por STANTON (1989; Pág 93), quien recoge que "los rumores crean incertidumbre, la incertidumbre produce temor y el temor no permite trabajar de forma eficiente. Si la gente está preocupada por su futuro, su necesidad de averiguar qué está pasando exactamente los abrumará y tendrá más importancia, para ellos, que su propio trabajo".

Otra tipología, que puede revestir un aspecto tanto formal como informal, sería la referente a la comunicación vertical, que puede ser ascendente o descendente, y la horizontal. Respecto a la primera, decir que sería la que se produce de los subordinados a los directivos (ascendente) o viceversa (descendente).

Una descripción clara de esta subclase es la ofrecida por HALL (1983; Pág 193): "Mientras que las comunicaciones descendentes se vuelven más detalladas y específicas, aquéllas que se mueven hacia arriba en la jerarquía deben condensarse y resumirse. Es indudable que una función importante de aquéllos que están en la mitad de la jerarquía es filtrar y editar la información". Esto tiene su explicativa debido a que, normalmente, las personas que ocupan los sitios más bajos del escalafón suelen ser más numerosas, por lo que las fuentes de información es de esperar que sean mayores en cuanto a su cuantía se refiere.

Otra peculiaridad reseñable es que al producirse entre individuos con cargos y responsabilidades diferentes, la confianza entre ellos es de esperar que sea parcial. Esto se derivaría en que los lazos entre ellos no permitan transmitir la cultura con toda la rapidez y seguridad que sería deseable.

Este posible inconveniente vendría paliado en parte por el otro tipo de difusor, cuál es el canal horizontal. Este medio podemos definirlo con CONTINOLO (1977; Pág 368): "Las comunicaciones horizontales se

refieren a todos los cambios de informaciones, formales o informales, que existen entre los departamentos o secciones de la empresa, y en todo caso entre el personal perteneciente a un mismo nivel jerárquico". De este modo, por ocupar posiciones similares, la franqueza entre los miembros empresariales del mismo escalafón puede aumentar. Derivativamente, esto puede repercutir en una mayor cohesión y fortaleza de la cultura corporativa dado que cuestiones como, por ejemplo, las leyendas, tanto positivas como negativas, son contadas con total tranquilidad ya que no hay miedo por narrar, más o menos, de lo que sería conveniente en caso de tratarse de un superior o de un subordinado.

No obstante, no hay que olvidar, como apunta RODRIGUEZ PORRAS (1989; Pág 107) que "la comunicación horizontal, como todo proceso de comunicación que se produce en la organización, viene afectada por cuatro factores:

- A. El lenguaje.
- B. La personalidad de los protagonistas.
- C. Las relaciones interpersonales.
- D. La organización en sentido amplio".

Estos determinantes anteriores son más concluyentes al tratarse del tipo de notificaciones que estamos analizando ya que, sobre todo, la personalidad y las relaciones interpersonales pueden quedar, en cierta medida, al margen al referirse a una comunicación vertical. Tal hecho podría producirse porque este canal puede desenvolverse satisfactoriamente mediante unas relaciones meramente profesionales. Por su parte, estos factores cuando son negativos impiden esa comunicación horizontal al reducirse, o incluso eliminarse, esa confianza intrínseca y necesaria para desenvolverse positivamente.

También es destacable cómo el momento de entrada en la organización y otras dimensiones como la edad y la educación similar pueden afectar a esa eficiencia difusora. En esta línea PFEFFER (1985; Pág 70) señala: "La comunicación frecuente tiende a incrementar las similitudes en los valores y perspectivas y a elevar más los parecidos en las actitudes y creencias. Todos estos factores producen una mayor integración y cohesión entre el grupo que ha entrado al mismo tiempo".

Otro condicionante que permite que mejore la propagación de los valores es la dimensión de la corporación. Usualmente cuando la compañía es pequeña y el número de personas que la forman reducido, la información es rápida y además el peligro de su tergiversación es mínimo. Como recalca LEAVITT (1988; Pág 172): "La mezcla de agrupamientos e informalidad en las organizaciones pequeñas, junto con un tamaño físico reducido, permite una fácil comunicación".

Si retomamos las funciones concretas que ejerce, al ser un factor de reforzamiento de los valores, conseguirá que la cultura desempeñe exitosamente los cometidos que le son propios. Así GELINIER (1986; Pág 232), MARTINEZ y NOSNIK (1988; Pág 82) y MEREDITH, NELSON y NECK (1986; Pág 19) mantienen, por separado, la tesis de que una buena comunicación, vía mejorando la vigorosidad de la cultura, consigue una mayor productividad y rendimiento dentro de la empresa.

Además, colateralmente, logra un grado de tranquilidad entre los miembros corporativos. Esta idea es expuesta por WEICK (1987; Pág 115) al asegurar que "la comunicación cara a cara es interesante a la hora de

producir seguridad en el sistema. La gente tiende a devaluar lo que no hace bien. Si se necesita un sistema de alta seguridad, el habla mantiene una conexión de ahí que si el habla se devalua, la inseguridad aumenta".

En otro orden de ideas, habría que matizar que dentro de una misma empresa, un mismo mensaje puede transmitirse de diferentes formas e intensidad. Este detalle también permite ir calibrando el diagnóstico concreto de la cultura. En efecto, si se trata de una corporación encaminada hacia los clientes, siendo el servicio de éstos la base fundamental de su ventaja competitiva, es de esperar que cuando hay que difundir algo al respecto entre los individuos, los mensajes se efectúen con más premura e intensidad. En caso contrario será una señal de que esa orientación determinada es la base de una cultura organizacional débil.

De aquí que no sólo es importante el contenido de la comunicación, sino también la intencionalidad y el énfasis puesto en el mensaje. Corroborando, en cierta medida, estos planteamientos, BEASCOECHEA (1990; Pág 141) confirma: "Es importante adecuar los medios de comunicación a las características del emisor y del

receptor y de las situaciones específicas (importancia, rapidez, preparación previa necesaria de las personas, elección del momento adecuado, intención del mensaje, etc.)".

En definitiva, la comunicación es uno de los elementos de detección cultural más reseñables, siendo su función de canal de transmisión de lo más rentable. En este sentido, compartimos las ideas de FUENTES (1988; Pág 49) sobre su trascendencia: "El rol estratégico que reviste la comunicación, y su reconocida eficacia como instrumento de cambio, ha contribuido a convertirla en una importante función empresarial (a veces con su propio espacio en la empresa):

Legítima: porque es un acto de la dirección para garantizar el cambio cultural y/o técnico.

Noble: porque representa la expresión de la vida, del estilo y la cultura propias de la empresa".

Vemos que además de poder efectuar convenientemente estas misiones de identificación y difusión, puede desempeñar, en el caso de ser necesario, un cometido destacable a la hora de cambiar la cultura por ser el medio por el que se darán a conocer estas modificaciones.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

2.3. VALORES COMPARTIDOS EN LA EMPRESA.

Este elemento cualitativo tiene un peso nada desdeñable a la hora de definir y catalogar la cultura concreta de una empresa. Tal es así, que se suele sustituir, en ocasiones, el contenido (valores compartidos) con el continente (cultura organizacional). Esto no es totalmente correcto ya que la cultura engloba más cuestiones que los valores, pero ya nos permite tener una idea de la relevancia de este término. Ambos, en un contexto correcto, pueden pasar perfectamente por sinónimos aunque vamos a intentar delimitarlos para poder plasmar su aprovechabilidad.

La definición de los valores no es del todo fácil, entendiéndolos desde la perspectiva de su existencia en una unidad económica. Este primer aspecto es subrayado por LEAVITT (1988; Pág 91): "El concepto de valores, al igual que el de visión es ambiguo". También STEINER y MINNER (1982; Pág 175) puntualizan que: "El término valor suele ser usado por los directivos sin un claro significado específico. Como resultado de esto existe una considerable confusión de su verdadero significado".

Una primera descripción intuitiva del vocablo podría ser la ofrecida por COLLERETTE y DELISLE (1988;

Pág 94): "Un valor expresa un sistema de creencias al que suscribe un individuo, un grupo, o una organización; refleja una manera particular de encarar diferentes aspectos de la realidad y dicha concepción de la realidad es consecuencia de una elección consciente o inconsciente entre diversas posibilidades". A nuestro entender los valores, para tener un sentido de elemento cultural, deben ser básicamente conscientes, dado que un espíritu organizacional fuerte y con resultados provechosos no se produce al azar, sino por el desarrollo de una filosofía empresarial concreta que, con el paso del tiempo, alcanza un arraigo entre todos los miembros corporativos.

Mucho mas concisos, aunque por ello no menos apropiados, son PEARCE y ROBINSON (1988; Pág 382): "Los valores son las asunciones básicas sobre qué ideas son deseables o en qué consideraciones debe esforzarse". Esta aportación, a pesar de ser esclarecedora por su sencillez, no tiene en cuenta la concepción de que deben ser compartidos. De este modo, los directivos pueden tener unos valores muy útiles y válidos como podría ser el caso de ofrecer los bienes a los clientes, no partiendo de una concepción de "colocar" los productos y/o

servicios, sino buscando el poder satisfacer las necesidades de éstos. Sin embargo, si los empleados a nivel operacional sostienen y piensan que hay que producir mucho, no cuidando en demasía la calidad, los valores difícilmente convergerán. Se observa con este ejemplo que, aún pudiendo tener tanto los directivos como los colaboradores unos planteamientos válidos, si los valores no están alineados serán un detector inequívoco de una cultura débil y fragmentada.

Esta posible diferencia también se detecta en el detalle presentado por ROGOVSKY (1988; Pág 1): "Los valores son la tendencia de preferir un cierto estado de cosas sobre todo. Los valores determinan nuestras interpretaciones y significados que atribuimos a los hechos y nuestras experiencias racionales respecto a los mismos". La ausencia del componente de implicación general del grupo convierte a estas descripciones en insuficientes.

La carencia expuesta anteriormente es solventada por autores como AAKER (1988; Pág 318): "El concepto de valores compartidos o creencias dominantes sostiene la cultura especificando qué es importante". SCHEIN (1988.

b.; Pág 54) también recoge esta matización al decir que son "una serie de reglas o principios que permiten mantener la identidad e integración de la organización".

En función de todas estas características, vienen a ser la base central de toda configuración cultural puesto que definen el cómo y qué realizar para que la firma considere satisfactorias unas determinadas pautas de comportamiento. Establecen normas de actuación en la empresa al identificar lo que la organización considera prioritario y en consecuencia, guiarán a los miembros a conseguir esas preferencias.

Paralelamente debemos hacer hincapié en que los valores, desde esta óptica cultural, no se refieren al de las personas consideradas aisladamente, sino a los que son intrínsecos a la empresa como un conjunto compacto. De ahí que los mensajes se desenvuelven favorablemente cuando son entendidos en los mismos términos por toda la corporación. Este proceso es narrado por QUINN y McGRATH (1985; Pág 324): "Al igual que los individuos tienen su proceso de información, también lo tienen los grupos y unidades de personas. Para ello desarrollan un sistema de creencias colectivas

sobre el orden social". Independientemente de la exigencia de su consideración grupal, se observa en esta aportación anterior una relación directa entre valores y creencias.

En efecto, ambas voces, con características afines, suelen usarse indistintamente a la hora de acercarse a la temática de la cultura empresarial. Esta aplicabilidad común y sinónima lleva consigo que todos los planteamientos desarrollados para los valores, tengan validez para el término de creencias. Ahora bien, hay quien encuentra ciertas diferencias entre los dos. Un exponente representativo sería RODRIGUEZ PORRAS (1989; Pág 175): "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. Esta distinción es importante cuando se trata de conocer la cultura de una organización y de predecir la conducta de sus miembros".

Sin despreciar esta aportación, opinamos que la separación de sus contenidos no es lo suficientemente recalable para poderlos distinguir palpablemente. Al

basarnos en la argumentación precedente, debemos reafirmar que estos descriptores culturales tienen su razón de ser en que son compartidos. De ahí que con aclarar que para tener sentido deben ser asimilados por toda la corporación, y este es el contexto en que nos situamos, es un punto de apoyo satisfactorio, a nuestro juicio, para disipar todo intento de separación del alcance de ambos.

También se suele hablar de asunciones para referirse a esta temática. En esta línea SCHEIN (1988. c.; Pág 21) otorga una mayor preponderancia a este concepto que al que venimos empleando. Este autor muestra una predilección por las "asunciones más que valores porque tenemos una sensación inconsciente de ellos y su visión es de verdad automática e innegable. Aunque los valores pueden ser debatidos y discutidos, las asunciones básicas no".

Aquí volveríamos sobre la misma argumentación, y es que los valores, tal como los venimos entendiendo, sólo pueden tener esa consideración cuando son compartidos por las personas relacionadas con la organización. Por tanto, los valores, cuando realmente ejercen su

misión cultural, no son debatidos ni discutidos porque se puede decir que la asunción es inherente. Como derivación podemos entender los dos vocablos como equivalentes.

Bajo este mismo prisma de análisis estaría el aprovechamiento de la palabra actitud, entendiéndola en la conceptualización sostenida por BEASCOECHEA (1986; Pág 106): "En el grupo se desarrollan igualmente actitudes, entendiendo por tales la combinación de creencias, sentimientos y propensión a la acción, que inciden en los fenómenos de percepción e interpretación de los estímulos procedentes de sucesos, objetos, etc., y en las reacciones consiguientes que se manifiestan en las opiniones y en el comportamiento".

Como reflexión al empleo de las similitudes terminológicas de valores, creencias, asunciones y actitudes, hemos de decir que a pesar de que se puedan encontrar algunas diferencias entre ellos, al tratarlos en el ambiente en que nos encontramos y en base a la finalidad buscada, podemos ratificar que su validez es análoga. Así cuando sean unos principios generales que expliquen todo el funcionamiento de la razón social y

estos estén intrínsecamente aceptados como propios en la compañía, siendo la base del entendimiento de cómo hacer las cosas, y estando además muy arraigados entre todas las personas de la empresa, la voz concreta para expresarlo será indiferente. En definitiva, cuando el contexto en que se empleen sea el que hemos delimitado anteriormente, cualquiera de las formas utilizadas será aprovechable para ejercer las funciones de elemento de detección cultural.

Una idea muy distinta es la que preside al concepto de norma o código. Estos términos suelen aparejar unas connotaciones de imposición y un carácter normalmente imperativo. De esta manera los directivos pueden enumerar una serie de reglas orientativas o de obligado cumplimiento para que se cumplan en la corporación. Si estos requisitos a desarrollar van en contra del espíritu empresarial, pueden crear confusiones y al final resultar negativos.

Por contra, es de esperar que en organizaciones con culturas vigorosas y valores profundamente asumidos, la fijación de estas normas esté en consonancia con ellos. Como afirman ALLEN y KRAFT (1982; Pág 7): "Cual-

quier grupo, no importa su tamaño, una vez que se comprende como una identidad cultural, puede planear sus propias normas, creándolas de forma positiva para que puedan ayudar a sus metas y modificando o eliminando las negativas". Se observa que los valores tienen una mayor ponderación que las normas a la hora de la identificación cultural. Éstas para desarrollar cierto alcance deben derivar de aquéllos o al menos no contradecirlos, ya que en caso contrario sólo servirán para debilitar la cultura o para ir germinando ciertas subculturas contrarias al espíritu central, con las implicaciones que ello conlleva.

Esta naturaleza secundaria también es subrayada por FALISE (1988; Pág 34): "Necesitamos, más que un código, unos valores, valores que debemos vivir y expresar en nuestros actos". Se recalca la concepción amplia de las creencias ya que las normas suelen referirse a cuestiones puntuales y cuando no se especifican muy concretamente, no son desempeñadas de manera satisfactoria.

Estos planteamientos se explicitarían con un ejemplo. Si una empresa pretende basar su ventaja

competitiva en la reducción y control de los costes, puede fijar normas como el utilizar la energía buscando siempre el ahorro, intentar que los empleados pierdan el menor tiempo posible en las actividades que no son meramente productivas, cuidar que los componentes necesarios en la fabricación no sean infrutilizados, etc. Paralelamente, si los integrantes de la organización tienen estos valores muy arraigados, todas estas medidas anteriores, más las que ellos se pueden imaginar, serán desarrolladas para conseguir esa disminución de los costes, puesto que las recompensas pasarán por la realización de estos logros y todos lo entienden así. En consecuencia, vemos la mayor importancia de los valores sobre las normas.

Este aspecto de superioridad y predominio es tal, que muchas de las características de los valores se asemejan a las pautas que sigue la cultura. Bajo esta perspectiva THEVENET (1986; Pág 95) destaca como notas distintivas que los valores son portadores de creencias morales en términos de hacer o no hacer, sirven de referencia en cuanto a las elecciones de la empresa, son operacionales, cada corporación tiene una concepción particular de los mismos, etc. Cuestiones éstas que



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

coinciden, a groso modo, con lo que sosteníamos con la cultura organizativa.

Un efecto colateral de este talante es que el modo en que se detectan estas creencias suele resultar difícil para cualquier persona ajena a la compañía, puesto que en la mayoría de las empresas se conocen y transmiten de forma oral. No obstante, en muchas firmas existen cuadros situados en lugares estratégicos como en salas de espera para visitantes, despachos para directivos, comedores, etc., que expresan el credo básico de la razón social y que, sin hacer grandes profundizaciones, dan una primera impresión sobre lo que se considera importante, Ahora bien, para que esto no quede en simple ornamentación, debe estar asumido y comprendido con claridad por todos los colaboradores de la razón social.

Por lo que se refiere a la tipología de las creencias que existen en una compañía, podemos decir que su clasificación es muy difícil de ponderar por la gran variedad que presentan. Una primera aproximación sería la ofrecida por BOSCHE (1984; Pág 31) cuando defiende que "los valores pueden ser:

- 1.- Convenidos, que se manifiestan dentro de los discursos de la empresa.
- 2.- No convenidos, que se manifiestan dentro de las otras variables de la organización".

Esta taxonomía es realmente simplista y no aporta demasiada información sobre lo que ya veníamos comentando. Únicamente señalar que respecto a la primera posibilidad, parece asemejarse más a la definición de las normas ya que un discurso, por sí solo, no puede ser origen de un valor, aunque sí puede reforzar e informar sobre los ya existentes. En cuanto a la segunda opción, por su amplitud, pensamos que se catalogaría como ambigua.

Este problema para enumerar las diversas opciones es solventada por LORSCH (1986; Pág 104-105) al plantear que la alta dirección puede preguntar unas cuestiones a los colaboradores para detectar y clasificar las creencias claves. El proceso pasaría por la contestación de preguntas como las siguientes:

1. Creencias sobre las metas.

A. ¿Sobre qué objetivos financieros debemos tener fuertes creencias basadas en la tradición y en la historia?

B. ¿Cómo están estas creencias sobre las metas financieras conexas con otras creencias?

C. ¿Qué otras metas creemos que son importantes?

2. Creencias sobre ventajas competitivas.

A. ¿Qué creemos sobre el alcance de nuestra actividad competitiva?

B. ¿En qué experiencias inmediatas podemos traducir estas creencias?

C. ¿Estas creencias reflejan un análisis realista de las posibilidades de la compañía?

3. Creencias sobre las líneas de producto en el mercado.

A. ¿Qué guías creemos que deben seguir nuestros directivos a la hora de competir con nuestros productos en el mercado?

B. ¿Pueden estos principios ser trasladados a eventos inmediatos siguiendo las guías históricas?



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

C. ¿Son estas guías válidas hoy en nuestros negocios?

4. Creencias claves sobre la dirección del personal.

A. ¿Qué creemos que es más importante a la hora de reclutar colaboradores?

B. ¿Qué creencias mantenemos sobre la importancia de los empleados en los acontecimientos de la compañía?

Como se puede observar, el listado es exhaustivo y recoge gran parte de la problemática. Se trata de evaluar las contestaciones individuales a estas preguntas y compararlas. Una vez efectuada esta labor se dispondrá de una base para la discusión en la alta dirección. A través de este proceso, las convicciones que son compartidas pueden ser identificadas en una primera aproximación, lo cual representa una óptima guía de trabajo.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

**2.4. TAXONOMIA CULTURAL DERIVATIVA DE LOS RASGOS
IDENTIFICATIVOS.**

A raíz de todos los elementos que pueden ayudar a catalogar una cultura, se podría intentar una agrupación derivativa en la que se recogiese, por grupos, algunas características comunes. Sin embargo al intentar clasificar las potenciales posibilidades, nos vemos obligados a generalizar en unas grandes subdivisiones. Esto es debido a que, como hemos sostenido en muchas ocasiones, cada corporación tiene sus propios valores distintivos y, lo que es aún más, la extrapolación del modelo cultural de una organización a otra es casi inviable.

En esta línea BARBER (1989; Pág 98) expresa que "es imposible implantar con éxito una réplica de la cultura de una de las empresas catalogadas como excelentes. Estas empresas a lo largo de los años, han encontrado una fórmula que ha funcionado suficiente como para considerarse válida para ellos". La causa de esto viene, en parte, por la gran dinámica que expresan todas las compañías inmersas en una economía global que cada vez comprende a un mayor número de mercados y clientes. De este modo, al actuar las diversas firmas ante situaciones parecidas, necesitan desarrollar algunas singularidades que las diferencien, siendo la cultura

empresarial uno de los componentes más representativos de estas distinciones.

Podemos resumir estos factores de ponderación común con VEGARA (1989; Pág 45): "El grado de consolidación del diseño, el tipo de cambio tecnológico predominante, la importancia de las economías de escala, la posibilidad de un rejuvenecimiento, constituyen elementos que configuran un esquema analítico más potente para el análisis de la evolución de las industrias que los esquemas tradicionales". Estas peculiaridades genéricas son, en cierto modo, las que afectan, en mayor o menor medida, a casi todas las empresas y las que indirectamente obligan a que se identifiquen intrínsecamente mediante la cultura corporativa de las mismas.

A pesar de estos hechos, creemos que es útil hacer unas agrupaciones de empresas en base al espíritu organizacional que las guía. Así, al diagnosticar las orientaciones de una razón social en concreto, si precedentemente hemos esbozado una clasificación de las posibilidades más usuales, podremos entroncar, con

algunas matizaciones, a nuestro caso específico en esta ordenación prefijada con sus características propias.

Si hemos utilizado el vocablo taxonomía, entre otros, es porque éste se refiere, en su acepción más generalista, al estudio y clasificación de los seres vivos y, aunque sea de forma metafórica, es innegable que las organizaciones como grupo conexo y con personalidad propia pueden tener esta consideración. Además si recordamos la Teoría General de Sistemas, ésta considera a la empresa como un todo, formada por partes interconexionadas y mutuamente dependientes al igual que cualquier ser biológico.

Una primera clasificación genérica sería la de distinguir la firma según tenga una visión intrínseca o extrínseca; como sostiene HANNA (1985; Pág 69): "Una simple y común diferenciación entre las culturas organizativas es según tengan una visión interna o externa. Las culturas con una visión externa se adhieren en algunas facetas de sus acciones en el mercado como por ejemplo una excelencia en el servicio al cliente. Las culturas con una visión interna premian las prioridades internas y los procedimientos". Se trata de una distin-

ción muy sencilla y primitiva en la que únicamente se recoge esta dualidad de enfocar las orientaciones dentro de la empresa o bien en buscar las máximas potencialidades fuera de la misma.

Este doble carácter también es apuntado por DAVIS (1988; Pág 137): "Cuando se investiga la cultura de una organización, es útil distinguir entre los valores y creencias internos y externos. Un enfoque externo revela los valores y creencias que tiene un negocio sobre los consumidores, competidores, accionistas, proveedores, gobierno y sociedad en general".

La validez de estas estructuraciones es muy limitada y cualquier razón social que parta con estas premisas está siguiendo unos razonamientos erróneos. De este modo, si únicamente se está basando en una visión interiorista se pueden tener unos fallos significativos, puesto que el funcionar totalmente de espaldas al mercado es una mala política. Por su parte, si siempre se está cuidando exclusivamente las relaciones con los clientes, sin preocuparse en demasía por el personal de la unidad económica, se pueden producir disminuciones de productividad. Aunque es lógico que cualquier or-

ganización tenga una predilección, sea interna o externa, el funcionar únicamente por cualquiera de las dos vías llevará, más que a unos planteamientos positivos, a una potencial desventaja competitiva.

Otra subdivisión general sería la de considerar en primer lugar si la organización tiene o no fines de lucro. Es lógico pensar que empresas con fines lucrativos tengan unas características temperamentales más vinculadas que las que no los tengan. En tal sentido se pronuncian BOWMAN y ASCH (1987; Pág 380): "En las empresas con ánimo de lucro, los objetivos como incrementar su posición en el mercado, ser tecnológicamente innovadores y aprovechar las ventajas del entorno pueden ser fácilmente identificados como pensamientos estratégicos. Así que estas empresas tienen la ventaja de la claridad de las metas: el lucro puede realizarse, las acciones se pueden medir y las alternativas estratégicas pueden ser evaluadas. En contraste muchas empresas sin ánimo de lucro tienen metas que suelen ser cualitativas por naturaleza, lo que produce conflictos y son objeto de múltiples interpretaciones". Bajo esta óptica las corporaciones que buscan remunerar cuantitativamente sus inversiones serían más suscep-

tibles de desarrollar culturas organizacionales fuertes, en contra de las que no tienen esta naturaleza que potencialmente son más viables a impulsar unas orientaciones debilitadas y múltiples.

Por nuestra parte, creemos que las conclusiones a que llegan estos autores anteriores son muy elementales, no teniendo que ocurrir necesariamente de esta forma. Aunque el controlar la manera de haber conseguido los fines es más fácil en las entidades lucrativas, no quiere ello decir que obligatoriamente consigan una vigorosidad cultural. Esto último dependerá de muchos factores, teniendo el aspecto de ser una empresa benéfica o no una cuestión residual.

Independiente del sentido lucrativo o no, también hay quien diferencia entre la cultura de las corporaciones públicas y privadas. Genéricamente todos los análisis hacen referencia a las empresas privadas. Sin embargo, METCALFE y RICHARDS (1987; Pág 65-86) realizan una tipología de firmas públicas hablando del rol cultural que corresponde al estereotipo dominante de la organización pública sujeto a un aparato burocrático; tarea cultural que da prioridad a la acción y ejecución

de objetivos mediante un procedimiento regular, y la cultura de poder donde las características son satisfacer los objetivos y necesidades de las personas que se encuentran en el centro del poder.

Todos estos perfiles también son detectables en compañías privadas. No obstante, el aspecto metódico y burocrático es más susceptible de producirse en las empresas estatales, donde el objetivo de los resultados económicos no es tan diáfano y donde el conservadurismo suele ser una cuestión latente, a pesar de que hayan algunas excepciones.

Una perspectiva diferente y original sería la aportada por PEDLER y BOYDELL (1990; Pág 192) quienes postulan que dependiendo de la fase por la que está la empresa, las creencias tomarán unas connotaciones particulares. Así apoyan que "se exigen distintas cosas de las personas según la etapa de desarrollo actual de la organización; distintos valores están en juego y se requieren cualidades concretas para contribuir a las tareas concretas del momento". Aunque es lógico que las exigencias de la compañía vayan fluctuando, no podemos pensar en una alteración del espíritu de la unidad

económica a ese mismo ritmo, dado el tiempo que precisa en formarse, amén de la debilidad que ostentaría la cultura determinada en todo momento.

Otra de las agrupaciones, que teóricamente parecen tener sentido, es en base a sectores económicos afines. Es decir que para empresas que actúan en ramas de producción coincidentes, se podría esperar, en principio, que desarrollasen rasgos culturales si no iguales, sí con algunas similitudes. Una reflexión detenida de estos planteamientos lleva a pensar que tales afirmaciones no pueden ser mantenidas con mucha firmeza por el carácter individualizado y personalista de cada organización.

Tal podría ser el caso de dos corporaciones que estén en un mismo sector económico, que tengan una situación favorable en cuanto a resultados monetarios y cuota de mercado y que, sin embargo, hayan desarrollado culturas diferentes. Así, una puede haber perfilado unos valores encaminados a ofrecer el producto con una calidad normal pero a unos precios muy bajos, y la otra haber optado por una calidad excelente a un precio más elevado. Ambas posturas culturales, cuando son compar-

tidas por los miembros respectivos de cada firma, tendrían, en este caso hipotético, total validez. Consecuentemente, si clasificásemos el espíritu organizativo por sectores, difícilmente sacaríamos unas conclusiones válidas si nos basásemos en estas razones sociales, ya que las coincidencias culturales pueden ser mínimas.

Como origen de estos condicionantes anteriores, pero también por lo poco difundido que están los análisis de las orientaciones culturales, no existen unos estudios pormenorizados por sectores. Tampoco opinamos que serían muy ortodoxos por el carácter individualista que adopta este paradigma. A pesar de todos estos factores adversos, hay una faceta productiva en la que la doctrina, con mayor o menor acierto, ha puesto su atención a la hora de intentar esbozar, con los defectos potenciales que hemos señalado, los aspectos culturales distintivos. Se trata del sector bancario, en el que se ha investigado tanto a nivel nacional como internacional y cuyos extractos principales recogemos a continuación.

Una de las primeras notas distintivas que se suelen apuntar es que en las actuaciones de esta rama de

los servicios, la operatoria es bastante mecanicista y pragmática. Tal es así que NUTT (1989. a.; Pág 307) habla de que "los banqueros prefieren una cultura analítica", es decir, con una forma de proceder perfectamente definida de antemano y en la que pocas cosas se dejan a la intuición y a la improvisación.

Esto quizás sea debido, en parte, a la mercancía con que tratan y al peligro que entraña su gestión. Explícito al respecto resulta FIRNSTAHL (1984; Pág 205) cuando manifiesta que "dado que los bancos están comprando y vendiendo dinero significa que deben atraer la fe de los depositarios y esquivarles sobre el riesgo. Todo esto se traduce en un conservadurismo en el estilo de vida, vestuarios y políticas". En consecuencia, y según este autor, la misma dinámica del negocio lleva consigo que se observen determinados elementos culturales ostentorios de una seriedad y responsabilidad implícita en su desarrollo habitual.

Todas estas notas características alcanzan su máximo exponente al circunscribirnos a España. Aquí el funcionamiento oligopolístico, junto a las notas distintivas inherentes al sector, han hecho más acuciantes las

peculiaridades señaladas anteriormente. Algunas de estas manifestaciones propias son apuntadas por GASALLA (1988; Pág 6):

1. La autoridad no se puede cuestionar.
2. La información es el poder.
3. Lo que se valora es la dedicación (estar siempre ocupado).
4. El trabajo bancario es totalmente trascendente (no se aceptan frivolidades).

A raíz de este listado, el autor precedente en una obra posterior, GASALLA (1989; Pág 1377), señala que estas formas de actuar han llevado a que "la cultura tradicional bancaria esté en dificultades pues:

- Mantiene un enfoque endogámico.
- Propugna un enfoque a corto plazo.
- Aparecen problemas de estados de ánimo (desmotivación).
- Surge fragmentación e incongruencia (dirección, trabajadores, sindicatos).
- Proliferan estallidos emocionales (inseguridad).
- Abundan choques entre subculturas.

-Los problemas de las subculturas tienen mayor prioridad que los valores compartidos por la entidad".

Resumiendo podemos decir que la fragmentación y la consecuente falta de vigorosidad cultural, son los aspectos más destacables de la banca española. Al respecto CUERVO (1988; Pág 198) recalca: "Las causas internas atribuyen la crisis, al menos parcial, a la falta de profesionalidad, la temeridad y las conductas y prácticas ilegales de determinados banqueros y/o administradores de bancos". Sin embargo, la renovación y cambio de estos valores no era acuciante debido a la naturaleza oligárquica del sector.

Estos planteamientos deberían ser objeto de una profunda revisión, ya que con la apertura del mercado comunitario, esta situación será insostenible, por desaparecer las ventajas de operar oligopolísticamente. Las entidades financieras de los demás países de la CEE sí están acostumbrados a funcionar competitivamente, por lo que es de esperar que sus culturas tengan unos contenidos muy distintos y con un mayor arraigo que los españoles. Es como acertadamente sintetizan CUERVO,

RODRIGUEZ y PAREJO (1989; Pág 295): "Hay que referirse al grado de internacionalización de la economía: y en este sentido, frente al carácter abierto de la mayoría de las economías europeas, la economía española ha mantenido tradicionalmente un proteccionismo comercial y financiero importante".

La necesidad de cambiar estos fundamentos también es descrito por BENGOCHEA (1990; Pág 58): "Uno de los ingredientes básicos de la cultura corporativa de un banco universal con aspiraciones internacionales debe consistir en la existencia de un fuerte espíritu de colaboración entre sus miembros".

Quisiéramos reiterar que este análisis cultural de la banca española no es exhaustivo, ni puede ser extrapolable a otros sectores, pues si los autores precedentes han podido sacar algunas conclusiones genéricas, es por la peculiaridad específica de su historia y funcionamiento.

Una taxonomía particularmente reseñable, es la conocida como "cultura empresarial de tipo Z". Para comprender esta singular clasificación, habría que

recordar la Teoría X e Y de McGregor (1) sobre los supuestos de catalogación de los empleados y que sucintamente recogemos a continuación.

A.- TEORIA X.

1. El trabajo es un mal necesario, siendo por tanto desagradable y evitándose en la medida de lo posible.
2. Los empleados tienen que ser presionados y amenazados con castigos para que hagan el trabajo.
3. Existe poca ambición entre los operarios, siendo muy valorada la seguridad.

B.- TEORIA Y.

1. Las personas no son perezosas por naturaleza.
2. Los trabajadores tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar en sus tareas.
3. Cuando se comprometen, los empleados autocontrolan sus acciones para conseguir los fines planteados a priori.

En base a estos supuestos, para que una organización funcione bajo los planteamientos de la Teoría X, la coacción debe considerarse inherente. Por su parte, la Teoría Y implica un acercamiento de apoyo más humano para administrar a las personas. Además, desde un punto de vista cronológico, la Teoría X precede a la Y, ya que la opinión de que la única manera de conseguir un buen rendimiento de los empleados es mediante la amenaza y el control, ha sido ampliamente superada.

Como una derivación surgió la Teoría Z para describir las características intrínsecas de los operarios japoneses, puesto que éstos no se podían circunscribir, coherentemente, a ninguna de las dos posturas anteriores. Esto ha llevado a una cultura peculiar cuyas notas distintivas, al igual que las de la Teoría Z, fueron acuñadas primeramente por OUCHI (1981; Pág 195): "La cultura de la Teoría Z tiene los valores de un empleo a largo plazo, con creencias y relaciones cercanas entre el personal. Ningún área o faceta de una compañía Z queda sin ser tocada por esa cultura. Sus valores se detectan desde la estrategia hasta el personal y pasando por los productos". Estas peculiaridades ligadas en sus orígenes a las compañías niponas han sido

también detectadas en firmas de otras nacionalidades, alcanzando tanto unas como otras unos buenos resultados económicos derivados, en parte, de la vigorosidad cultural que ostentan.

Podemos ampliar los rasgos definidores de esta tipología basándonos en FERNANDEZ ROMERO (1987; Pág 15) y MONTERO DE BURGOS (1987; Pág 352-353):

- A. Hay una gran identificación con la empresa.
- B. El empleo suele ser de por vida, a veces cambiando a otras empresas asociadas.
- C. Las relaciones personales y la confianza entre los miembros corporativos son notorias.
- D. Las decisiones se toman colectivamente, respetando y teniendo en cuenta las iniciativas personales y de grupo.

Todas estas pautas anteriores no son exclusivas de las organizaciones japonesas, por lo que no podemos concluir que ésta sea la cultura empresarial de las firmas niponas, aunque trataremos esta temática cuando analicemos la cultura corporativa por países.

Como compendio de estos razonamientos precedentes podemos nombrar a KOONTZ, O'DONNEL y WEIHRICH (1987; Pág 69): "Una de las características de una organización del tipo Z consiste en su preocupación por las habilidades interpersonales que se necesitan para la interacción de los grupos". Es decir, que un rasgo fundamental de este tipo de cultura, que ha sido catalogada como exitosa, es la gran cohesión entre las personas relacionadas con la empresa, teniendo al mismo tiempo la corporación un gran respeto por éstas. De ahí que en alguna medida se consideraría como un desarrollo avanzado de la Teoría Y.

Sin desmerecer todas las clasificaciones generalistas apuntadas anteriormente, por la amplitud que entraña la demarcación concreta de una cultura, la validez de su operativa queda muy mermada. Esto alcanza un mayor sentido cuando nos detenemos a observar la naturaleza yuxtapuesta que subyace en estas taxonomías; es decir, cultura interna contra externa, pública contra privada, lucrativa contra no lucrativa, etc. Esto obligaría a encasillar al espíritu corporativo de una empresa en interno o externo, lucrativo o no etc., optando por una sólo dirección dentro de la posible dualidad.

Además, si el grado de análisis se quedase a este nivel sería difícil de encontrar subculturas y en el caso de que éstas existiesen, tendrían un carácter de enfrentamiento claro a la cultura predominante. Por todo esto el enmarcar la personalidad de una compañía en una sólo posibilidad resulta, cuanto menos, aventurado.

A raíz de estos planteamientos, creemos que por su aplicabilidad y por la posibilidad de sus combinaciones, la clasificación de la cultura en base a los valores compartidos podría superar estas deficiencias detectadas. Si también tenemos en cuenta que el elemento de identificación cultural por excelencia son los valores, veremos que el realizar una ordenación en base a éstos tiene una total justificación. Colateralmente esta postura es apoyada por una gran mayoría de la doctrina, cuyas opiniones concretas iremos comentando al desarrollar esta clasificación específica basada en las creencias compartidas. A continuación pasaremos a exponer una división partiendo de los valores que, en mayor o menor grado, son sostenidos por los miembros de la organización.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

A. CULTURA EMPRESARIAL DIRIGIDA A LOS CLIENTES.

En una primera aproximación podemos decir que se trata de una ordenación con una perspectiva básicamente externa ya que los compradores tienen este matiz, pero con unas repercusiones internas a la corporación que van a guiar toda su forma de actuar. De forma intuitiva se observa una preponderancia en toda la organización por complacer adecuadamente a los clientes. Elocuente es SERIZAWA (1989; Pág 20) al catalogar esta clasificación concreta: "El cliente es el rey. Debemos servir al rey anteponiendo al cliente por encima de las reglas y órdenes de la compañía". Esta visión amplia también es apuntada por ELGORRIAGA (1990; Pág 50) cuando recalca que en las empresas con esta orientación hay un "enfoque total hacia el consumidor, reconociendo que la calidad la defina el cliente. El viejo dicho: El cliente es el rey retoma toda su actualidad".

Aunque la denominación más corriente es la de cultura basada en los clientes, existen otras designaciones para el mismo contenido. Así, PETERS y WATERMAN (1984; Pág 260) llaman a esta cultura como de "obsesión por el servicio y la calidad", reconociendo que las

compañías con estas bases buscan su ventaja competitiva en la oportunidad y reconocimiento de que los consumidores la reconocen y saben perfectamente que harán todo lo posible para satisfacer sus necesidades, al tiempo que el servicio hacia el mercado constituye una barrera de entrada para otras firmas.

Por su parte ANSOFF (1979; Pág 120) en la clasificación que compone, reconoce este nivel basado en la orientación al cliente, con la denominación de "cultura de previsión". En su análisis viene a significar que en las firmas que contienen este valor central, la propensión al riesgo es habitual en el sentido de que al basarse en el servicio exterior, lo relevante es que los compradores actuales y potenciales noten una cierta continuidad en cuanto al nivel de asistencia alcanzado, puesto que esto es valorado de una forma especial.

Una característica que, en principio, parece estar estrechamente ligada con esta ordenación es su relación directa con el departamento de comercialización. Bajo el prisma de que esta sección se relaciona con el exterior, y más concretamente con los clientes, no es extraño pensar que estos valores si bien están asumidos por toda

la organización, tendrán un arraigo especial en las personas que operan en esta área.

Estas ideas son significativamente reseñadas por DESHPANDE y WEBSTER (1989; Pág 3) al mantener que "el concepto de marketing define una cultura organizacional distintiva, un conjunto fundamental de creencias y valores compartidos que ponen al cliente en el centro de la firma al pensar sobre las estrategias y operaciones".

Parece ser que la existencia de personas cuyo cometido sea la de relacionarse con los clientes será una condición suficiente para que se desarrolle esta cultura o al menos subcultura empresarial. Esto nos lleva a la siguiente reflexión: suponiendo que la corporación como grupo compacto tuviese otros valores centrales distintos de los de servicio al cliente, ¿podría pensarse que los miembros del departamento de comercialización renunciasen que el atender a los clientes no es lo primordial? Creemos que la contestación a esta pregunta pasa por dos puntos.

En primer lugar, opinamos que no tiene porqué ser necesariamente incompatibles las ideas de la corporación con las de este departamento, así si el atractivo

primordial es, por ejemplo, la utilización de tecnología punta, los miembros de la sección comercial pueden atender a los compradores dándoles un servicio que remarque el aspecto tecnológico del producto. De esta forma toda la organización sabrá que la subsistencia empresarial pasa por el empleo de la tecnología y el departamento de marketing puede además asumir los valores de servicio al cliente.

En segundo lugar, puede ocurrir que estas creencias estén tan asumidas por dicha sección que formen una subcultura tan fuerte que se rebele contra los valores centrales de la corporación. Este sería un típico ejemplo de cultura corporativa debilitada y cualquier toma de decisión a largo plazo debería considerarlo.

También habría que significar que esta clasificación tiene un especial arraigo en las firmas de servicios, dado que el contacto personal es aquí aún más patente. En este sentido ESCARTI (1989; Pág 66) reconoce: "Una empresa de servicios, si quiere triunfar, no puede tener otra cultura que la de vivir cara a sus clientes, atenta a sus necesidades y dispuesta a servir-las. La empresa de servicios trabaja en contacto tan

directo e inmediato con sus clientes que, aunque lo desee, no va a poder ignorarlos".

Básicamente cuando el valor central está en los compradores, el fin a conseguir se encuentra en la complacencia efectiva de éstos. Como afirma FIRNSTAHL (1990; Pág 43) al describir una empresa con esta asunción: "En tanto dejemos satisfechos a nuestros clientes, cumplimos el objetivo de nuestra empresa". Expresiones similares son las empleadas por ISHIZUNA (1990; Pág 11) al referirse a otra corporación: "Nuestro primer compromiso es la satisfacción del consumidor. A través de un esfuerzo para atraer a nuevos clientes, potenciando al mismo tiempo los actuales, conseguimos un progreso y enriquecimiento de la sociedad".

Esta complacencia no sólo pasa por la obtención de un producto y/o servicio acorde a sus necesidades, sino también por un trato personalizado correcto. En esta vertiente SCHEIN (1988. d.; Pág 92) apunta: "Los clientes se sienten mejor cuando consideran que se les ha ayudado sin menospreciarlos. Su dignidad permanece intacta y, de hecho, se sienten más fuertes después del proceso de ayuda que antes de iniciarlo".



En consecuencia, cualquier empresa que opte por una cultura de esta índole debe ponderar y analizar cómo conseguir que el consumidor encuentre óptimo el producto que se le ofrezca. Un método eficaz es la encuestación y a partir de ella se puede, según AAKER (1989; Pág 92), "definir que una empresa sea de alta calidad o de bajo coste, permitiendo desarrollar unas creencias estratégicas o cultura más provechosas".

La importancia de adoptar esta cultura concreta es tal que todas las decisiones cruciales en la corporación van a estar influidas por el establecimiento de estos valores. BAFOIL y MONNET (1989; Pág 82) llegan incluso a sostener que en ocasiones "el cliente se pone por delante de los archivos fundacionales porque se define como el fin absoluto de la acción". Por su parte OHMAE (1989; Pág 75) se pronuncia en esta misma línea al afirmar que la "estrategia significa prestar cuidadosa atención a las necesidades de los clientes".

Los pensamientos en las acciones futuras que se fundamentan en los valores con relevancia a los compradores deben tener presente que habiendo elegido esta

vía, hay que ser coherente con los planteamientos a la hora de materializar cualquier proyecto. Esto consigue, además de resultados físicos, el reforzamiento cultural. Esta óptica también subyace en el análisis de GARCIA ECHEVARRIA (1989. a.; Pág 33): "El desarrollo de una identidad corporativa de la empresa significa: una visión que el cliente tiene de una empresa que a la hora de elegirla sabe que le soluciona mejor los problemas que la competencia. Esta identidad corporativa la dan todos y cada uno de los hombres de esa empresa a la hora de enfrentarse a los problemas del cliente, lo que constituye uno de los grandes valores empresariales, porque contribuye a reducir costes de coordinación entre empresa y cliente". Se detecta, pues, que estos posibles gastos disfuncionales en las relaciones vendedor/comprador quedarán mermados, si no totalmente eliminados cuando existe una vigorosa cultura organizacional encaminada hacia los clientes.

Recapitulando podemos señalar las características más sobresalientes de esta tipología.

A.- Los clientes ocupan un lugar prioritario en la escala de valores corporativos.

B.- Los contactos con los compradores son frecuentes.

C.- Los problemas que surgen a los que potencialmente pueden adquirir los productos son analizados concienzudamente.

D.- El mantenimiento de los plazos de entrega es prioritario.

E.- El servicio rápido es asumido por todos los miembros corporativos.

F.- La forma de actuar ante los clientes suele estar reglamentada a priori.

Se trata, en general, de sucesos que, de forma cotidiana, ponen de manifiesto que la atención hacia los consumidores es palpable en cualquier nivel jerárquico de la empresa. Metafóricamente podemos señalar con MACKAY (1988; Pág 20) las complejas interacciones que surgen en esta cultura: "La relación con el cliente es como un matrimonio: las pequeñas muestras de sensibilidad y amabilidad dan sal al asunto. Examinar la semblanza del cliente es el primer paso de cualquier repaso de la cuenta de un cliente. En ocasiones, una semblanza rellenada superficialmente o con farragosos rodeos es una temprana señal de alarma llovida del

cielo. Y esto significa un cambio en el encargado de atender a ese cliente antes de que el cliente se decida a dar una vuelta en busca de otros proveedores".

Por contra, las características definidoras de una compañía sin esta peculiaridad son señaladas por RODRIGUEZ PIEDRABUENA (1991; Pág 14): "No se tiene conciencia clara de la profundidad que significa que el cliente, por venir todos los días a la tienda, es el que mantiene la tienda abierta y hace que el negocio funcione".

B. CULTURA EMPRESARIAL ORIENTADA HACIA EL PERSONAL.

Esta ordenación tiene la nota distintiva de exaltar a los colaboradores de una forma prioritaria. En empresas con estos valores perfectamente asumidos y llevados a la práctica, escuchar frases como "En épocas de crisis no hemos despedido a nadie" o "La comodidad y el que los trabajadores se encuentren a gusto en su lugar de trabajo es para nosotros prioritario", es bastante corriente y denota a primera vista la dirección que toman las creencias organizacionales.

Esta tipología toma diversos nombres. De este modo, KERR y JACKOFSKY (1989; Pág 166) lo denominan "clan cultural", afirmando que en ella "hay una cercana identificación e interdependencia entre semejantes y los miembros organizacionales se adhieren a normas de comportamiento y actitudes. Estos valores y normas se pasan a jóvenes gerentes a partir de los viejos y en esta cultura, la cooperación y conformidad son más valorados que la agresividad y el emprender nuevas tareas". En otras palabras, el compañerismo y la solidaridad suelen ir aparejados a estos valores.

Por su parte SETHIA y VON GLINOW (1988; Pág 411) la designan como "cultura vigilante", estableciendo que una organización con esta cultura "cuida el bienestar de sus miembros, pero no impone unos altos estándares de rendimiento sobre ellos. Esta cultura es usualmente la expresión de una filosofía paternalista de los fundadores de la organización o de los líderes fundacionales". Por tanto, en muchas ocasiones, estas creencias surgen porque el nivel jerárquico superior se siente con una gran obligación moral hacia los empleados.

Para BOSCHE, BOUYER y VACHETTE (1984; Pág 91) la calificación es de "cultura fénix" afirmando que "las empresas que pertenecen a este grupo tienen una historia que los empleados recuerdan gustosamente, tienen una herencia tradicional fuerte y la noción de oficio es muy importante. La noción de individuo es más fuerte que la de función y las comunicaciones entre los individuos son personales". Se apunta, pues, que el carácter y la identidad de cada operario es respetado en cada momento en contra de una concepción mecanicista y numérica de la fuerza de trabajo.

Otra opinión es la de HARDY (1981; Pág 184) que llama "cultura personal" a esta orientación concreta, subrayando que "los individuos con estas preferencias culturales tienden a ser difícilmente dirigidos puesto que no tienen una responsabilidad en los sistemas de poder más típicos de la organización".

Una argumentación en la defensa de esta postura precedente es la ofrecida por APPLEGATE, CASH y QUINN (1989; Pág 120) que estiman que "quedarán anticuadas las definiciones de las funciones ligadas a tareas minuciosamente definidas". Aunque este punto de vista es

válido, dado que al operar coordinadamente y sin presiones, la coacción pierde su utilidad entrañando ciertos peligros. En efecto, en el aspecto en el que los empleados entienden que la corporación los tiene en estima y saben que el sistema de castigos puede ser bastante flexible, se pueden producir situaciones de excesiva confianza en la empresa. El riesgo que conlleva esta posible vía, por parte de los colaboradores, estribaría en una dificultad en cuanto a dirección se refiere.

En base a estas potenciales ocurrencias, TURNER (1986; Pág 12) nos da un ejemplo de una empresa multinacional que teniendo una cultura dirigida al personal, ha rectificado algunos de sus postulados, revisando los efectos contraproducentes apuntados anteriormente: "la noción de que Philips se preocupa por sus empleados desde la cuna hasta la sepultura ha sido reemplazada por la idea de confrontar esos mismos empleados con la áspera realidad de la economía". Es decir, que aún teniendo una supremacía la estimación de los operarios, se reduce en gran medida ese "mimo" que éstos presuponen a priori.

Llegados a este punto quisiéramos aclarar que cuando hablamos de cultura empresarial orientada hacia el personal, no nos estamos refiriendo a la sumisión de la organización hacia el individuo, sino a que la firma trata con un esmerado tacto a los trabajadores. No se puede olvidar la preocupación por la rentabilidad, dado que ésta es necesaria para la supervivencia empresarial. Sin embargo, en el sentido en que estas corporaciones tratan a las personas de una forma especial, hacen que los colaboradores se sientan más a gusto puesto que uno de los valores más asumidos es que la corporación no deja de velar por sus necesidades. Esto lleva consigo que el empleado reduzca su ansiedad, aumente su confianza y seguridad e indirectamente incremente su rendimiento vía mayores cuotas de productividad y vía mejora de la calidad.

Esta concepción de predisposición hacia los operarios, con las consiguientes repercusiones económicas favorables, ha sido también contrastado en empresas como el Corte Inglés, CUERVO (1989. a.; Pág 127-132), en España, o la Shell Chemical, THORNLEY (1988; Pág 34-39), en el Reino Unido. En estas corporaciones al subrayar, con hechos, la estima de los empleados, con hechos, la

estima de los empleados, éstos han respondido con un buen quehacer en sus tareas, repercutiendo positivamente en las cuentas de resultados de dichas firmas.

En este orden de ideas, LONDON (1988; Pág 96) llega a generalizar esta potencial relación directa de valores corporativos en el personal con los resultados financieros cuando mantiene: "Las empresas exitosas tienen una considerable atención con el desarrollo de sus empleados porque los ven como necesarios para integrar y acompañar sus objetivos". Aunque normalmente esto sea así, la generalización tajante no opinamos que sea oportuna ya que cuando este cuidado del personal se lleva hasta extremos exagerados, la tranquilidad de éstos puede que derive en unos rendimientos decrecientes.

Sin embargo, es innegable que un rasgo distintivo de esta cultura sea la confianza que se les da a los colaboradores. En el sentido en que cada operario sabe que el aportar una idea, o el haber asumido un riesgo que haya podido acabar en fracaso no tendrá unas consecuencias catastróficas para él, permitirá trabajar en un ambiente sin grandes tensiones. Si destacamos esta

fenomenología desde una perspectiva inversa, se originará el efecto apuntado por CHAVARRI (1990; Pág 40): "La táctica del miedo lleva finalmente a una cultura empresarial plana, carente de creatividad". Es decir, que una falta de fiabilidad con los empleados conlleva que muchas de las iniciativas y propuestas que serían susceptibles de aprovechamiento, desaparecerán por estos temores ya aducidos.

El adoptar satisfactoriamente este enfoque cultural también depende del carácter y personalidad de los colaboradores ya que siempre existe cierta clase de personas que no se integran o no comprenden el significado de las pretensiones de estos valores. CARDONA (1988; Pág 108) recalca que "existe un perfil previamente definido para que el individuo que ingrese en la empresa no experimente un choque cultural y que a la larga o a la corta la acabe abandonando, cosa que se considera un desastre".

Por tanto, una forma de evitar estas posibles contrariedades es a través de una elección cuidadosa de las personas que en un futuro van a constituir parte de esta cultura organizativa específica. MARTIN (1988; Pág

160) recomienda en consecuencia que "un cuidado reclutamiento y selección de los miembros predispuestos a aceptar la cultura existente puede minimizar estos problemas".

Una plasmación derivativa de una personalidad organizacional de este tipo es la apuntada por STEINER (1969; Pág 145) para quien al fundamentarse las creencias en el personal, se constatan unos códigos de conducta en los miembros de la compañía. Así podemos señalar siguiendo a este autor algunas "características de esta clase de cultura:

- A.- Rectitud en todos los tratos.
- B.- Desarrollo de empleados.
- C.- Oportunidad abierta para los empleados.
- D.- Honestidad e integridad de unos miembros de la organización con otros y con la corporación".

En definitiva, reagrupando estas notas distintivas, observamos con QUAZZA (1984; Pág 52) que esta cultura que ratifica los modelos de sentimientos "responde a las necesidades de los miembros de la organización en reconocer y estimular el nivel psicológico".



Un hecho destacable es el descrito por PUMPIN y GARCIA ECHEVARRIA (1990. a.; Pág 184), que en su estudio sobre compañías que acertadamente actúan en entornos muy turbulentos, destacan: "El comportamiento del personal, que se genera en una determinada cultura empresarial, se caracteriza, en empresas dinámicas por aspectos específicos: orientación a la expansión, orientación a la utilización adecuada del tiempo, orientación a la productividad y al riesgo, como los componentes fundamentales". Es decir, que no sólo se apoya a los recursos humanos, sino que éstos también mantienen esos postulados necesarios para otorgar a la razón social el calificativo de dinámica.

A raíz de todas las características que hemos ido señalando al analizar esta taxonomía concreta, podemos elaborar una lista orientativa de sus reseñas particulares:

- A.- Se intenta tener informado al personal.
- B.- Las opiniones e inquietudes de los empleados son valoradas concienzudamente.
- C.- El origen de cuidar a los empleados está, además de conseguir que éstos se encuentren a

gusto, en que indirectamente se suelen conseguir mejores rendimientos y resultados monetarios.

D.- Cuando hay una crisis en la empresa, una de las últimas medidas a tomar es el despido del personal.

E.- Las medidas coactivas no suelen estar presentes en la corporación.

F.- Hay un desarrollo de actividades sociales paralelas como fiestas, manifestaciones deportivas y certámenes culturales destinados a conseguir un mayor compañerismo y cohesión.

G.- La comunicación entre el nivel jerárquico superior y los operarios es fluida, no existiendo grandes barreras para que ésta se produzca.

Podemos finalizar expresándonos con BARCELO (1989; Pág 204): "Para conseguir una empresa competitiva es necesario establecer una cultura empresarial orientada a la motivación y a la creatividad". Indiscutiblemente, una manera de fomentar esto es mediante un cuidado en los valores determinantes de esta cultura corporativa particular.



C. VALORES CON ESTIMACION SUPERIOR EN LA CORPORACION Y SU POSIBLE DERIVACION BUROCRATICA.

Una primera nota distintiva de una cultura corporativa que tenga unas creencias centradas en la empresa considerada como una unidad es que, en principio, tiene unos valores mucho más amplios en cuanto a contenido que otras clasificaciones. En efecto, el que los colaboradores se identifiquen con la razón social sin un motivo único y concreto, como podría ser que la organización vale para ellos de una forma especial o que tenga una orientación hacia los clientes, hace que los proyectos que emprenda la unidad económica sean más fácilmente asumibles por parte de los empleados.

Al describir esta tipología PASCALE y ATHOS (1983; Pág 256) afirman que "se trata de los casos en que se pone el énfasis en la institución como entidad en la que uno vive, con lo que uno se identifica y a la que pertenece, y que merece la admiración y la aprobación de los empleados, así como de la sociedad". De ahí que la existencia de unos valores compartidos con estimación superior en la organización no depende sólo de lo que

puedan pensar los operarios, sino también de lo que la sociedad en general opina de esa firma.

En esta línea, el que una persona diga que trabaja en una determinada compañía y se sienta orgulloso de ello depende, de un lado, de cómo le trate la firma, pero también, y de una forma especial, de lo que piensen los terceros ajenos a la corporación. Sin entrar en planteamientos sociológicos, sí se puede afirmar que el tamaño de la organización y lo difundida que esté en la sociedad juega un papel predominante.

Desde un punto de vista interno, las empresas con estas creencias fuertemente arriagadas suelen tener una menor conflictividad personal y laboral. Cuando los trabajadores se sienten identificados con la firma y se muestran leales a ella, se suele originar una mayor flexibilidad a la hora de discutir los convenios colectivos, un reparto de tareas sin fricciones graves y la implantación de proyectos con una mayor efectividad.

De forma esquemática, las características principales serían:

A.- Lealtad hacia la empresa por parte de los colaboradores.

B.- Identificación de las necesidades personales con las necesidades de la empresa.

C.- Tolerancia y flexibilidad en los conflictos.

D.- Existencia de empleados con multitud de años en la empresa.

E.- Predisposición por parte de los empleados a trabajar en grupo siempre que consideren que ello es deseable por parte de la razón social. De manera condensada se podría afirmar que la relación colaborador/empresa es robusta, destacándose sobre todo por los índices insignificativos de renunciadas.

Desde unos postulados genéricos, estas peculiaridades anteriores son positivas, aunque en ocasiones también pueden tener unas consecuencias adversas. En este orden de ideas, el identificarse con la firma disminuye las fricciones, sobre todo porque los empleados asumen que la empresa actúa de forma adecuada, pero esto también puede llevar a un conformismo que a su vez se traslade en una realización de tareas de manera burocrática, e incluso puede desembocar hacia una

cultura de tipo autoritaria. Se trata de lo que DEAL y KENNEDY (1985; Pág 113) llaman "cultura de proceso": "Un mundo donde hay poca o ninguna retroinformación y en el que los empleados encuentran difícil evaluar lo que hacen; más bien se concentran en cómo se hace. Tenemos otro nombre para esta cultura cuando se descontrolan los procesos: burocracia".

No se puede manifestar tajantemente que esta derivación cultural sea positiva o negativa, dado que en ciertas empresas sí puede tener un influjo ciertamente deseable. No obstante, estas culturas suelen nacer como una derivación de las que tienen una estimación superior en la organización cuando se produce, de un lado, un excesivo conformismo por parte de los colaboradores y, por otro lado una mayor apropiación de autoridad por parte de la gerencia como consecuencia, en parte, de ese "dejarse llevar" de los operarios.

Reseñable al respecto es que TIMPE (1989; Pág 102) al analizar este espíritu organizacional concreto defiende que "la estructura de las empresas fomenta el encasillamiento y la pasividad, la dependencia y la subordinación por parte de los empleados". La idea de un



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

funcionamiento estático está siempre presente en esta clase de cultura, siendo todas las acciones ejecutadas con una gran mecanicidad.

Una consecuencia directa de esta carencia dinámica es que las transformaciones, tanto técnicas como gerenciales no se producen de una manera frecuente. Como corrobora MORSE (1986; Pág 95): "Una cultura corporativa organizada de forma burocrática lleva consigo una estabilidad que suele ir en contra de las necesidades del proceso innovador". Esto puede ser una contrariedad en la dinámica interna de la organización, puesto que debemos tener presente que la evolución económica global se encuentra en una fase de continuos cambios, donde quien no se adapta a éstos perderá muchos grados de competitividad.

Una medida de evitar esto, en cierto grado, es incorporar personas a la empresa que no estén inmersas en esta cultura y que intenten aportar nuevas ideas. Aunque muchas de estas sean rechazadas, por la operativa cultural existente, es de esperar que alguna sí sea aprobada. DELFIN (1983; Pág 3) recomienda que cuando las personas están bien formadas en esta "cultura tradicio-

nal", si además se trata de grandes compañías, hay que "adquirir el talante emprendedor".

Otros inconvenientes que suelen aparejarse a estas creencias es que las grandes cuestiones que pueden comprometer a la organización, siempre se resuelven de la misma manera, De ahí que cuando la razón social esté atravesando una crisis, será complicado sacarla de ella, dado que la operativa será parecida a la que se está utilizando. Comenta GORDON (1988; Pág 115) al respecto que una "redundancia en la toma de decisiones establece limitaciones en las habilidades de los individuos que pretenden llevar a la compañía a situaciones tangenciales".

Una tipología de los problemas que pueden aparecer es la falta de interrelación entre los individuos, dado que las conductas y los intercambios formales e informales están tan acotados que no llegan a alcanzar la fluidez deseable. A este respecto AAKER (1988; Pág 313) expone que una organización de este tipo "puede tener problemas de coordinación y comunicación, especialmente por las reglas".

Esta debilidad de acoplamiento entre el personal y la misma naturaleza intrínseca de esta particular clasificación, es susceptible de originar una mayor vigilancia e inspección por parte de la clase directiva. Esta puntualización es la que entraña la siguiente aportación de GARCIA ECHEVARRIA (1990. e.; Pág 5): "El dominio de sistemas burocrático-administrativos en las instituciones empresariales ha generado durante muchas décadas una determinada cultura de control. Sus características específicas han sido de análisis ex-post, caracterizados fundamentalmente por la búsqueda de posibles errores, o muy en particular, de comportamientos irregulares en las personas o en los procesos que realizan o son responsables de determinadas actividades y funciones". De alguna forma, en vez de mejorar ciertos resultados por estar encima de los colaboradores, estos quizás sientan que son objeto de un excesivo seguimiento, siendo perjudicial por cuanto a la generación de unos valores compartidos en toda la razón social se refiere.

Es de destacar que estas creencias pueden existir en cualquier empresa, independientemente de su tamaño y del sector en que se encuentre, pero que es en el

gigantismo donde las tareas son proclives a la rutina. Así HERMIDA y SERRA (1989. b.; Pág 325) introducen que "la cultura burocrática es característica de las empresas estatales y también de grandes empresas privadas". Mucho más descriptivo resulta DE ANZIZU (1985; Pág 68) al sostener que son las compañías formalistas las que suelen desembocar hacia una cultura de tipo burocrática, destacando entre éstas a los bancos, compañías de seguros, empresas públicas y grandes empresas de desarrollo muy lento.

Recapitulando podemos establecer las pautas genéricas de esta orientación burocrática:

- A.- El estilo de gestión es autoritario.
- B.- Las comunicaciones son escasas y adoptan una dirección unívoca y descendente.
- C.- El individuo tiene un margen de iniciativa mínimo. Está orientado para obedecer las órdenes y evitar las sanciones.
- D.- La toma de decisiones tiene un carácter repetitivo y centralizado.
- E.- Los procesos innovadores son difícilmente detectables.

Esta relación se completaría con las señas ofrecidas por KONO (1990; Pág 11): "En compañías con esta cultura, las reglas y estándares se incrementan, el comportamiento de los empleados está limitado y no se intenta nada que entrañe riesgo".

D. CULTURA EMPRESARIAL CON VALOR SUPERIOR EN LA TECNOLOGIA.

Al hablar de organizaciones con las creencias centrales en la tecnología, nos estamos refiriendo, sobre todo, a la relevancia que se le otorga al proceso tecnológico adaptado en la producción de bienes y servicios y al tratamiento de las materias primas. Al respecto podemos definirnos con RENAU (1977; Pág 683): "Por tecnología entendemos la aplicación sistemática del conocimiento científico (u otro conocimiento organizado) a actividades prácticas, y particularmente a las actividades productivas".

Todos los cambios en este campo están ocurriendo a una gran velocidad, afectando, en mayor o menor medida, a todos los sectores económicos. BODDY y BUCHANAN (1984; Pág 233) nos recuerdan al respecto que "el

cambio tecnológico es un proceso continuo en el cual las decisiones sobre nueva tecnología y cómo aplicarla está siempre emergente". De ahí que aunque no se tengan unas creencias claras sobre el papel que juega este factor y su uso no sea la ventaja competitiva de la empresa, ésta se verá afectada por ella en alguna medida. Incluso se puede decir que cualquiera que sea la orientación cultural imperante, su influjo tendrá como mínimo un cierto grado. Bajo tal perspectiva SANTODOMINGO (1988; Pág 12) llega a mantener que los "cambios estructurales y organizativos, cambios funcionales y de optimización de actitudes, cambios en los métodos, en las normas y, lo que es más importante, cambios de mentalidad son algunos de los impactos que las nuevas tecnologías están causando en la cultura empresarial". Aunque esto sea una realidad, al referirnos a esta clase de cultura nos estamos preocupando de una firma enfocada con dicha orientación, siendo al mismo tiempo su principal ventaja competitiva.

Muchas veces, cuando se habla del uso de la tecnología en las unidades económicas, se está pensando en la innovación tecnológica, sin embargo conviene distinguir estos términos. Cuando nos referimos a que

una empresa tiene como valor central la tecnología, lo que queremos significar es que el uso de los últimos procedimientos en la obtención de los bienes y en el proceso de administración es muy estimado. Ahora bien, el que esta tecnología haya sido conseguida por la misma firma, mediante la innovación o haya sido adquirida del exterior a través de la compra directa o por patentes, tiene ya una importancia relativa.

En cuanto a la cultura empresarial basada en la innovación, habría que decir que los valores que la sobrestiman no son obligatoriamente de tipo tecnológico. De esta manera se puede innovar en los sistemas de distribución de productos, en la forma de pago, en el modo de servir a los clientes, etc.

Las corporaciones con este espíritu organizacional concreto pueden, en muchas ocasiones, adoptarse a un nuevo producto y/o mercado mediante una relativa diversificación cuando se tiene la comprensión, los medios y sobre todo la mentalidad que se precisa para ello. Se trataría de lo que ROBERTS y BERRY (1985; Pág 3) denominan "familiaridad con la tecnología: sería la situación por la que en la compañía existe el conocimiento de una

tecnología, pero que no necesariamente se ha aplicado". Convendría reiterar que este acostumbramiento se refiere tanto a su vertiente físico-técnica como cultural.

En otro orden de ideas resulta lógico pensar que se puedan producir fricciones y rechazos por parte de los individuos ante cambios en los procesos productivos y/o administrativos, por la inclusión del uso de nuevas tecnologías, en el caso de que los trabajadores no tengan perfectamente asumida esta orientación. Bajo este prisma, FERNANDEZ LASQUETTY (1989; Pág 76) nos ofrece un ejemplo clarificador referenciado a la aplicación mecanizada de los procesos administrativos. "El factor fundamental a tener en cuenta es valorar adecuadamente si la compañía y sus empleados van a ser capaces de absorber el cambio natural que supone la incorporación de herramientas ofimáticas. En otras palabras, si se van a aprovechar en la práctica las posibilidades que brindan estas herramientas, o bien si la inercia de la empresa va a hacer que aunque todo cambie, todo siga igual".

Este peligro potencial, inherente a toda razón social, puede ser paliada en alguna medida diagnostican-

do si la firma tiene esta orientación y en caso negativo, observar el grado de confrontación para tomar las medidas pertinentes. Algunos consejos para que no se produzca un enfrentamiento entre los colaboradores y la adopción tecnológica, son los apuntados por BHALLA (1987; Pág 187), para quien se lograría flexibilizar estas posibles fricciones "mediante el uso de staffs o líneas de ayuda que puedan acometer los siguientes objetivos:

- A. Asegurar el desarrollo y ejecución de un plan integral negocio/tecnología para cada unidad de negocio.
- B. Llevar cada organización tecnológica y sus recursos humanos para una máxima efectividad en base a actuar de soporte en los objetivos del negocio.
- C. Desarrollar y administrar el presupuesto tecnológico.
- D. Mantener una visión tecnológica para explotar sinergias".

Aún suponiendo que el personal sea receptivo a la aplicación tecnológica se observa que, debido a los cambios y complejidad que va adquiriendo ésta, se

precisa una dedicación exclusiva a determinadas facetas por parte de un porcentaje considerable de operarios. Al referirse a la tecnología, FREIJE (1989; Pág 21) puntualiza que "su conocimiento y dominio exige mayor preparación, lo que a la postre conduce a una especialización y a unas prácticas que hacen perder versatilidad a los hombres y a la organización". En definitiva, intuimos, CLAVER y LLOPIS (1989; Pág 3), que una unidad económica que haya "infundido entre sus miembros el uso planificado de la tecnología, debe seguir cuidando de forma especial estas creencias puesto que, en muchas ocasiones, tecnología y política social están inversamente relacionadas".

Debido en parte a esta especialización, las empresas con una concepción básica hacia la tecnología suelen estar enfrentadas con las posibles subculturas de marketing. Realmente se trata del eterno enfrentamiento entre producción y comercialización en el que la tecnología suele apoyar a la producción. Sin embargo, cuando el grupo de individuos que forman los departamentos de comercialización tienen claro que la baza que han de jugar es la de que sus productos son tecnológicamente



superiores, las fricciones pueden disminuir y la efectividad en las ventas aumentar.

Esta es la idea que subyace al afirmar PETERS y AUSTIN (1986; Pág 120) que "es un mito el que el empuje tecnológico es la piedra angular del éxito en los negocios, pero en realidad el antagonismo entre empuje del marketing y empuje tecnológico se ha exagerado demasiado". Hay, además, otros autores que reconocen que son posiciones más bien encontradas que enfrentadas. Así CALORI y NOEL (1986; Pág 64) testimonian que una cultura tecnológica, amén de otras características, tiene la de buscar " el acercamiento a los consumidores". DAVIS y OLSON (1986; Pág 193) hablan por su parte del "alto nivel de servicio" existente en esta taxonomía concreta.

Bajo otra perspectiva, cabría reseñar el análisis realizado por ROGOVSKY (1988; Pág 8) quien distingue a su vez entre las culturas orientadas con una tecnología imperfecta o ambigua y las que tienen una tecnología perfecta o simple. Las primeras se caracterizarían porque las decisiones se toman en reuniones cara a cara, la descentralización tiene su peso específico y los

colaboradores más admirados son el personal profesional. En cambio las que tienen una tecnología perfecta o simple se distinguirían por las reglas y procedimientos estandarizados en cuanto a cálculos, planes y estadísticas en la toma de decisiones, el uso de la centralización en su estructura organizativa y la preferencia por el personal técnico.

Sintetizando las ideas fundamentadas para este valor concreto, podemos puntualizar las siguientes reseñas distintivas:

- A.- Flexibilidad de los colaboradores ante cambios necesarios de tipo tecnológico.
- B.- Punto fuerte en los productos consistente en el valor añadido por la tecnología.
- C.- Nivel tecnológico contrastado en las instalaciones y en los equipos.
- D.- Concienciación de que la tecnología es el pilar básico de la empresa.
- E.- Se está muy pendiente del exterior, sobre todo en lo que respecta a los avances tecnológicos que surgen en el mercado.
- F.- El temor no es elevado a la hora de invertir en nuevos equipos e instalaciones.



Podemos resumir todas estas características con DUSSAUGE y RAMANANTSOA (1987; Pág 211): "La tecnología es como el corazón de la cultura y de la identidad de la empresa". Vemos pues que esta categoría de creencias pasa por una fuerte asunción por parte de todos los niveles organizacionales.

E. CREENCIAS CULTURALES EN LA OBTENCION DE RESULTADOS.

Independientemente de las creencias de cualquier corporación, es indiscutible que la supervivencia empresarial pasa necesariamente por la obtención de un resultado económico mínimo que cubra todos los costes fijos y variables, incluyendo un remanente suficiente para los accionistas. Aparte de esto habría que tener en cuenta los denominados "costes de oportunidad" que básicamente consisten en que tal vez se consiga una mayor rentabilidad invirtiendo en otros negocios y se pierda un diferencial por seguir manteniendo y/o inyectando recursos en una determinada firma.

Estos planteamientos son comunes a toda empresa, pero lo que diferencia a esta cultura de las demás es

que el lograr una cuenta de resultados cada vez más saneada se convierte en una obsesión compartida por todas las personas inmersas en la organización. Estas ideas quizás queden más recalçadas con un ejemplo. Una razón social puede tener una orientación hacia los clientes y ello indirectamente permita que se logren mayores rendimientos, aunque el servicio a los compradores sea el punto de mira de todos los colaboradores. Por su parte si lo que está ampliamente difundido en la firma es el lograr ese beneficio, el medio por el que se consigue, sea atendiendo al cliente, aplicando tecnología intensivamente o cuidando al personal, pasa a ser una prioridad secundaria.

La tipología de los valores en los resultados recibe diversas denominaciones según el autor de que se trate y de los aspectos en los que más hincapié se haga. De este modo NUTT (1988; Pág 558) habla de una "cultura analítica" en la que toda decisión importante se toma en base a la relación coste-beneficio y las metas son medidas en tasas de retorno, importando solamente la elección del proyecto que consigue un mayor porcentaje de beneficios en el menor tiempo. Además, los ascensos

se consiguen sólo en función de la capacidad de producir riqueza monetaria.

Por su parte RODRIGUEZ GARCIA (1989; Pág 43) la expresa como "cultura de supervivencia", y da como nota característica que debido a los mercados protegidos y a las crisis económicas, se intenta vender lo máximo a toda costa y materializar esa facturación.

La definición que dan DEAL Y KENNEDY (1985; Pág 113) es la cultura de "trabaje mucho, juegue mucho" y sus peculiaridades son: "Las reglas son aquí la acción y la diversificación, y los empleados asumen pocos riesgos, todos con una retroinformación rápida; para tener éxito, la cultura los alienta a mantener un alto nivel de actividad con un riesgo relativamente bajo". A raíz de estas características se observa que aunque lo que interesa es la obtención prioritaria de resultados, lo normal es que todo se consiga de una forma introspectiva mediante una predisposición a unas elevadas prestaciones. Contrariamente a lo que podría pensarse en un primer momento estos investigadores mantienen, que en esta cultura, la idea de lograr unos resultados favorables no pasa por asumir unos mayores grados de riesgos,

sino potenciando los sistemas y estructuras empresariales de que se parte. Aunque no obligatoriamente, sí en muchas ocasiones esto se logra mediante incrementos de productividad.

Esta asunción de un riesgo bajo es también apuntado por ANSOFF (1979; Pág 120) al analizar lo que él llama "cultura estratégica reactiva" y que corresponde a la taxonomía que nos ocupa. Para éste "las características serían:

- A. Perspectiva temporal presente.
- B. Foco de atención introvertido.
- C. En cuanto a la propensión al riesgo, ésta es mínima.
- D. Esta cultura se identifica sobre todo con los departamentos de producción y finanzas".

Sin embargo, cuando no se adoptan ciertos riesgos, se pierden beneficios ya que se trata de dos magnitudes inversamente proporcionales. GUTENBERG (1978; Pág 52) nos advierte que "la aspiración hacia la seguridad puede llevar, en determinadas condiciones, a desaprovechar ocasiones de beneficio favorables". Además, en la vida de toda compañía con éxito, ha habido, en algún momento,



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

que tomar decisiones críticas con altos grados de riesgo y que al salir bien han reforzado a la corporación y a sus valores.

Otro descriptor viene dado por PASCALE y ATHOS (1983; Pág 256), quienes catalogan esta cultura como de "valores de orden superior encaminados a las operaciones internas de la compañía, aquí la atención se fija en aspectos relacionados con el rendimiento". La base central de las creencias en el rendimiento se fundamentarían, para estos autores, no en las relaciones externas de la empresa, sino más bien en las tareas que se realizan dentro de la misma como, por ejemplo, mayores asignaciones vía mejoras en la producción. Aunque se esté hablando de rendimientos como sinónimo de resultados, en pura ortodoxia es diferente ya que un rendimiento alto no necesariamente lleva a elevados resultados económicos. Además el resultado puede conseguirse vía incremento de precios, sin ningún incremento en el rendimiento de las máquinas y/o hombres.

Esta interiorización para conseguir los objetivos de esta orientación, en ocasiones, se intenta alcanzar mediante un efecto coactivo por parte de los niveles

jerárquicos superiores. Un ejemplo al respecto es el ofrecido por BUSINESS WEEK (1980; Pág 151) consistente en un alto directivo que al referirse a sus subordinados comentaba: "Todos saben que si no se consiguen resultados, es mejor ir pensando en la renuncia". Aquí se percata tanto la estimación organizativa como el aspecto amenazador.

También hay quien mantiene unos postulados menos drásticos ya que la cultura difícilmente puede ser impuesta a nadie, sino que para tener validez debe ser asimilada por las personas inmersas en la razón social. Por esto BARCELO MATUTANO (1988; Pág 84) habla de "imbuir en todos los miembros de la empresa los criterios de coste, eficacia y rentabilidad de capital".

Esta tipología puede encontrarse, en principio, en toda clase de empresa a pesar de que podemos establecer importantes matizaciones. El que toda la organización asuma que los beneficios son prioritarios es difícil de lograr en las grandes corporaciones, debido a que los directivos suelen escalar posiciones en base a otras variables, como podría ser el crecimiento, por lo que si la cúspide de la empresa no comparte la idea de maxi-

mización de los resultados, difícilmente se podrán inculcar estas ideas a los colaboradores. Sin embargo, en las pequeñas y medianas empresas donde la separación entre propiedad y control no suele existir, es más lógico pensar que el hecho de tener como valor central la orientación hacia los resultados sea más plausible. Por todo esto aunque no sea de una forma absoluta, sino más bien relativa, nos atreveríamos a afirmar que este tipo de cultura empresarial se suele dar más en las pequeñas y medianas firmas que en las grandes.

De forma esquemática, las notas distintivas de este espíritu corporativo serían:

- A.- Búsqueda de resultados desde una perspectiva interna de la firma más que una búsqueda extrospectiva.
- B.- Aversión a la aceptación de riesgos.
- C.- Es más fácilmente detectable en pequeñas y medianas empresas.
- D.- Predisposición a la utilización del esfuerzo.
- E.- Orientación más práctica y empírica que analítica.

Como se denota en este listado, lo que buscan estas corporaciones es una rápida realización de beneficios con unos riesgos pequeños, lo que a largo plazo puede producir problemas dado que en un entorno cambiante estos razonamientos coyunturales ya no serán válidos.

F. VALOR CULTURAL EN EL CONTROL DE COSTES.

Las empresas cuyos miembros organizacionales comparten, como idea principal, que el control de costes es el pilar fundamental de su competitividad se caracterizan, sobre todo, por una concepción de que el ahorro y la ausencia de despilfarros es lo que consigue una evolución positiva. En estas firmas todos tienen presente, en cualquier momento, que el control de costes y su posible disminución hará posible que la razón social pueda hacer frente a sus competidores.

Estos planteamientos de economizar los gastos tienen una índole básicamente interna. En este sentido autores como GARRIDO MARTINEZ (1988; Pág 2) y STEINER (1969; Pág 145) consideran que este control de costes se apareja con el intento de evitar las imperfecciones y

roturas en los procesos de fabricación, todo ello encaminado a conseguir mayores cuotas de productividad. Por tanto, el éxito en esta cultura viene de la efectividad de los colaboradores en cuanto al ahorro.

Cuando una empresa asume que una política de costes es la base fundamental de su existencia, al intentar cambiar estas percepciones, las dificultades se incrementan. La causa estribaría en que la mayoría de las otras culturas son antagónicas con esta. Así el ofrecer mejores servicios a los clientes, preocuparse en mayor medida por los empleados o la proyección intensiva hacia la tecnología, van en una dirección diametralmente opuesta a la noción de una reducción de costes. La única cultura compatible con ésta, quizás sería la que está orientada a los resultados por cuanto a la partida de gastos se refiere. Bajo este prisma, SIDRO CAZADOR (1989; Pág 78) sostiene que el cambio de esta asunción pasaría por inculcar que "la calidad no supone más coste ni un mayor esfuerzo, siendo una labor continua que no debe abandonarse nunca, aunque se alcancen posiciones de liderazgo en el mercado".

En ocasiones, cuando estas creencias están muy desarrolladas, se puede producir el efecto de que al intentar vigilar en demasía los costes se produzca una sensible disminución de la calidad de los bienes y/o servicios ofrecidos. En este caso, la advertencia de PEREZ CASTILLO (1990; Pág 25) debe ser estimada: "Dado que no es posible la supervivencia a largo plazo de una empresa sin beneficios en las economías de libre mercado y que éstos están íntimamente ligados al nivel de calidad, podemos afirmar de forma rotunda que no hay supervivencia sin calidad".

Consecuentemente, las firmas encaminadas a un espíritu organizacional apoyado en el control de costes deben cuidar que esto no repercuta en una disminución de la calidad, sino más bien evitar derroches y despilfarros innecesarios que siempre se producen en los procesos de fabricación. El tener presente la calidad como valor es una cuestión que según ALONSO y BLANCO (1989; Pág 34) debería ser inherente a toda corporación: "Entendemos que la búsqueda de la calidad debe convertirse en uno de los valores compartidos por los miembros de la organización para que la idea eche raíces y el



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

proceso tenga la continuidad que requiere para dar sus mejores frutos".

En otro orden de ideas, cabría decir que las empresas con esta filosofía compartida funcionan satisfactoriamente en entornos con cambios lentos puesto que si la estandarización de los productos es asimilada por el mercado, la competitividad normalmente pasa por una reducción en los precios y esto se logra, en parte, con la cultura que nos ocupa. De ahí que REIMANN (1987; Pág 168) diga que "cuando se busca una estrategia de liderazgo en costes, las mejores creencias son la eficacia, productividad, estandarización y control".

En función de todas estas pautas anteriores, las características más sobresalientes de esta modalidad cultural serían:

A.- Hay una conciencia de ahorro en toda la corporación.

B.- La evitación del despilfarro se detecta de formas interna en la organización, principalmente vía procesos productivos.

C.- Esta taxonomía está reñida con la mayoría de las orientaciones, excepto, con matizaciones, a la que pone como meta la búsqueda de resultados.

D.- Intuitivamente se puede advertir en cuestiones como la austeridad en el mobiliario, la insistencia en el ahorro de luz, la modestia de los vehículos oficiales, etc.

E.- En ocasiones está reñida con el mantenimiento de la calidad.

G. LA INNOVACION COMO CREENCIA ORGANIZACIONAL CENTRAL.

Cabría recordar la fundamental diferenciación entre innovación y tecnología. En tal sentido, además de lo que hemos venido sosteniendo, podemos basarnos en DRUCKER (1981; Pág 263) al respecto: "Innovación no es un término técnico, sino económico y social. Su criterio no es la ciencia o la tecnología, sino un cambio en el ámbito económico y social, un cambio en la conducta de las personas como consumidores o productores, como ciudadanos, etc. La innovación crea una nueva riqueza o un nuevo potencial de acción antes que un nuevo conocimiento". Lógicamente esta innovación puede ser de tipo tecnológico, pero también puede basarse en otros concep-

tos como, por ejemplo, nuevos métodos de pago de cara a los clientes, cambios en los diseños de los productos y en el envasado, nuevas formas de distribución, búsqueda de métodos para motivar a los colaboradores, etc.

En este sentido, no tiene, necesariamente, que estar ligada a conceptos como componentes electrónicos, biotecnología, ingeniería, etc. y el valor añadido que se obtiene con ella no siempre tiene una relación directa con el grado de recursos empleados en él. Al respecto esquematizan FERNANDEZ SANCHEZ y FERNANDEZ CASARIEGO (1988; Pág 131) que "una innovación que parecía relevante puede llegar a ser nada más que un virtuosismo técnico. Y una innovación con modestas pretensiones intelectuales puede originar un negocio de grandes proporciones y alta rentabilidad. Son muchas las innovaciones que han fracasado sólo por estar adelantadas con respecto a su tiempo".

Esta tipología particular es conocida además por otros nombres. Así DEAL y KENNEDY (1985; Pág 113) la califican como de "apuesta la compañía", describiéndola como "culturas donde las decisiones ponen mucho en juego, y tienen que pasar años antes de que los emplea-

dos sepan si las determinaciones fueron buenas. Es un ambiente de alto riesgo y retroinformación lenta". De aquí se observa que tanto directivos como empleados tienen claro que la inversión, tanto monetaria como en el tiempo, para buscar nuevas fórmulas innovadoras es de primera necesidad. Nadie opina que estos gastos sean caprichosos dado que el éxito de la empresa y su supervivencia pasa necesariamente por la innovación.

Por su parte ANSOFF (1979; Pág 120) también viene a reconocer esta característica en las culturas que él llama "creativas" al afirmar que "tienen preferencia por el riesgo inhabitual". El convencimiento de que el riesgo es inherente a la innovación está siempre presente en esta clasificación cultural. No por ello se produce un miedo al fracaso, puesto que en estas firmas se tiene muy asimilado que el éxito no se logra a la primera. Como señala PARKER (1982; Pág 21): "Las compañías innovadoras aceptan que el futuro es incierto y el proceso de planificación corporativa genera nuevos conocimientos dinámicos".

Partiendo de estas concepciones, estos valores, cuando son compartidos ampliamente en la organización,

no producen una ansiedad y malestar por parte de los colaboradores porque no salgan bien las cosas, sino que en expresiones de AMAT (1989; Pág 81): "La orientación a la innovación y al cambio facilita la motivación intrínseca individual (autoestima, autorealización)". Por su parte FERNANDEZ SANCHEZ y CASINO RUBIO (1988; Pág 107) son más directos: "El conflicto resulta inevitable en las empresas. Sin embargo, las empresas innovadoras lo emplean como instrumento de cambio de forma que contribuya a una mayor solución de problemas".

No obstante, tampoco se puede descartar totalmente la posibilidad de que existan algunos problemas al respecto ya que, como seguidamente afirma este autor, "también favorece la aparición de conflictos interpersonales al crear una mayor presión y exigir un esfuerzo continuo en un entorno incierto y arriesgado, con recursos limitados y con objetivos ambiguos y diferenciados". A pesar de este comentario anterior, sí es de esperar que esta potencial inseguridad, por no saber cómo actuar, desaparezca al tener todos en mente esa necesaria predisposición a innovar.

De un talante mucho más moderado resultan PETERS y WATERMAN (1984; Pág 254): "La tolerancia ante el fracaso es una parte muy específica de la cultura de las empresas sobresalientes, y esta lección viene directamente de arriba. Los campeones tienen que hacer gran cantidad de ensayos y por consiguiente sufren algunos fracasos o de lo contrario la organización no aprendería".

Otra cuestión a plantear sería la relación entre tamaño de la compañía y la adopción de esta cultura específica. SOLE y VALLS (1989; Pág 69) proponen que las grandes empresas tienden a ser, en muchas ocasiones, conservadoras y por tanto "sus estructuras organizativas, a veces excesivamente burocratizadas, pueden resultar también un freno a las ideas y por tanto a la innovación. Contrariamente, a las PYMES se les atribuye una gran capacidad para actuar con rapidez y flexibilidad en cuanto a puesta a punto de una innovación". Desde una postura teórica y reflexiva parece que realmente sea así ya que el gigantismo empresarial suele llevar consigo una lentitud en muchas actividades, lo que puede ir en contra de cualquier proceso en la búsqueda de facetas inéditas.

No obstante, PEARSON (1989; Pág 87) afirma que "la ambigüedad en los estudios empíricos indican que no hay un tamaño empresarial relacionado con la innovación. ello depende de otros aspectos organizacionales tales como la estructura y la cultura corporativa". Por lo tanto, a pesar de ostentar una gran dimensión, una compañía puede desarrollar una política basada en la innovación y que sea exitosa siempre que, como mínimo, haya una gran cohesión entre sus miembros, ocupando estas creencias un lugar predominante.

Una particularidad ligada a estas empresas es que suelen tener una estructura organizativa descentralizada, puesto que una centralización podría impedir que los diferentes departamentos y sucursales asumiesen riesgos por cuenta propia. Esto se debería a que las decisiones de este tipo serían tomadas por la cúpula empresarial, impidiendo, en muchas ocasiones, la detección de algunas posibilidades de innovaciones fructíferas. Bajo esta corriente PETERS y AUSTIN (1986; Pág 120) exponen: "Las innovaciones comerciales viables tienen más posibilidades de aplicarse en organizaciones netamente descentralizadas, aún cuando en ellas su

desarrollo resulte menos ordenado. Se consigue la innovación y se eluden los principales motivos de retraso confiando las funciones de concepción, fabricación y marketing a grupos pequeños y entusiastas".

Si intentamos una clasificación sectorial respecto a qué facetas económicas son las que más revelan estos valores, podemos decir que por la actividad que se desarrolla, no se logra sacar unas conclusiones tajantes, puesto que como indica DE YSASI-YSASMENDI (1989; Pág 56): "El comportamiento innovador se debe a culturas empresariales individuales de determinadas empresas llamadas a innovar bajo el impulso de sus gerencias, casi con independencia de otros factores favorables o de dificultades objetivas para conseguirlo". Por esto, más que hablar de sectores con una cultura orientada hacia el valor cultural que nos ocupa, creemos más lógico hablar de corporaciones que tengan esta asunción.

De forma puntual, las notas distintivas más sobresalientes de los valores tendentes a conseguir alguna innovación con una potencial aprovechabilidad serían:

- A.- Predisposición por parte de todos los miembros de la organización en cuanto a asumir riesgos.
- B.- Tolerancia directiva en cuanto a posibles fracasos.
- C.- Planteamientos de rendimiento a largo plazo.
- D.- Apertura gerencial ante nuevas ideas y mentalidad corporativa de experimentación.
- E.- Estructuras organizativas descentralizadas.
- F.- Concepción de informalidad relativa en cuanto a las relaciones entre los individuos de la firma con una predisposición al cambio y al aprendizaje.

En definitiva, para conseguir ventajas competitivas vía búsqueda de nuevos procesos empresariales, se hace imprescindible sostener a priori una cultura que lo fomente. Como resume VRAKING (1990; Pág 99): "La sensación cultural es un requisito previo para un comportamiento innovador con resultados efectivos".

Finalizando queremos reiterar que cualquier corporación puede ostentar, simultáneamente, varias de las orientaciones apuntadas anteriormente. Al respecto PRENTICE (1990; Pág 22) recuerda que "las organizaciones tienen tendencias a ser ejemplos híbridos, más que

puros, de tales tipos, pero los directivos tienen que ser conscientes de la cultura de su organización". No obstante, suele sobresalir, con cierto predominio, alguna de ellas al tratar con una empresa en concreto. En tal sentido, PETERS (1988; Pág 30), basándose en la famosa clasificación de las 500 empresas más exitosas de la revista FORTUNE, vaticina que, a groso modo y para los noventa, los valores que acompañarán a las firmas mejor situadas serán el servicio a los clientes, la innovación y la orientación hacia el personal; todo ello dentro de unas estructuras organizativas descentralizadas.

Además recordar que no hay una clase mejor que otra, ya que unas asunciones válidas para una unidad económica, pueden ser un gran inconveniente para otra. Como subraya PORTER (1987; Pág 42): "No hay una cultura buena o mala per se. La cultura es un medio de lograr una ventaja competitiva, no un fin por sí misma".



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

NOTAS DEL CAPITULO.

(1) Las peculiaridades de esta teoría pueden verse en:

-ARIAS GALICIA, F. (1986): "Administración de recursos humanos"; Editorial Trillas. Decimosexta edición. México. Pág 126-127.

-DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. (1988): "El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional"; McGraw Hill. Séptima edición. México. Pág 177-179.

-ENGEL, P. y RIEDMANN, W. (1987): "Casos sobre motivación y dirección de personal"; Editorial Deusto. Bilbao. Pág 128-131.

-MCGREGOR, D. (1969): "El aspecto humano en las empresas"; Editorial Diana. México.

-STRAUSS, G. y SAYLES, L.R. (1987): "Personal. Problemas humanos de la administración"; Prentice Hall. México. Pág 41-43.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

CAPITULO 3. LA AFECTACION CULTURAL EN

LOS PARADIGMAS ORGANIZACIONALES:

ESTRATEGIA, SOCIALIZACION Y LIDERAZGO.

Como se ha venido manteniendo, la cultura empresarial existe al compartir las personas las mismas creencias y valores en la organización. Derivativamente, es innegable que influye y es influida, directa o indirectamente, por todo lo que acontece en la corporación. No obstante, hay tres paradigmas que afectan de forma muy especial a todo el funcionamiento de la empresa y que a su vez están comprometidos de manera clara por la cultura imperante. De forma esquemática estos serían:

A.- El proceso estratégico. Tanto en la etapa de formulación como en la implantación estratégica, el espíritu corporativo tiene un relevante peso específico ya que la elaboración, puesta a punto y desarrollo implícito de una estrategia afecta a todos los rangos corporativos. En consecuencia, al ser la cultura el nexo de unión más importante entre los miembros organizacionales, será determinante en todo el proceso estratégico.

B.- Socialización. Sin profundizar ahora en el término, se podría afirmar que es el proceso mediante el cual el nuevo miembro, o el ya existente, aprende a reconocer qué es lo que la empresa considera importante. En definitiva, se trata del proceso de asunción cultu-

ral. Bajo la óptica de que afecta a nuevos empleados y colaboradores, sería apropiado significar que la cultura respalda a la socialización.

C.- Liderazgo. Si consideramos que es una función ejercida por la alta dirección, cabría decir que este paradigma influye en los valores de la firma, por cuanto que los gerentes pueden inyectar órdenes y recomendaciones que impliquen una determinada orientación. En este capítulo iremos esbozando todas estas cuestiones.



Universitat d'Alacant

**3.1. EL PROCESO ESTRATEGICO Y LA AFECTACION CULTURAL
INHERENTE.**

La fenomenología de la estrategia empresarial ha sido una de las más tratadas por los autores enmarcados en la administración y organización de empresas. Su motivación vendría dada en que realmente la elección de una estrategia en concreto va a condicionar gran parte del funcionamiento de la corporación, pudiendo determinar, en ocasiones, su éxito o su imposibilidad de supervivencia. Esta necesidad latente es percibida por CUERVO (1983; Pág 155): "Estrategia empresarial como una alternativa a la conducta guiada por prueba y error característica de la empresa en la teoría tradicional".

Una primera definición del vocablo sería la ofrecida por ANDREWS (1977; Pág 59): "La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser". A raíz de esta afirmación, se observa que es preciso un compromiso y consenso para su fijación, ya que el consumo de recursos materiales y humanos es tan grande que el alineamiento se hace preciso.

Por su parte MACCRIMMON (1988; Pág 49) sostiene que "la estrategia es la determinación de la integración, los fines a largo plazo de una empresa y el despliegue de acciones contingentes (que envuelven el despliegue de recursos bajo varias condiciones de entorno) como un entendimiento efectivo para atender a esos fines". Se detecta cómo la afectación estratégica va a perdurar y tener efectos durante un considerable lapso de tiempo, de ahí la importancia de tomar correctamente las decisiones concernientes a qué es lo que se va a hacer.

La descripción de su contenido también viene ofrecido por CHRISTENSEN y otros (1983; Pág 45-48) al entenderla como un conjunto de decisiones en una empresa que:

1. Determina, configura y revela sus metas, propósitos o objetivos;
2. genera las principales políticas y planes para alcanzar tales objetivos; y
3. define el negocio en el que la empresa quiere operar, así como la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades sociales.

Antiguamente muchas firmas podían operar, aunque con deficiencias, sin plantearse su futuro desde un punto de vista de seriedad estratégica. No obstante debido a la complejidad del entorno económico actual, donde los cambios pueden catalogarse como vertiginosos, esta función gerencial se convierte en imprescindible. Esta corriente de opinión también es asumida por la ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1989. a.; Pág 11): "El nuevo concepto que amplía las políticas empresariales y las proyecta hacia el entorno es el concepto de estrategia".

Esta estrecha interrelación de lo que ocurre dentro y fuera de la razón social también es apuntada por BODDY y BUCHANAN (1984; Pág 234): "El nivel estratégico concierne actividades que definen o redefinen las relaciones entre la organización y su entorno, tales como el mercado para los productos y servicios de la organización". Además, el vocablo, por el aspecto crítico que suele mostrar, afecta, en muchas ocasiones, a gran parte de la corporación como expresa HENDERSON

(1990; Pág 140): "La estrategia lleva consigo la búsqueda de un plan de acción que puede crear ventaja competitiva y aumentarla. Lo abarca todo en su compromiso".

Otra nota característica de este paradigma es que su aplicación, sea ésta exitosa o no, atañe a la empresa durante muchos años. De aquí se observa la importancia de que sea acertada al tener una difícil desmantelación, por utilizar recursos calificados como fijos dentro de la corporación. Esta cuestión es subrayada por JOHNSON (1987; Pág 4) al recalcar que "las decisiones estratégicas conciernen al largo plazo de la organización". Esto también se percibe en la definición de RENAU (1985; Pág 79): "Por estrategia se debe entender tanto el proceso de fijación de objetivos a lograr a medio y largo plazo como la asignación de los recursos necesarios para el logro de los mismos, lo que se concretará en las políticas que permitirán desarrollar dichas estrategias". La lógica de estos planteamientos estribaría en que si se pretende fijar el horizonte potencial de la compañía, hay que proveer toda una infraestructura para conseguirlo y ésta para ser rentable debe servir para un período considerable. Como puntualizan SARRAZIN y RUEFLI (1984;

Pág 43): "Reflejar los factores a largo plazo que puedan servir de guía para el comportamiento a corto plazo".

Desgraciadamente, los miembros de los niveles jerárquicos superiores no siempre suelen partir con estas ideas a priori. Esto se debería, tal vez, a la razón aducida por ABELL y HAMMOND (1979; Pág 439): "En muchas corporaciones, los sistemas de recompensas se establecen más a corto plazo que a largo plazo, así que los directivos gastan poco tiempo pensando en cuestiones a largo". Pero no sólo debido a las gratificaciones se origina este efecto contraproducente, sino que puede ser que el mismo sistema cultural en que trabajan los gerentes, lleve consigo esta operativa meramente coyuntural. Si, por ejemplo, se trata de una firma con una orientación hacia los resultados, la exigencia de éstos con rapidez suele ser una pauta común. Entonces difícilmente se estará pensando a largo plazo, produciéndose el efecto señalado por HAMEL y PRAHALAD (1990; Pág 79) de que "los directivos, cuando se les apremia, admiten que sus planes estratégicos revelan más acerca de los problemas actuales que de las oportunidades de mañana". Esta podría ser una de las razones por la que muchas empresas con esta asunción concreta no han alcanzado una

notoriedad, teniendo un ciclo de vida muy reducido, por mantener una mentalidad a corto plazo.

Otra peculiaridad muy relevante es que el pensamiento estratégico está íntimamente ligado con los lugares más altos del organigrama de la firma, dado que los colaboradores u operarios suelen ocuparse de ejecutar facetas concretas de esa idealización surgida, principalmente, de los gerentes. Al respecto BARCELO (1988; Pág 81) reitera que "para los dirigentes, a todos los niveles, la planificación estratégica está estrechamente ligada con el proceso de dirección; no es algo separado y distinto de la dirección, sino una parte integrante de ella".

Esta consideración ha llevado a la proliferación de ambos vocablos (estrategia y dirección) como una única expresión válida para significar este hecho anterior. Clarificador resulta STEINER (1987; Pág 17): "Existen dos diferentes tipos de dirección: la que se lleva a cabo en los niveles más altos de una organización, que se llama dirección estratégica, y todas las demás, que se denominan dirección operacional".

Sentada la base y origen de dónde se origina primordialmente esta forma de actuación estratégica, cabría decir que aunque el reconocimiento de los administradores, sobre sus obligaciones en el pensamiento estratégico, es una condición necesaria para el éxito empresarial, no es una condición suficiente. En esta línea se pronuncia LORANGE (1980; Pág 254): "El alto directivo más brillante y persuasivo no puede desarrollar unilateralmente una dirección estratégica". La argumentación de estos enunciados podríamos situarla en que por muy buenos que sean los planteamientos propuestos, si no hay un consenso y entendimiento concreto por parte de los mandos intermedios y de los colaboradores operacionales, difícilmente se lograrán unos efectos deseables. Avalistas de esta postura son SMITH y WALSH (1978; Pág 107): "Ninguna estrategia puede ser exitosa sin el profundo involucramiento de las personas". También MINTZBERG (1987; Pág 20) apoya estas concepciones: "La estrategia como modelo también introduce otro importante fenómeno en la organización que es la convergencia que consigue una consistencia en el comportamiento". Por su parte STONE y HEAVY (1984; Pág 11) son aún más diáfanos: "En algunos casos, la estrategia fracasa porque está en

conflicto con los propósitos y la identidad corporativa".

Si recordamos una de las peculiaridades más destacadas de la cultura, que era la necesidad de ser compartida por todos los que forman parte de la organización, vemos una gran similitud con la voz que estamos analizando. Es decir, tanto una como otra deben, para tener sentido, ser asimiladas por todos los involucrados en la actividad económica. Además, y sobre este punto volveremos a reiterar, ambos deben converger en los aspectos básicos que los sostienen o de lo contrario es de esperar una debilidad empresarial tanto interna como externa y referida a las metas planteadas.

Una confirmación del término es que siendo los cálculos de rentabilidad y las demás expectativas futuras realizadas mediante técnicas numéricas y gráficas, totalmente objetivas y cuantitativas, no es suficiente para su posterior desenvolvimiento. Como hemos visto, la estrategia afecta de modo especial a las personas y éstas, bajo diferentes circunstancias, reaccionan de manera no siempre uniforme. En consecuencia cuando la alta dirección se plantea implantar una

importante maniobra para el futuro, no puede basarse únicamente en los medios técnicos, considerando además el factor humano de manera mecanicista, sino que la ponderación de las inquietudes y expectativas de los empleados se hace imprescindible. En tal sentido MASON (1986; Pág 72) advierte que "muchas de las tomas de decisión están fuera del sistema formal y hay una gran brecha entre la formulación y la implementación de los planes".

De ahí que cualquiera que sea el objetivo planteado, se deberá valorar tanto las posibilidades físicas y materiales como las inmateriales. Estas últimas estarían representadas principalmente por la manera en que van a reaccionar los operarios ante las nuevas propuestas. Por esto MINTZBERG (1988; Pág 77) habla de que "en la práctica, la elaboración de toda estrategia tiene un componente deliberado y otro espontáneo, ya que la elaboración puramente deliberada de la estrategia impide el aprendizaje y la puramente espontánea impide el control". En este sentido, la flexibilidad debe estar siempre presente ya que las rigideces, y más a largo plazo, son difíciles de mantener. Esto obliga a estimar convenientemente a la cultura puesto que, de alguna

forma, es el detector más significativo de la personalidad organizacional.

Al igual que la cultura, una estrategia determinada no siempre puede extrapolarse a otra firma, ya que los factores concretos que se valoraron a la hora de ser concebida difícilmente se darán en otra compañía. Paralelamente, las necesidades y expectativas es de esperar que no sean las mismas en todas las empresas. En este orden de ideas VENTURA (1987; Pág 53) llega a sostener que "el desarrollo de las estrategias depende de los aspectos internos de la empresa, lo cual explica, en parte, las diferencias entre las organizaciones, así como las dificultades a la hora de imitar las estrategias de más éxito".

Recapitulando, se observa que al delimitar las peculiaridades específicas de las estrategias empresariales, éstas se asemejan en algunos puntos a la cultura por cuanto que deben ser compartidas, precisan de factores no simplemente cuantitativos, sus efectos perduran a largo plazo y el entorno influye en ellos, de ahí que ya se puede vaticinar una fuerte relación entre los dos y que iremos desarrollando.



Respecto a una taxonomía de las estrategias que usualmente puede generar una compañía, vamos a recoger dos criterios de clasificación, sin profundizar en demasía en relaciones extensas. Una primera sería la propuesta por MARTINEZ SANCHEZ (1989; Pág 89-92) en función de la amplitud que se pretende alcanzar. Así se hablaría de:

A. Estrategia institucional; se refiere a cómo una empresa define y configura su visión y carácter básico con un entorno social.

B. Estrategia corporativa, es la que define el tipo de negocios que la empresa va a acometer.

C. Estrategia de negocio, establece cómo intenta competir la empresa en uno de los mercados o negocios específicos elegidos.

D. Estrategia funcional, establece las directrices básicas para la gestión de las áreas funcionales más importantes (marketing, I+D, fabricación, finanzas, personal).

Lógicamente sólo tiene sentido hablar de alguna de estas posibilidades cuando se ha prefijado la anterior opción; así si no se define la corporación, difícilmente se delimitarán los negocios específicos.

Un segundo criterio podría ser el sostenido por RENAU (1989; Pág 47), quien recoge de un lado una clasificación según el ciclo de vida de la empresa (hablando de estrategias de crecimiento y de supervivencia, en base a la etapa concreta en que se encuentre la firma) y por otro lado las denominadas estrategias competitivas, caracterizadas por la búsqueda de determinadas ventajas frente a las otras organizaciones.

Una derivación detectable de estas taxonomías anteriores es que la metodología y los procedimientos perfectamente delimitados, parecen estar en consonancia con la elección estratégica. Por contra, la cultura no es tan mecanicista y la concreción de los valores depende de muchos factores que no son totalmente controlables en la compañía. BRUNNEN (1989; Pág 29) evidencia que "muchos de los desarrollos de los nuevos negocios son evidentes, pero la dirección estratégica para desarrollar una cultura de empresa es, en muchos aspectos, bastante diferente de la sistematización y control". Esto podría explicarse, en parte, a que la estrategia utiliza recursos cuantitativos con apoyo de los cualitativos, mientras que las creencias corporativas son

fundamentalmente inmateriales y por tanto más complicados de dirigir, siempre bajo los mismos patrones.

Una vez subrayado, escuetamente, el término que nos ocupa y retomando todo lo analizado al respecto de las creencias empresariales, sería interesante recoger las interrelaciones concretas que se originan entre ellos. Una postura que mantiene parte de la doctrina es que la elección de una estrategia y el rechazo de otra viene determinada, en gran parte, por el espíritu organizacional concreto que impera en la razón social. Efectivamente, si los valores compartidos expresan "la manera en que se hacen las cosas en la empresa", es de esperar que siendo las tareas estratégicas una constante en la vida corporativa, éstas estarán influenciadas por aquéllas.

Bajo este prisma DESHPANDE y WEBSTER (1989; Pág 7) afirman que la "cultura es una herramienta para los directivos a la hora de implementar la estrategia". En esta misma línea estaría BUENO CAMPOS (1989; Pág 8): "En toda organización existe una cultura, explícita o informal, y que representa un factor decisivo en la configuración de toda estrategia competitiva, precisa-

mente por su carácter integrador". Aquí el autor está resaltando el aspecto, ya comentado, de que el compromiso de la fijación del futuro exige una voluntad generalizada y común dentro de la organización. Además de estos investigadores, hay muchos otros que defienden esta postura (1).

Por tanto, y en base a estos razonamientos, la cultura tendría un valor de apoyo a un nivel similar a los recursos financieros o materiales en general. Es decir, que sería una magnitud de primer orden para el éxito, ya que determinará, en cierto modo, tanto la elección concreta de la vía de designación, como su posterior posibilidad de ser consumada satisfactoriamente.

Pero este análisis también puede ser invertido, en otras palabras, siendo el proceso estratégico una de las tareas fundamentales y críticas de la empresa, ésta también influirá en la personalidad corporativa. Es decir, que al plantearse el futuro y reflexionar sobre cómo hacer que sea favorable, se va moldeando el carácter que adopta la firma y por ende la cultura va perfilando un aspecto determinado y característico. En este

sentido, la explicabilidad de HAYDEN (1986; Pág 72) es representativa: "El ideal de la cultura corporativa para unas compañías dadas depende de la estrategia de la compañía y la clase de fuerzas competitivas con que se encuentran sus negocios".

Como se detecta, este enfoque es diametralmente opuesto al anterior por cuanto que la dirección del influjo se invierte. La estrategia se convierte en una de las causas de la cultura y no en una consecuencia de ésta. HIGGINS y DIFFENBACH (1989; Pág 138) pertenecerían a esta corriente: "La revelación estratégica consigue impactar para conseguir valores compartidos". Del mismo modo, VAN DER ERVE (1989; Pág 77) afirma que "la estrategia es un conductor clave en el desarrollo de la cultura".

En definitiva, nos encontramos ante dos posturas que, en principio, pueden parecer antagónicas pero en realidad son encontradas. Si en la empresa existe una cultura perfectamente delimitada y ésta se acepta como válida, es de esperar que a la hora de plantearse cualquier decisión estratégica, su peso específico sea considerable. Si luego estas propuestas para el futuro



van funcionando según lo previsto, es de esperar que ello sea un motivo suficiente para que se refuercen aún más los valores preexistentes.

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

Es entonces cuando se entiende el significado de frases como las de BARTOLI y HERMEL (1986; Pág 122): "El interés del conjunto de la empresa se sitúa en la investigación de una convergencia de las representaciones de los actores y de la estrategia general de la empresa". Esta síntesis también subyace en el enunciado propuesto por CALORI (1988; Pág 88) al mantener que la dirección requiere "una mezcla de decisiones en los siguientes campos: estrategia, estructura, dirección de recursos humanos y cultura; todo ello para conseguir un balance entre integración y diversificación".

A partir de estas posiciones se refuerza el postulado de que la inyección monetaria y la voluntad gerencial no son suficientes para emprender proyectos futuros con garantías de éxito. La diferenciación intuitiva a que nos lleva BUENO CAMPOS (1984. b.; Pág 29) resulta interesante al respecto: "Definimos por actitud estratégica la voluntad de adaptación de la empresa a los cambios del entorno, mientras por postura estratégica entendemos la manera de enfrentarse la

empresa al entorno y la capacidad interna para dar respuesta a los retos o impactos de aquél". De este modo, el adoptar una actitud clara es una potencialidad viable en muchos casos; sin embargo, el desarrollo de una postura satisfactoria precisa de un compromiso general en donde esa "capacidad interna" hay que valorarla, a nuestro juicio, en términos de un espíritu organizacional volcado hacia esos menesteres.

El nexo de unión e interdependencia de ambos paradigmas es tal que incluso se está hablando de "cultura estratégica" para significar, básicamente, ese carácter imbuido en el compromiso común para plantearse a dónde quiere llegar la corporación y todo ello mediante el establecimiento de interrogantes reflexivos, por parte de todos los miembros organizativos. En esta dirección CLAVER y GOMEZ (1989; Pág 15) recalcan que "las empresas deben poseer cuando menos una cultura estratégica, un pensamiento estratégico imbricado en todos sus recursos, orientado a apreciar y obtener ventajas competitivas que le permitan lograr resultados superiores a la media". Este vocablo compuesto tendría sentido, bajo esta óptica, principalmente en una unidad económica que estuviese acostumbrada a utilizar este

fundamental proceso, dado que las orientaciones empresariales tardan años en alcanzar la vigorosidad suficiente como para considerarse valores compartidos. LEVY (1985; Pág 68) también estaría inmerso en esta línea argumental: "La cultura estratégica es el patrón de estilo que da dirección a la formulación, la implantación y la acción. Es el tipo de cultura que de por sí se convierte en una ventaja competitiva".

Estos enfoques convertirían al concepto en una importante clasificación cultural, la cual podría ser tratada a su vez como una característica inherente o no en cualquiera de las taxonomías que hemos venido ofreciendo. Tal sería el caso de una firma orientada hacia el uso tecnológico. Esta asunción puede estar perfectamente asimilada entre las personas implicadas en la organización, alcanzando con ello unos niveles de funcionamiento y coordinación satisfactorios. Pero además cabe concebir una cultura estratégica dentro de esa razón social que empuje a los directivos y colaboradores a ir diseñando el futuro de una forma racional. Lo lógico en este caso sería pensar que ese horizonte planeado estuviese en concordancia con las creencias tecnológicas, en cuya situación nos atreveríamos a



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

hablar de excelencia respecto a las creencias compartidas.

Resaltable es que ANSOFF (1979; Pág 119) al referirse a este concepto esté ya englobando ambos supuestos, es decir el que se vea bien el plantearse unas metas determinadas y que éstas estén alineadas con una orientación en particular. Así, este autor denomina "cultura estratégica del grupo al conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico".

También creemos que tendría sentido hablar de "estrategia cultural", aunque esta denominación gozaría de unas connotaciones muy diferentes al examen concebido anteriormente. En efecto, habría que entenderlo bajo un prisma similar al usado con términos como estrategia de crecimiento, de supervivencia, de diversificación, etc. Al hacer esta afirmación, nos basamos en que la estrategia se emplea para conseguir metas corporativas a largo plazo y dado el tiempo que precisan las creencias en tomar un cuerpo consistente, podrán catalogarse de esta índole. Por tanto la estrategia cultural la definiríamos como aquellas acciones tendentes a la consecución de un

fortalecimiento de las orientaciones actuales o al cambio potencial de las mismas, por considerarse así conveniente en determinadas circunstancias.

Respecto a la formación y cambio del espíritu empresarial, serán cuestiones abordadas posteriormente; sin embargo, por la trascendencia de estas cuestiones en la organización, le otorgamos el calificativo de estratégicas. Si tenemos en cuenta que el carácter de la compañía es el resultado de la unificación coordinada de voluntades particulares, veremos que el conseguir un alineamiento provechoso y predefinido para la empresa se convierte en una labor árdua que exige planteamientos estratégicos.

En otro orden de ideas, cuando lo que se pretende en el futuro se fusiona perfectamente con las orientaciones actuales, el optimismo argumentado para alcanzar las metas es más latente. Así GOOLD y CAMBELL (1988; Pág 120) afirman: "Quizás la mayor ventaja del estilo de planificación estratégica sea que fomenta la creación de estrategias empresariales ambiciosas. Las unidades económicas que adoptan este estilo suelen mostrarse más efectivas en lo tocante a ayudar a las unidades operativas que las integran para que luchan y se esfuerzan para

obtener ventajas sobre sus competidores". Si la propuesta de los escenarios en los que va a actuar la firma fuesen adversos a las creencias actuales, el entusiasmo ya no estaría tan presente. Así pues, este proceso de reflexión sobre el camino que ha de recorrer la razón social se muestra como vital. En este contexto se pronuncia HAMERMESH (1987; Pág 102) al constatar que "nadie defiende hoy en día la idea de que las empresas puedan tener éxito sin aplicar estrategias coherentes".

A pesar de esta realidad ha habido deficiencias en su ejecución y que VALERO LOPEZ (1987; Pág 16) resume al narrar que "una de las razones por las que se han criticado las técnicas clásicas de la Dirección Estratégica de la Empresa ha sido que el énfasis en la planificación sistemática ha dejado de lado aspectos más personalizados, tanto a nivel individual como colectivo, de la vida empresarial". De entre estos aspectos, el más fundamental es, por las causas ya aducidas, el espíritu organizacional. En esta misma dirección se expresa HUMBLE (1988; Pág 11) cuando pone a la cultura como un requisito para llevar a cabo una estrategia exitosa.

En función de todas las premisas que juegan de nexo de unión de la cultura y la estrategia, podemos recoger una última definición de este segundo paradigma y que incorpora las asunciones compartidas tan necesarias para su desenvolvimiento. De este modo GARRIDO MARTINEZ (1988; Pág 3) propone que la "estrategia corporativa consiste, ante una determinada visión del futuro, en diseñar un proyecto de empresa capaz de superar las dificultades de la competitividad y de alcanzar el éxito en la gestión, realizando sus funciones de acuerdo con unos valores, creencias, principios y normas con los que se identifiquen todas las personas involucradas en la organización".

Vistos los puntos generales del proceso estratégico y las similitudes y confrontaciones generales con las creencias de la firma, vamos a desglosar a aquél en sus etapas más significativas apuntando, al mismo tiempo, las repercusiones de la cultura en cada una de ellas.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

3.1.1.1. IMPLICACIONES EN LA FORMULACION.

Esta primera etapa consistiría básicamente en el raciocinio de elegir qué camino seguir para que la corporación pueda lograr alguna ventaja competitiva. Desde un punto de vista más formal HREBINIAK y JOYCE (1984; Pág 24) la definen como "tomar decisiones sobre el desarrollo de objetivos a largo plazo y sobre la disposición de las aptitudes de la empresa y de las contingencias del entorno para obtenerlos". Para conseguirlo lo más lógico sería hacer primero un diagnóstico de cuál es la situación actual de la empresa en aspectos como su posición competitiva, financiera, productiva, investigadora, etc. además de intentar hacer una valoración del entorno en el que se va a mover la organización, sobre todo en lo referente a las actuaciones de la competencia y a la configuración de la tendencia económica y tecnológica.

En consecuencia no es una fase que se realiza fácilmente, sino que precisa de grandes reflexiones y la elaboración de un gran número de datos, a veces de difícil recopilación. De entre éstos estaría toda la problemática del entorno que rodea a la empresa. Para ello, RECIO (1987; Pág 21) esquematiza: "Para analizar el entorno económico de la empresa una vez seleccionadas

y descritas las variables que son más significativas para su integración con el subsistema empresarial se han de distinguir los aspectos permanentes de esas variables y los resultados de sus frecuentes cambios". Cuando no se efectúa adecuadamente se suele derivar el efecto señalado por VOLKEMA (1983; Pág 648): "Con frecuencia se gasta poco tiempo y energía en el proceso de formulación, lo cual puede llevar a la solución del problema erróneo o de un problema de suboptimización". Por tanto es una parte esencial del proceso, a la que se le debe dedicar la atención que se merece. Además si su elaboración es deficiente, la repercusión en el resultado final será negativo, dado que las bases están fallando a priori. Al mismo tiempo debe ser comprensible para tener éxito. Como recalca FERNANDEZ SANCHEZ (1986; Pág 114): "La estrategia empresarial debe ser correcta y comprensiblemente explicitada, para que sirva de guía a las acciones de los individuos y grupos que conforman la empresa".

Una de las primeras cosas que hay que tener en cuenta es el plantearse, reflexivamente, los motivos que llevan a la razón social hacia la necesidad de emprender esta tarea. En definitiva, cuáles son las inquietudes

inherentes al respecto. Esta primera premisa no siempre es reflejada por los investigadores dedicados a esta temática. No es el caso de BESSEYRE DES HORTS (1989; Pág 33): "Antes de iniciar un proceso que debe llevarla a planificar su futuro, la empresa tiene que ser capaz de definir lo que ella es fundamentalmente, lo que la hace única, pero también, y sobre todo, lo que intenta llevar a cabo de cara a sí misma y a un determinado número de actores que, por ejemplo, han invertido en ella (los accionistas), trabajan en ella (los colaboradores) o la reglamentan (el Estado, las autoridades locales)". En cierto modo se trataría de contrastar lo que se espera conseguir, con las expectativas de los grupos implicados en la organización. De ahí que siendo la cultura el fiel reflejo de cómo se puede combatir la ansiedad, al explicar qué es importante para los diferentes grupos, no puede ser despreciada en esta etapa. Tajante resulta DAVIS (1984; Pág 7) al respecto: "Si la alta dirección ignora la cultura, entonces se formulará la estrategia sin ningún fundamento en el cual se pueda apoyar la compañía". Además, las personas que las reflexionan es de esperar que ya tengan unos valores asumidos de antemano.

Esta cuestión es, en muchas ocasiones, inevitable dado que ante creencias vigorosas, todas las actividades vendrán remarcadas por su impronta y la formulación no es una excepción. La ratificación directa vendría dada por SWIDLER (1986; Pág 284): "Las estrategias de acción son un producto cultural, la experiencia simbólica, los mitos y las prácticas rituales de un grupo crean modos y motivaciones, formas de experiencias organizadas y evaluación de realidades, modos de regulación de la conducta y medios para formar lazos sociales que procura recursos para construir estrategias de acción". Por ejemplo, supongamos que la cultura empresarial tenga una orientación hacia el control de costes, por lo tanto es de esperar que la producción en masa de forma estandarizada para lograr economías de escala sea un hecho aceptado. Dificilmente se establecerán estrategias de diversificación de productos en estas firmas si se parte a priori con esta mentalidad. Sin embargo, podría ocurrir que las condiciones del entorno sí aconsejaran desarrollar esta estrategia, por haber surgido un sector poco explotado en el que los buenos resultados son viables.

Consecuentemente el análisis externo e interno se convierte en el siguiente paso. Respecto a los acontecimientos que ocurren fuera de la corporación, pero que afectan a la formulación estratégica de ésta, MENGUZZATO (1989. b.; Pág 40) nos ayuda a circunscribirlos: "Se trata de estudiar los impactos de los factores estratégicos del entorno (económicos generales, competencia, tecnológicos, psicosociopolíticos), y la evolución futura de éstos para detectar las posibles amenazas y las oportunidades".

Si estos factores son importantes y van a delimitar exógenamente el potencial éxito o fracaso de las medidas emprendidas, también es cierto que la empresa será responsable intrínsecamente por cuanto a los agentes y recursos propios de que dispone. Al contrario de lo que acontece en muchos casos, no sólo hay que ponderar medios materiales, sino también los incorpóreos.

Esta relevante matización es descrita por TENA MILLAN (1989. b.; Pág 58): "Al comienzo del proceso de formulación de la estrategia es preciso tomar en consideración las condiciones existentes tanto en el entorno

de la organización como en el interior de la misma. Es precisamente en este aspecto en el que la cultura organizativa es un dato de partida, una fuente de posibilidades de desarrollo de la organización y, también, un factor limitativo".

Realizada esta auditoría de qué es lo que dispone la compañía, es ahora cuando se deben ir perfilando los objetivos realistas que se pretenden conseguir a largo plazo. Dado que las metas fijadas son pretendidas sólo después de un lapso considerable de tiempo, el ostentar una cultura predominante no debería ser una barrera a priori. Esto se razonaría por dos cuestiones; en primer lugar, estamos en una fase eminentemente intelectual donde, en principio, no se debería rechazar ninguna opción. Al respecto FREIJE (1989; Pág 24) esquematiza que conviene un estudio de todas las posibles estrategias para luego elegir la mejor. En segundo lugar, porque el plantearse el cambio de los valores es una posibilidad admisible a largo plazo. Por ello es valioso haber averiguado con anterioridad la personalidad corporativa actual. AMARA y LIPINSKI (1983; Pág 202) son coincidentes al subrayar que "antes de que un planificador pueda ser realmente efectivo, debe gastar tiempo en

el análisis de la cultura empresarial. Esto es así porque tal vez se tenga que modificar la cultura para ayudar a los ejecutivos a entender su horizonte temporal".

Determinados los objetivos genéricos se irán proponiendo diversas vías para alcanzarlos mediante la búsqueda de alternativas concretas que luego puedan ser materia de discusión. Si, por caso, el objetivo era ser una empresa tecnológicamente avanzada, normalmente, ahora se optará por la adquisición de ésta del exterior o por la innovación propia de la empresa. Aquí las desviaciones culturales también tendrán una potencialidad de producirse. De ahí que en la medida en que se pueda evitar la confrontación estratégica con los valores, se elegirá esta opción.

Se entraría de este modo en la última parte de la formulación, cual es la elección específica de la estrategia que luego físicamente se va a llevar a cabo. Volviendo al ejemplo anterior y engarzando las creencias corporativas, es obvio que se elegiría en este supuesto la preferencia innovadora si con anterioridad se hubiese detectado esa orientación en concreto. Aunque estemos en

una fase intelectual, las elecciones ahora tendrán unas repercusiones económicas que si no son aceptadas pueden ser críticas. En consecuencia, pudiendo llegar al mismo resultado, es preferible la estrategia que no obligue a cambiar las asunciones. No obstante, si esto no es posible, ahora es el momento de decidir si esta modificación es conveniente o no. Dado que la firma se va a comprometer después con esta toma de decisión, el haber procedido correctamente en cada uno de los pasos anteriores, conllevará a que ahora la resolución sea al mismo tiempo más fácil y acertada.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

3.1.2. IMPLANTACION Y EXIGENCIAS CULTURALES.

La segunda gran etapa del desarrollo estratégico consistiría en la implantación o ejecución material de las decisiones establecidas en la fase anterior. Una primera gran diferencia con la formulación es que ésta era una cuestión básicamente racional y que por tanto no implicaba unos gastos cuantiosos en recursos económicos. Por contra, ahora su aplicación precisará de unos desembolsos económicos, bien en adquirir la infraestructura necesaria o bien para la utilización de la ya existente, que son usualmente más elevados que los de la etapa anterior.

Una idea intuitiva de su contenido es la ofrecida por HATTEN y HATTEN (1987; Pág 1): "Una estrategia es una ruta para un destino, un objetivo es ese destino. El seleccionar una ruta representa una decisión. El conducir a través de ella es la implementación de esa decisión. Por supuesto, ambas decisión e implementación son necesarias para alcanzar el objetivo estratégico". Aunque parezca que lo minoritario sea el haber reflexionado y meditado sobre qué conseguir y cómo conseguirlo, siendo la ejecución una cuestión mecanicista de simple proceder, es relevante señalar que si tiene una ponderación alta la realización específica porque si no se

lleva a cabo correctamente, de nada servirá haber establecido concienzudamente los pasos a seguir.

En consecuencia, ambas etapas deben estar en perfecta concordancia, no siendo suficiente pensar que la implantación seguirá de forma automática a la formulación. En este sentido se expresa HANNA (1985; Pág 76) al afirmar: "La experiencia de muchas organizaciones sugiere que el tratamiento de la planificación estratégica y la implementación como dos procesos secuenciales e independientes es una conveniencia artificial que denota la negligencia de pensar que la formulación estratégica es suficiente para lograr la implementación estratégica". El seguir lo establecido de forma prevista y dentro de los plazos predeterminados será crucial para que el éxito sea una realidad potencial y viable.

Una manera de facilitar el desenvolvimiento de esta implantación sería mediante el desarrollo de planes de acción en los que se subdividan las diversas tareas a emprender. Con esta medida se conseguiría desenglosar la complejidad inherente a todo el proceso, ya que suelen ser medidas fundamentales que han de servir a largo plazo, implicando a la mayoría de las personas de

la organización. Dado que en la ejecución se va a precisar a los miembros corporativos, es primordial que éstos comprendan lo que se persigue. Un modo de aumentar esta cohesión es dejando que todos participen en la formulación, aunque sólo sea permitiendo que se hagan sugerencias al respecto. Con esto la posibilidad de una incongruencia cultural disminuye al aumentar el número de individuos comprometidos con esta labor. Esto no significa que la formulación no sea una labor básicamente reservada a los directivos, sino que hemos querido apuntar y argumentar el enunciado de ULLRICH (1976; Pág 212): "El participar en la planificación facilita la implementación".

En esta fase es donde las implicaciones y posibles desavenencias culturales se pondrán de relieve; en consecuencia, es la primera etapa cuando, en caso de precisar una modificación cultural, ésta se debe empezar a producir. Si se comenzasen a alterar los valores durante la implantación, es de esperar que a medida que se va profundizando en la estrategia, el choque seguirá produciéndose debido a la lenta evolución que caracteriza a las creencias.

De este modo, por caso, una empresa puede estar basando todo su potencial en la innovación, comportando la firma que se empleen grandes recursos en ello. Llegado un momento, y por consecuencias del mercado, se detecta la idoneidad de ofrecer unos productos estandarizados a un precio competitivo. Para emprender esta estrategia, la mentalidad corporativa tendría que cambiar en orden a conseguir un mayor control de costes. Si esta nueva personalidad empresarial no está asumida durante el período de preparación de la maquinaria, el establecimiento de los nuevos canales de distribución, la elección de las materias primas, etc., necesario para la estrategia que se decide llevar a cabo, difícilmente se conseguirá el desenlace perseguido. Ello surgirá como una consecuencia de que aún se esté pensando en la innovación y los gastos e inversiones emprendidas sean elegidos en función de esta variable y no en base a ese control que se precisa ahora.

Con este ejemplo se puede entender que JARILLO (1989; Pág 182) manifieste que "si la formulación de un cambio estratégico no va acompañada por medidas de cambio en las personas, esto es, de aprendizaje hasta hacerlas adecuadas a la nueva estrategia, no ocurrirá

nada, y el enunciado de la estrategia se verá reducido al enunciado de buenos propósitos". De ahí que en el momento en que se ha seleccionado una vía determinada, hay que ir impregnando el espíritu organizacional. Si las creencias actuales son válidas, se tomarán las medidas para fortalecerlas aún más y en el caso de necesidad de transformaciones, éstas habrán de empezar a tener lugar en este momento.

Un factor a tener en cuenta es que esas alteraciones inherentes al proceso no sólo están afectadas por elementos cualitativos internos, sino que las magnitudes cuantitativas de la empresa y del medio económico general que la rodean tendrán un peso específico; éste variará según las circunstancias concretas del mercado en el que se engloba la compañía y el momento en que se decida emprender esa nueva "aventura" empresarial. Al respecto NUTT (1989. b.; Pág 145) nos orienta que "para llevar a cabo la implementación, un directivo debe instalar o poner en marcha cambios en un plan estratégico. El éxito de esta instalación de los cambios depende del entorno, cooperación y autorizaciones o consenso de los centros de poder". Bajo esta óptica podríamos entender que este autor esgrime razones propias de la

corporación, pero también las exógenas en general para vaticinar la trayectoria que va a alcanzar la estrategia.

Así, usualmente, cuando se establece una vía concreta para el futuro, suele haber una generación implícita de nuevos puntos fuertes y débiles de la compañía, buscando la creación de nuevas barreras frente a los competidores. BHIDE (1987; Pág 121) destaca los siguientes tipos de barreras: "Poderosos sistemas de distribución y marcas de fábrica, tecnología o patentes secretas, plantas bien situadas y muy eficientes, amplias facilidades de servicio, importantes relaciones comerciales, patentes, sistemas de comunicación, etc". Aunque todos estos elementos pueden formar una muralla contra los contrincantes, nos podemos preguntar si la cultura también tendría esta consideración. En efecto, en el sentido en que la cultura tarda años en fortalecerse y ser aceptada por los miembros organizacionales, podría formar una valla contra los competidores.

No obstante, habría que reconocer, igualmente, que los valores consiguen actuar como una barrera interna en el sentido de que la inserción estratégica puede chocar

con los valores establecidos. Podemos imaginar una firma con la asunción de que el trabajo artesanal es lo que da calidad al producto y es el principal componente de su valor añadido. Al intentar aplicar una estrategia consistente en que ahora la tecnología y la fabricación en masa va a ser el punto fuerte de la empresa, se producirá lógicamente un enfrentamiento con el espíritu corporativo asumido.

Consecuentemente, el enunciado de BOSEMAN, PHATAK y SCHLLENBERGER (1986; Pág 96) cobra una total validez: "La cultura corporativa de una firma puede ser un factor de fortalecimiento si es consistente con la estrategia organizacional. Los directivos experimentarán dificultades de implementación si una estrategia va en contra de la cultura". La trascendencia de esta realidad también se refleja metafóricamente en WILENSKY (1989; Pág 167) al decir que "la cultura es tanto la filosofía como las reglas de juego que guían a la organización. Es el software que hace funcionar el hardware (capital, plantas fabriles, depósitos, personas). Es el programa que corre la estrategia".

Uno de los agentes que puede influir en el nivel de cohesión de ambos paradigmas sería el tipo de implementación concreta que se va a llevar a cabo en la empresa. Para analizar este influjo mutuo, vamos a tener en cuenta la clasificación ofrecida por NUTT (1987; Pág 5) sobre los tipos de implementación que pueden darse. En tal sentido este autor habla de tres categorías: implementación participativa, persuasiva y por mandato. La primera consistiría en que un gerente planifica y estipula las necesidades estratégicas especificando las prioridades, pero después el desarrollo del proyecto se delega a un grupo dentro de la empresa. La segunda se basaría en que los directivos delegan a un consultor externo a la firma el desenvolvimiento de las tareas de coordinar la ejecución material del futuro planificado con anterioridad. Respecto a la tercera cabría decir que el uso del poder es el tema dominante en estos casos. El gerente anuncia el plan y describe cuál debe ser el comportamiento mediante memorias, presentaciones formales o instrucciones laborales.

Cuando se emplea la implementación participativa, el número de personas envueltas directamente en el establecimiento estratégico es considerable en compara-

ción con los otros dos métodos. Si tenemos en cuenta que las decisiones se van tomando por consenso, es más probable que éstas obedezcan a una cultura común que, a su vez, puede ser una representación relevante de parte de la organización. En consecuencia, el choque cultura-estrategia es posible, pero se amortigua considerablemente. Además cuando se coopera en este proceso, la misma puesta en práctica permite solidificar o conocer unas determinadas creencias. Como se desprende del comentario de HOSMER (1987; Pág 58): "La implementación estratégica puede informar a los miembros de una organización sobre la nueva dirección y ofrecer la integración de actividades internas que son necesarias".

Respecto a la aplicación persuasiva, al delegarse en individuos ajenos a la corporación es de esperar, en principio, que éstos no conozcan los valores organizacionales y la adaptación de los dos términos que estamos analizando sólo se producirá por casualidad. Ahora bien, si estos consultores han participado anteriormente en la formulación mediante el asesoramiento en el diagnóstico cultural, entonces la implantación estará, si se opera racionalmente, acorde con esta auditoría previa.

Si nos centramos en la tercera tipología, es decir la denominada por Nutt como "de mandato", observamos que los dictados del directivo es lo que impera. Como resultado, la ejecución estratégica obedecerá no a las creencias de la compañía, sino a su propia filosofía empresarial que puede o no coincidir con lo que piensen los demás miembros corporativos. Derivativamente al emplear esta forma de implementación, el alineamiento de los dos términos que nos ocupan se producirá sólo aleatoriamente debiéndose, en pura lógica, modificar en caso necesario cualquiera de estos dos a fin de lograr esa concordancia imprescindible.

En otro orden de ideas, aunque la aplicación de la estrategia tarde tiempo en llevarse a cabo, y sus efectos vayan a reflejarse a largo plazo, es una tarea que se realiza día a día. A partir de este razonamiento, MORSE y MARTIN (1983; Pág 17/6) sostienen que "dado que la cultura de la compañía afecta a la implementación de la estrategia para un largo plazo, el entorno motivacional a corto plazo afecta a la implementación estratégica diaria". Si no se produce, el desánimo puede aparecer entre los responsables de llevar a cabo esta fundamental labor. Durante la ejecución es primordial ir recordando

lo que se está persiguiendo y cuáles son las creencias que permitirán ese logro. Una manera de apoyar estas tareas es a través de los sistemas de motivación, sean éstos en forma de mejoras remunerativas, ascensos o cualquier otro tipo de premio que consiga reforzar la cultura y llevar a buen término el modelo de futuro que se pretende alcanzar a largo plazo.

Esta línea de exposición nos lleva a retomar el argumento que nos conducirá a definir la "estrategia cultural", y es que el ir motivando a los colaboradores hacia una determinada orientación es una medida eficaz en la consecución de unas creencias vigorosas, amén de que se consigan los propósitos prefijados en la formulación. En cuanto a los fines buscados en este determinado proceso, REIMANN (1987; Pág 168) concretiza que "el objetivo a largo plazo en la implementación de una estrategia basada en unos valores gerenciales es crear una cultura apreciada". En consecuencia, nos reafirmamos en reconocer a la estrategia cultural como una posibilidad específica dentro de las viabilidades para establecer los escenarios precisos a alcanzar. Al mismo tiempo, se trata de una estrategia con toda la complejidad implícita que entraña el paradigma, debiéndose seguir

concienzudamente las dos etapas de formulación e implementación.

Vemos de esta manera que la ejecución de cualquier maniobra crítica, sea de índole material como podría ser una diversificación de la gama de productos o de naturaleza inmaterial como sería el caso de una fijación o cambio de valores corporativos, precisa de la disposición de unos recursos para aplicar esa estrategia deseable o como expresan YAVITZ y NEWMANN (1985; Pág 2): "Una estrategia habrá de ser alcanzable en términos de recursos que deban movilizarse y necesita identificar formas mediante las cuales se puede lograr una superioridad sobre los competidores". Dado el peso específico que alcanzan estos medios en todo el proceso, creemos que deben ser abordados con cierto detenimiento.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

3.1.3. RELACIONES CON EL PROCESO: ESTRUCTURA Y CREENCIAS.

En toda corporación existen unos medios que forman un esqueleto o armazón conjuntado que permiten la realización de las actividades propiamente económicas y de las consideradas como complementarias; a este fundamental soporte se le conoce, en el lenguaje de organización de empresas, como estructura.

De forma más ortodoxa, CHANDLER (1980; Pág 13) la define como "el diseño de la organización a través de la cual la empresa es administrable". Por su parte PEARCE y ROBINSON (1988; Pág 358) describen el concepto como "la división de tareas para la eficiencia y claridad de propósitos, y la coordinación para asegurar su efectividad".

A raíz de estas descripciones podemos derivar que el vocablo entraña la cohesión de los diferentes elementos disponibles, más que la simple enumeración de los mismos. Por tanto, no es suficiente con disponer de los recursos precisos para llevar a cabo los objetivos a feliz término, sino que la ligazón coordinada se convierte en un prerequisite imprescindible. Esta exigencia se manifiesta más acuciante a medida que aumenta el tamaño corporativo ya que debido a la magnitud, y en

ocasiones a la dispersión geográfica, las potenciales deficiencias de acoplamiento son menos detectables y la correcta disposición de los organigramas con sus competencias y asignaciones alcanza una importancia vital.

Para darnos cuenta de la complejidad y diversidad de los componentes integrantes de este paradigma que hemos introducido, podríamos puntualizar la relación que al respecto hace EILON (1985; Pág 482): "La estructura organizativa necesita contar con una tecnología, tamaño, condiciones de mercado, dispersión geográfica con facilidades en cuanto al destino de los productos y aspiraciones de crecimiento y desarrollo futuro". Esta gran amplitud de factores con una naturaleza tan heterogénea nos obliga a intentar realizar un reagrupamiento para su análisis.

Como ya esbozamos en el primer capítulo, los recursos los podemos dividir bajo dos vertientes generalistas. En primer lugar los denominados duros que serían los físicos o materiales como podrían ser el capital disponible, maquinarias, oficinas, laboratorios de investigación y desarrollo, plantas industriales, etc.; en segundo lugar se encontrarían los inmateriales o

"blandos" tales como la experiencia acumulada por la organización, los contactos establecidos con clientes y proveedores, las técnicas de gestión utilizadas, etc. Bien sea en un grupo u otro, para aplicar satisfactoriamente cualquier previsión, su catalogación es primordial. Además, esta identificación debe hacerse tanto para saber de lo que se dispone, como para cuantificar e identificar las posibles carencias a fin de valorar con más exactitud las diferentes alternativas. Es necesario como subraya ABELL y HAMMOND (1979; Pág 439): "Tener un inventario específico para la planificación".

No obstante, si consideramos que esta coraza que sustenta a toda la empresa está construida por elementos cuantitativos y cualitativos que han sido elaborados para durar durante un gran período de tiempo, observamos que, incluso en caso de necesidad, son complicados en cuanto a su modificación se refiere. A este respecto DELSO (1987; Pág 25) es elocuente: "El papel lo aguanta todo y el cambio de los números no supone grandes problemas. Cambiar las estructuras, sin embargo, es algo mucho más difícil". Detectamos aquí un punto coincidente con la estrategia y la cultura, cuál es el carácter y la tendencia a ser permanentes a corto plazo, debido, sobre



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

todo, a su costosa viabilidad, física y monetaria, de ser alterados fácilmente.

Otro punto de similitud sería la existencia de una relación directa entre la estrategia y la estructura en el sentido de que la primera condiciona a la segunda y no a la inversa. Así CHANDLER (1980; Pág 14), tras un exhaustivo estudio a varias empresas norteamericanas llegó a la conclusión de que "el más complejo tipo de estructura es el resultado de la concatenación de las diversas estrategias básicas". Este fundamental enunciado también ha sido ratificado por otros autores e instituciones, cabiendo destacar la ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1988; Pág 37) al corroborar que "la estructura sigue a la estrategia ya que ésta ha de definir las líneas básicas del diseño organizativo para conseguir el ajuste máximo a las condiciones del medio". En consecuencia se deriva que la forma genérica que adopta una corporación (estructura) tiene su razón de ser por la manera en que se desarrolla y planifica su actividad a largo plazo (estrategia). Al formular, y sobre todo al implantar, las actividades precisas para el logro de los objetivos ideados, es cuando se enumeran los recursos precisos y

se buscan dentro y fuera de la corporación. Después éstos se irán conjuntando para alcanzar esas metas propuestas. Sin embargo, no hay que olvidar que el éxito no sólo dependerá de esto. Al respecto MILLER (1989; Pág 370) reconoce que "lo apropiado de la estrategia en general, así como la relativa efectividad de sus variados elementos, estarán en función de muchas más cuestiones que la estructura"; es por ello que convendría profundizar en esta relación biunívoca generalmente aceptada.

A pesar de la lógica de estos planteamientos y de lo asumidos que están entre la doctrina, también han recibido ciertas críticas. En este sentido ANSOFF (1987; Pág 507) argumenta que "el título del libro de Chandler, Strategy and Structure, es desafortunado porque focaliza la atención de los investigadores en las relaciones estrategia-estructura que es sólo un aspecto de la configuración y dinámica de una organización.

Más recientemente las prácticas gerenciales se han centrado en el concepto de cultura organizacional como el determinante correlacionado con el comportamiento estratégico". Esta, en principio, sorprendente aprecia-

ción tiene origen en la dejadez observada a la hora de incluir los valores corporativos en estas investigaciones. Bajo esta misma vertiente MENGUZZATO y RENAU (1988; Pág 257) describen que "se ha refutado la tesis de que la estructura organizativa sigue a la estrategia, argumentando que los cambios de estructura organizativa son realmente motivados por cambios en el entorno".

Cuando agrupábamos los recursos estructurales en blandos y duros, incluíamos a las creencias empresariales en los primeros. Bajo este punto de vista se podría deshechar su análisis ya que su examen se delimitaría a la consideración de un medio cualitativo más dentro de los que están englobados en la estructura. Entonces, la afirmación de CUERVO (1989. b.; Pág 88) es perfectamente explícita: "La compatibilidad entre la estrategia, la estructura y los procesos explica, al menos en parte, la eficacia empresarial". Siendo, como acertadamente sostiene este autor, un factor relevante, no es el único que explica el éxito de las firmas.

Efectivamente, al poseer la cultura una dimensión tal que impregna a toda la corporación, el no tenerla en cuenta, o sencillamente considerarla como un componente

más de la estructura, es cuanto menos un enfoque muy simplista. En consecuencia el nivel de relevancia de las creencias organizacionales sería el mismo que el de la estructura o estrategia. Esto tiene su razón de ser porque la interconexión de los tres llega hasta tal extremo que difícilmente se puede entender cualquiera de ellos sin los otros dos. No es que discutamos que la estructura sigue a la estrategia, sino que ambos influyen y a su vez son influidos por el espíritu corporativo, sin el cuál la forma concreta que adoptan y el sentido que poseerán en el futuro se convertiría en un enfoque inestable y con dificultades de desarrollo.

Además, facilita que el armazón empresarial esté más conjuntado y se entienda el porqué de la disposición y naturaleza particular de la firma. MARTINET (1984; Pág 109) opina al respecto que "la cultura tiene una gran vocación de identidad interiorista que conduce a una gran racionalización a la hora de conformar las reglas. Ella permite que la estructura esté totalmente presente". Esta posibilidad delimitadora permite comprender además las proyecciones del futuro y la disposición física para ello. Todos estos argumentos nos llevan a rechazar la concepción de los valores como un factor

más, inmerso en la red que forma la estructura organizacional. Por contra, el hablar de un blindaje cultural para la firma y sus objetivos sería más correcto.

Aún más lejos van ciertos autores como BERG (1985; Pág 283) en sus exposiciones acerca del tema: "La estrategia y la estructura de una organización son como un entendimiento más o menos consciente de la importancia de ciertos aspectos de la cultura corporativa en un contexto dado del negocio". Esto nos llevaría, en consecuencia, a meditar sobre si la estructura se deriva también de los valores. Esto quizás se podría catalogar como desmesurado, aunque en realidad, y a raíz de todos los detalles enumerados, sí parece sensato declarar que la estructura sigue a la estrategia y ésta viene esbozada considerablemente por el espíritu empresarial.

En esta línea GODET (1985; Pág 263) resulta tajante al decir que "una estructura debe adaptarse a la cultura de la empresa y al tipo de comportamiento de sus actores". Si tenemos en cuenta que lo que caracteriza a la estructura es precisamente esa coordinación entre los recursos de que dispone la compañía, entonces el que los miembros ostenten una orientación determinada implicará,

generalmente, un alineamiento entre éstos y las herramientas o medios que utilicen en la ejecución de sus actividades.

Este mismo autor, GODET (1987; Pág 165), se muestra más aglutinador y reflexivo en una obra posterior: "No hay una estructura ideal y las compañías más dinámicas han desarrollado simplemente una armonía entre estrategia, cultura y estructura". Esta es la preposición primordial a la que deseábamos llegar, y es que con independencia de cuál de los tres vocablos tiene una mayor preponderancia sobre los otros dos, la eficiencia de la razón social sólo se consigue ante un alineamiento conceptual y empírico de todos estos paradigmas.

Esta crucial interconexión para la consecución de los objetivos empresariales es señalado también por TENA MILLAN (1989. a.; Pág 21) al decir que "la tríada estrategia-estructura-comportamiento están relacionadas entre sí y el éxito de una de ellas depende de las otras dos". Aún van más lejos GARG y PARIKH (1986; Pág 53) para quienes el problema a solucionar en el nivel gerencial consiste en buscar "el grado de congruencia y



convergencia entre la estrategia y la estructura basándose en sus relaciones con la cultura".

En función de esta necesidad de acoplamiento entre estos factores dominantes del sendero que va a seguir la firma, FOMBRUN (1984; Pág '210) ofrece unos ejemplos de cómo se produce este ensamblaje. De este modo, ante una estrategia de expansión horizontal propone una estructura organizativa departamental para su consecución y una cultura basada en el control de costes y en los clientes que asegure un desenvolvimiento satisfactorio.

Por contra cuando se busca la diversificación de los productos, propone una organización multidivisional fomentando unos valores centrados en la estima del negocio que genera un bien determinado, pero sin olvidar el concepto corporativo en el que está englobado.

En resumen, cuando la incrustación de estos tres fenómenos es una realidad, el alcance de los objetivos tiene una considerable probabilidad de ocurrencia; en caso contrario habrá que ir planteando alternativas. Respecto a la estructura, ésta es de esperar que, con recursos y tiempo, se vaya asimilando al tandem cultura-

estrategia. Ahora bien, cuando las desavenencias tienen su origen en estos dos últimos, el planteamiento de la modificación de alguno de ellos se hace necesario. La elección concreta no es fácil y dependerá de una serie de factores que habrá que ir esbozando. Por tanto, no debemos olvidar el apunte ofrecido por DELISI (1990; Pág 85): "Hay una secuencia en el sentido que la cultura individual influye en la cultura organizacional".



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

**3.1.4. VIABILIDAD DE LOS VALORES Y SUGERENCIA DE
ALTERNATIVAS.**

Haciendo una breve revisión de cuanto hemos ido manteniendo, queremos recalcar que el pensamiento estratégico se describe, en sus planteamientos, como esa necesidad de reflexionar sobre el futuro que, potencialmente y desde unos posicionamientos de factibilidad, se pretende alcanzar. Esta idea subyacente es reconocida por ESPY (1986; Pág 25) al afirmar que "tal vez haya unos pasos intermedios o unas áreas para explorar, pero mediante una visión de lo que eventualmente se quiere, lleva a dar un paso más cerca a la realidad".

De otro lado, no sólo es suficiente esta predisposición a plantearse seriamente los diferentes escenarios a los que puede llegar la empresa según las medidas a emprender, sino que estos logros pasan inexorablemente por el conocimiento y compromiso de todos los miembros corporativos. Este es un hecho que no siempre ocurre en la organización, aunque los fines sugeridos exigen este consenso general. Explícitos son BOYER y EQUILBEY (1986; Pág 27) en esta temática: "El problema a resolver para desarrollar la estrategia elegida, es el convencer a los empleados para que transformen las orientaciones en acciones".

En consecuencia, para que las actuaciones sean correctas, primero se tendrán que eliminar las concepciones erróneas de cómo funcionan las cosas en la compañía. Es decir que las creencias estén alineadas con las expectativas venideras, ya que en caso contrario acontecerá, como ratifica AAKER (1988; Pág 321), que "si no es compatible, la cultura puede generar un conjunto de motivaciones y normas que destruyan a la estrategia".

Paralelamente sucede, en muchas ocasiones, que el espíritu empresarial sí es acorde con las acciones actuales pero que ante nuevas circunstancias, quizás, las orientaciones presentes ya no sean válidas, rompiéndose ese equilibrio fundamental. Este sería básicamente el juicio presentado por O'REILLY (1989; Pág 17): "Cuando las firmas cambian estrategias, muchas veces fallan porque los valores fundamentales compartidos no soportan la nueva aproximación". Por esta razón, a la hora de tratar con el establecimiento de medidas tendentes a mejorar la posición venidera de la compañía, más que una personalidad fuerte, es conveniente poseer unos valores adecuados ya que como apuntan CAMERER y VEPSALAINEN (1988; Pág 120): "Muchas empresas tienen culturas que son consistentes y densas, pero que son inapropiadas

para sus negocios". Desgraciadamente, cuanto mayor es el grado de fortaleza cultural, las posibilidades de una modificación rápida y eficaz de las creencias corporativas disminuyen.

En este mismo orden de ideas, PORTER (1980; Pág 41-42) detecta que según la estrategia emprendida se precisará una determinada orientación. Así ante la búsqueda de ofrecer un producto en masa a un precio competitivo, una cultura fundamentada en el control de costes puede ser válida, aunque si actualmente se exhiben unas creencias basadas en la innovación, puede que ya no sean tan satisfactorias.

Si a estos condicionantes unimos el amplio período de tiempo que exige cualquier alteración o formación del término que nos ocupa, descubriremos lo espinoso que resulta este ajuste paradigmático. GREEN (1988; Pág 121) llega incluso a pronunciar la siguiente proposición: "Dado que la cultura se fosiliza, ésta resiste los cambios y frustra la formulación e implementación estratégica". Por nuestra parte creemos que esto no es un principio general y puede darse lo contrario, es decir que una nueva estrategia sea coherente con la

orientación presente. Tal sería el caso de una firma con una personalidad empresarial centrada en la atención a los clientes. Si la estrategia a emprender es el crecimiento corporativo, vía una mayor penetración en el mercado, entonces este carácter organizacional sí se consideraría eficaz.

A pesar de que esta realidad acontezca en ciertas empresas, hay que partir de que esta sea una posibilidad, siendo también perfectamente verosímil lo opuesto. En este caso, alguno de estos dos paradigmas deberá transformarse a fin de que esta coordinación mutua sea una realidad que facilite la consecución de las metas esquematizadas anteriormente.

La dialéctica se centra en si se debe, o se puede, modificar una cultura organizativa cuando no está en consonancia con la estrategia que se ha decidido implantar, o si por el contrario debe rechazarse toda estrategia no alineada con los valores ya asumidos por la corporación.

A este respecto existen posturas enfrentadas. Mientras que algunos autores son favorables al cambio

cultural (2), otra parte de la doctrina se muestra reticente a la modificación de los valores (3). Más que definirnos por una postura u otra, creemos que esta disyuntiva va a depender, de un lado, de la necesidad de la nueva introducción estratégica y, de otro, del grado de fortaleza de la cultura existente, amén de la brecha existente entre ambos.

Si se intenta introducir una nueva estrategia para mejorar sólo relativamente la posición de la empresa en el mercado, no creemos que sea deseable cambiar la cultura. Nos pronunciamos de esta manera porque, seguramente, los costes, tanto en tiempo como en recursos monetarios, de esta maniobra no compensen las beneficios potencialmente logrables.

Sin embargo, cuando se trata de una cuestión crítica, es decir, o se adoptan nuevos planteamientos o la corporación puede cuestionar su propia supervivencia, entonces se hace necesaria una nueva orientación en los valores por costoso que sea. Además, cuando las ganancias esperadas justifiquen, por su cuantía, emprender una labor de gran magnitud, como es la alteración de los



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

valores empresariales, entonces se puede intentar este quehacer.

La vigorosidad de la personalidad organizativa también es relevante, como nos recuerda SCHOLZ (1987; Pág 83): "La fortaleza de la cultura corporativa es importante para el acceso cultura-estrategia". Lógicamente, a mayor nivel de arraigo, mayor dificultad de cambio dado que, si las creencias son amplia y conscientemente asumidos por un gran número de miembros de la firma, el reorientar este carácter común se convierte en una dificultad muy reseñable.

La antigüedad de la firma también suele ser un factor clave puesto que en las empresas jóvenes es de esperar que esta personalidad corporativa aún no esté asentada, lo que permite una conducción viable hacia una dirección concreta. No obstante, no debemos olvidar que existen razones sociales que llevan mucho tiempo operando y que no han alcanzado un espíritu extensamente compartido. En consecuencia, en compañías de reciente creación, sí es de esperar una fácil posibilidad de cambio, pero si ésta lleva años funcionando no se puede concluir, a priori, sobre este aspecto.



Un determinante fundamental que nos haga pronunciar en un sentido u otro es el nivel de enfrentamiento real que existe entre ambos paradigmas. Así, por ejemplo, una estrategia de crecimiento vertical u horizontal es de esperar que sea más concordante con una cultura orientada a la innovación y más informal que una basada en el control de costes u orientada a los resultados a corto y gestionada introspectivamente. Otro caso reseñable es el de las fusiones y adquisiciones que serían otra forma de plantearse el futuro y en donde las desavenencias entre las creencias de las empresas que van a conglomerarse, puede hacer fracasar estas iniciativas. Habrá que evaluar los puntos a favor y en contra y luego decidir la alternativa que demuestre una mayor idoneidad.

Vemos que la temática de la transformación de los valores es una cuestión compleja que hay que calibrar cuidadosamente ya que sus efectos son duraderos. Elocuente es MUÑOZ SECA (1989; Pág 3) cuando ratifica que "las implicaciones y consecuencias de una intervención en la cultura de una organización son amplísimas, y si no son tratadas por expertos pueden desembocar en una

tremenda frustración y desmotivación de la organización. No debe iniciarse un proceso sin evaluar antes las consecuencias a largo plazo, asumir el riesgo del cambio y medir la viabilidad de la implementación". Como consecuencia de todo esto derivamos que no se debe modificar el espíritu de la firma para adaptarse a cualquier estrategia ideada, sino que éste debe ser un recurso a emplear en condiciones muy especiales.

En este sentido, algunos acontecimientos o factores que obliguen a cambiar la cultura para alinearla con la estrategia se producirían:

A.- Cuando la aplicación de la estrategia tiene un sentido de subsistencia corporativa. Este sería, sin duda alguna, uno de los casos más claros dado que la alternativa está muy delimitada: o se transforma el espíritu organizacional o se muere. La gravedad de la elección reside en que si falla esta estrategia, la operatoria de toda la empresa se verá muy comprometida.

B.- Por modificaciones legales. Así, por ejemplo, cuando una empresa actúa de una manera monopolística o por lo menos oligopolística puede tener una cultura

asentada y caracterizada por una toma de decisiones y forma de hacer las cosas relajada. Sin embargo, cuando por imperativo normativo debe aceptar competidores y contrincantes, se verá obligada a cambiar los valores asumidos si no quiere ser literalmente barrida.

C.- Cuando el entorno es tan confuso que una cultura formalista, estática y burocrática impide adaptar estrategias en consonancia con el medio que rodea a la compañía. En este caso, cualquier iniciativa que se emprenda fracasará, porque el mercado exige unas reacciones dinámicas que la razón social no está preparada para ofrecer.

D.- En la realización de proyectos interempresas tales como fusiones, adquisiciones, joint-ventures, etc. en los que culturas enfrentadas pueden llevar a que fracasen las perspectivas iniciales. Por supuesto que estas maniobras deben alcanzar, además, el calificativo de "ampliamente provechosas" para hacerse los planteamientos de corrección cultural.

E.- Cuando los beneficios esperados son altos y los riesgos correspondientes reducidos. En este supuesto

genérico también sería conveniente plantearse en caso necesario, la alteración de las creencias.

F.- Como particularidad de lo anterior, GÜNTHER y GARCIA ECHEVARRIA (1988; Pág 87) introducen la apertura operacional en mercados inéditos para la compañía. Así puntualizan que "con el desarrollo de las actividades en el extranjero tiene lugar, dentro de la empresa, una evolución estructural y funcional. Se trata de una modificación de la cultura empresarial". No obstante, más que a una transformación inducida, obedecería al hecho de actuar con nuevos marcos financieros, nuevos consumidores, nuevos competidores, etc. cuyas reacciones, quizás, no puedan ser correspondidas con los valores actuales.

En base a todo este análisis anterior podemos recoger las siguientes posibilidades entre el dilema de cuál de los dos fenómenos se deberían cambiar:

1.- No tener en cuenta la cultura. Esta vía es totalmente irracional por todos los argumentos esgrimidos sobre la temática de su utilidad. Este camino es, cuando no hay acoplamiento, el que lleva directamente a malograr las posturas definidas. La misma perspectiva es

defendida por WHEELLEN y HUNGER (1983; Pág 166): "Si la cultura está fuertemente enfrentada a la posible estrategia, sería temerario ignorar la cultura".

2.- Actuar alrededor de la personalidad organizativa, aprovechando únicamente las estrategias que están en consonancia con ella. Aunque es una medida más afortunada que la anterior, no deja de ser muy simplista por cuanto que conlleva la realidad de que se pierdan oportunidades para mejorar la posición de la firma frente a los competidores. Además, y para conseguir unos buenos resultados, se debería partir de la idea de que gracias a que todos los colaboradores de la firma comparten las mismas ideas sobre cómo debe ser su funcionamiento, se consigue desarrollar satisfactoriamente los objetivos económicos. No es lógico supeditar y temer a priori cualquier opción que esté en desarmonía con el carácter de la compañía.

3.- Cambiar la cultura buscando la viabilidad de la implantación. Esta solución dependerá de las circunstancias que hemos ido describiendo, aunque habría que recordar que en organizaciones con una orientación transparente y fuerte es un camino dificultoso.

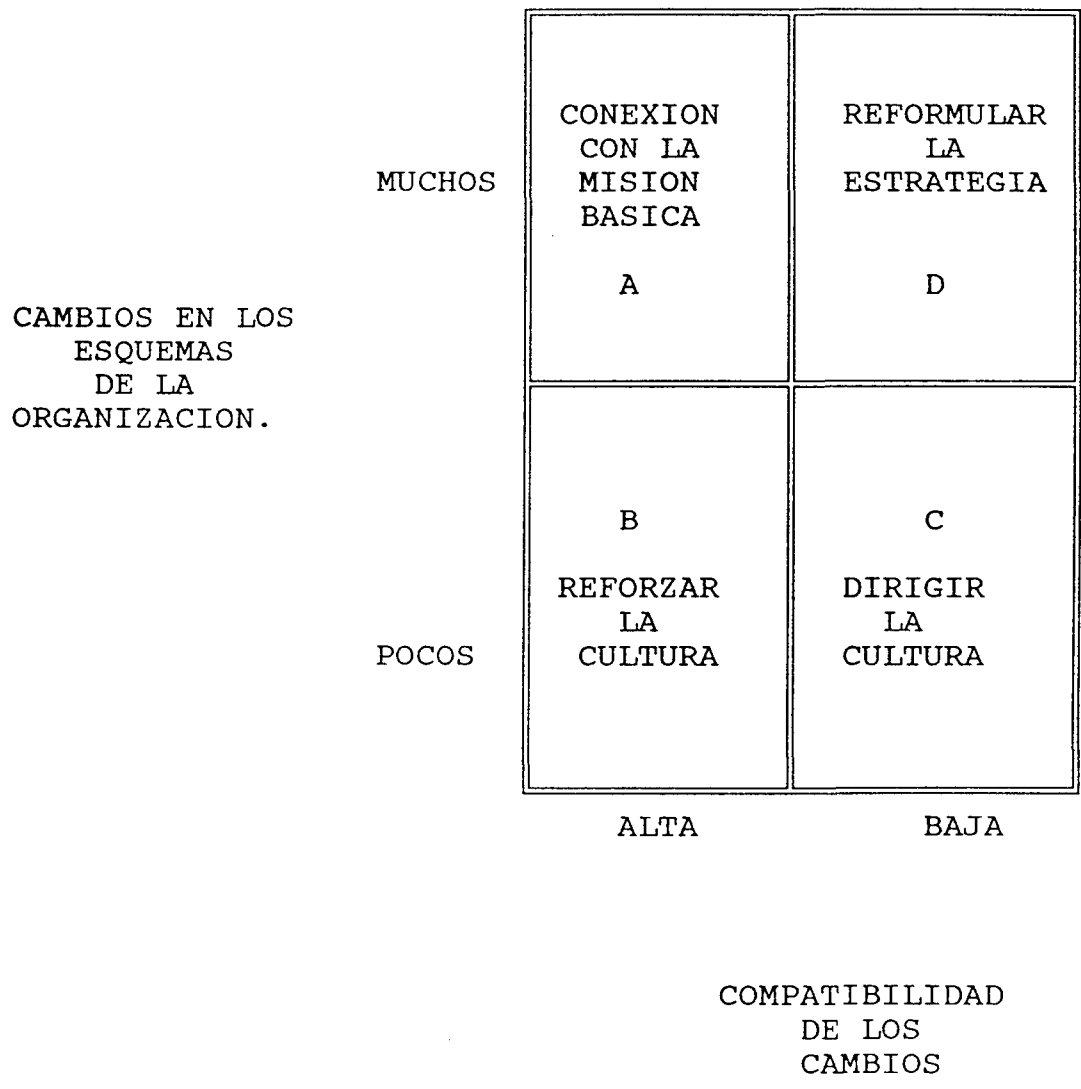


Este análisis también puede ser enfocado desde otro punto de vista, cual es el considerar el número y la categoría de los cambios precisos en la estructura para acomodarse a la estrategia, y el nivel de compatibilidad potencial de estas modificaciones con la cultura existente. En función de estas dos variables, PEARCE y ROBINSON (1988; Pág 392-395) proponen una serie de alternativas que se esquematizan en la figura que señalamos a continuación.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

FIGURA 3.1. OPCIONES DE MODIFICACION CULTURAL.



Una empresa situada en la casilla A no debería prescindir de las personas que tiene actualmente ya que sus ideas corporativas son buenas, además las modificaciones que son menos compatibles con los valores actuales deberán vigilarse cuidadosamente para no perturbar a ésta.

Si la situación es la celda B, entonces la posición es idónea y la firma sacará una ventaja mediante una implementación efectiva al mismo tiempo que se refuerza la cultura.

Cuando la realidad organizacional presenta la disposición C, el problema viene por el enfrentamiento relativo con la cultura. No obstante, como las alteraciones no son cuantiosas, las nuevas propuestas sí son bastante viables. Para cerrar las posibles brechas se pueden transformar a las plantillas en aquellas tareas específicamente afectadas. La idea esencial está en que los colaboradores a los que no les afecta la nueva permutación física, sigan con la orientación actual de las creencias, dado que éstas son básicamente válidas.

Finalmente, ante una posición como la D, la incongruencia entre los dos factores que estamos ponderando es total. Aquí la compañía tendría que replantearse si verdaderamente interesa emprender esta labor ya que las desavenencias son muy respetables. Si no es por alguna de las razones críticas que hemos expuesto precedentemente, el rechazo de estas acciones sería la decisión más coherente. En caso contrario, tener en cuenta que el acompañar ambos fenómenos no será fácil y si se consigue será a muy largo plazo.

En definitiva, siguiendo estos esquemas racionales, la empresa puede ahorrarse recursos monetarios y tiempo al conocer las pautas a desarrollar; pero cuando la opción exige una amplia modificación de los valores, los obstáculos son considerables. En este sentido podemos basarnos en TICHY y ULRICH (1987; Pág 62) para examinar las dificultades o resistencias que existen en la transformación cultural. Estas podrían ser las siguientes:

A.- Una cultura organizacional conecta con lo que la gente cree posible y además es coherente pensar que el implicado eligió la firma porque coincidían sus valores y perspectivas con los que tenía la corporación.

El cambio de estos últimos puede repercutir en una ansiedad por la modificación en las creencias personales de los colaboradores.

B.- Seguridad basada en el pasado. El cambio llevará consigo como mínimo inquietud, si no angustia, entre las personas de la organización.

C.- Carencia de un clima para el cambio. Esto dependerá, lógicamente, del modo en que funcione la razón social, si se trata de una unidad económica estática, formalista, burocrática y conservadora, la dificultad de cambio será mayor.

La complicación de conseguir una eficiente transformación es tal que ALLAIRE y FIRSIROTU (1985; Pág 26) llegan a afirmar que "cuando el presente o los eventos indican que un cambio en la cultura organizacional y en la estructura es necesario, el líder debe ser capaz de formular una estrategia para implementar una estrategia radicalmente diferente en la organización. Esta estrategia se conoce como meta-estrategia". Es decir, que habría que elaborar todo un procedimiento para efectuar satisfactoriamente estas fundamentales alteraciones. A este fin propondremos más adelante una metodología para facilitar esta consecución.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

3.2. ADAPTACION E INTEGRACION EN LA PERSONALIDAD

ORGANIZATIVA: EL PROCESO DE SOCIALIZACION.

Partiendo de la base de que se ha logrado un acoplamiento satisfactorio entre la estrategia y la cultura, y en consecuencia la estructura se va modelando en función de estos términos, es de esperar que toda la corporación se desenvuelva sin fricciones de consideración. No obstante, debido a la dinámica inherente a cualquier forma empresarial, aún pueden seguir subsistiendo comportamientos discordantes. De este hecho nos advierten UYTERHOEVEN, ACKERMAN y ROSENBLUM (1980; Pág 108) al recordar que "es un error muy común suponer que todos los conflictos pueden evitarse a través de un diseño adecuado de organización. A menudo se trata de elementos inciertos del engranaje organizacional".

De esta forma, un acontecimiento habitual es el movimiento, tanto de bajas como de incorporaciones, de las diversas personas que se van relacionando con la razón social. Además, los traslados que se efectúan dentro de la misma corporación son susceptibles de producir confusión entre los colaboradores afectados. A este respecto, queremos hacer hincapié en que estos incidentes siempre se van a producir con independencia de que se tengan unos valores generales o unas subcultu-

ras muy arraigadas, dado que éstos no son aprendidos y asimilados en un breve lapso de tiempo.

Una manera de ir mejorando esta situación sería mediante la recomendación propuesta por TIMPE (1989; Pág 96): "Averiguar las necesidades de cada individuo y ayudarle a que consiga satisfacer las que estén relacionadas con el trabajo, de tal modo que las necesidades del individuo y de la empresa queden satisfechas". Esta indispensable interrelación no es fácil de producirse, máxime cuando las expectativas de los que están en las situaciones apuntadas anteriormente no son coincidentes con las exigencias corporativas.

En este orden de ideas, surge el análisis de un intento de direccionar bajo la misma óptica las ideas, a menudo contradictorias, de estos dos fundamentales colectivos cuales son las personas de reciente ingreso y las que ya están asentadas en la empresa. No se trata sólo de detectar la potencial viabilidad técnica de los miembros que no están totalmente acostumbrados a la corporación, sino que la unidad de caracteres alcanza un nivel prioritario. Como dicen JENKS y ZEVNIK (1990; Pág 104): "No importa lo fuertes que sean los candidatos o

lo expertos que sean en su campo, si no trabajan bien en el entorno concreto de la empresa, fracasarán". Vemos de esta manera que la idoneidad no se refleja únicamente en el acoplamiento profesional a una tarea predeterminada, sino que la desaparición de confrontaciones de personalidad se hace imprescindible. Es por ello que se introduce el concepto de socialización como paradigma explicativo de esta fenomenología estrechamente relacionada con el espíritu organizativo.

Si nos centramos en la definición de este vocablo debemos, en primer lugar, remitirnos a todo lo comentado a la hora de delimitar la cultura empresarial. De este modo, la concepción de esta última entrañaba ciertas dificultades porque era sentida por los directivos y colaboradores sin que pudiesen explicar claramente su contenido. En contraste, estos inconvenientes no existen a la hora de aclarar lo que se entiende por socialización, por cuanto que este vocablo deriva directamente de los valores. Bajo esta óptica, habiendo expresado lo que se entiende por cultura empresarial, el describir la socialización resulta una tarea factible.

Una primera aproximación al vocablo vendría dado por SCHEIN (1988. b.; Pág 54): "El concepto se refiere al proceso por el cual el nuevo miembro aprende los valores del sistema, las normas y el comportamiento de la sociedad, organización o grupo en el que se encuentra. No incluye todo aprendizaje. Incluye sólo el aprendizaje de esos valores, normas y comportamientos que desde el punto de vista de la organización son necesarios aprender por cualquier nuevo miembro". A partir de aquí detectamos una característica muy circunscrita a esta voz y es que no se trata de conocer y dominar cualquier técnica de gestión y/o producción, sino de todo un procedimiento de inculcación de las creencias compartidas. En esta misma línea se situarían RITTI y FUNKHOUSER (1987; Pág 21): "La socialización en la cultura empresarial consiste en aprender sus símbolos y rituales y a saber interpretar el significado de los acontecimientos dentro de esa estructura". Además de estos investigadores, existe toda una serie de autores que, de forma separada y solamente con pequeñas diferencias de matices, llegan a describir este paradigma de manera muy similar (4).

Aún teniendo en cuenta que las pautas más distintivas del vocablo son las de aprender primero y compartir después las creencias, no son las únicas. En este aspecto LEAVITT (1988; Pág 211) aporta el siguiente significado: "La socialización, es decir, el conjunto completo de influencias que los miembros de una comunidad ejercen los unos sobre los otros, es la línea de producción de la cultura". La originalidad de este escritor sobre los anteriores está en que no se refiere únicamente al matiz de que con estas actuaciones se consigue comprender los valores, sino que además gracias a él la cultura se va fortaleciendo. Efectivamente, cuando unos miembros de la compañía se instruyen sobre qué es importante y cómo se hacen las cosas en la organización, es porque otros colaboradores lo están enseñando. Con este mecanismo se llevan a cabo dos relevantes finalidades; en primer lugar, los no iniciados adquieren las nociones suficientes para entender la forma en que han de actuar, evitando así posibles ansiedades e inquietudes por incomprensión. En segundo lugar, los encargados de demostrar el carácter intrínseco de la compañía, al realizar estas acciones consiguen recordar los fundamentos de esta personalidad común, potenciando aún más el espíritu corporativo.

Esta vertiente es elocuentemente señalada por ALVESSON (1989; Pág 330): "Sin cultura, la socialización no es posible y sin socialización no habrá nadie para ir sosteniendo la cultura". Consecuentemente, la interrelación de ambos términos `lleva manifiestamente unas connotaciones de mutua dependencia. Ante unas creencias débiles y poco asentadas, habrá un desinterés generalizado para transmitir estos postulados a los empleados que apenas conocen la firma, convirtiéndose la socialización en un proceso de absoluta nulidad.

Paralelamente a este concepto que estamos analizando, existen otras voces que se suelen utilizar como sinónimos y que intentaremos delimitar. En este sentido se habla, en ocasiones, de aprendizaje para referenciarse al contenido específico de la socialización; sin embargo, creemos poder puntualizar una gran diferencia entre ambos. El aprendizaje sería más correcto emplearlo para describir la enseñanza material del trabajo, es decir que tendría una naturaleza más bien técnica. Por ejemplo podría hablarse de aprender a manejar los archivos, procesos productivos, ordenadores, etc. Derivativamente, dada la gran amplitud de posibilidades,

no tiene porqué hacer alusión a los valores. De hecho, lo más normal es que no se piense en este significado concreto a menos que se utilice bajo la rúbrica de aprendizaje cultural, en cuyo caso sí tendría estas connotaciones. No obstante, debido a lo explícito de la palabra socialización, que no precisa de ningún adjetivo calificativo para entender cuál es su naturaleza; la preferencia se decantaría por este paradigma.

Mucho más conflictiva es la diferenciación con el término de adoctrinamiento en donde el sentido que toman se suele entremezclar. Corroborando esta ligazón, MINTZBERG (1984; Pág 128) define que "el adoctrinamiento es la etiqueta que se utiliza para identificar el parámetro de diseño mediante el cual la organización, para su propio beneficio, socializa formalmente a sus miembros". De aquí se derivaría la gran conjunción entre los dos. El móvil al que se pretende llegar sería la socialización, mientras que la forma de lograrlo podríamos llamarlo adoctrinamiento. A pesar de este importante matiz, la confusión aún sigue latente.

En una obra posterior este autor junto a otros dos investigadores, QUINN, MINTZBERG y JAMES (1988; Pág 348)

al hablar de cómo reducir las identificaciones externas que lleva incorporado el nuevo empleado en la organización, nos ayudan a apreciar mejor el distanciamiento conceptual de estas voces. Ellos distinguen dos procesos: "Uno explícito llamado adoctrinamiento y otro implícito llamado socialización. El término adoctrinamiento es un conjunto de técnicas formales usadas por la organización para desarrollar identificaciones en sus miembros. La socialización es un concepto implícito para evocar identificaciones. Es un término más poderoso. El individuo es tratado como un invitado para las presunciones informales". Con esta aportación se establece un claro rango de preponderancia, en el que mediante el método del adoctrinamiento se puede llegar a conocer la cultura, pero es tras la socialización cuando se acepta como propia, reforzando de esta manera la personalidad propia de la empresa.

Definido el concepto, cabría señalar que al referirse a él, usualmente, se está pensando en que los que precisan de este proceso son los pertenecientes al nivel jerárquico inferior cuando son de reciente introducción en la corporación. Siendo esto cierto, no hay que olvidar que cuando se contrata a un nuevo gerente

también se pasa por esta fase. La pauta que marca la socialización a la hora de contratar a un directivo, es que éste actúa como un colaborador en el sentido en que de entrada no puede, o por lo menos no debe, tomar decisiones de peso sin conocer la cultura organizacional. Incluso si lo que pretende es modificar todo el sistema de valores, lo lógico es que primero sepa bien cuál es el patrón que se sigue actualmente para poder actuar en consecuencia. Habiendo puntualizado esta precisión, sí es verdad que en la mayoría de los casos nos estaremos enfrentando con un empleado a nivel operativo o con un directivo intermedio.

Para comprender todo este complejo mecanismo, sin entrar en profundidad en postulados sociológicos, sí se hace precisa una mínima interpretación de las conductas humanas. Todo individuo posee unas percepciones propias sobre los acontecimientos que le rodean y que vienen impuestas, en parte, por el entorno en el que se desenvuelve. Normalmente el juicio que le merecen los hechos circunscritos a su ambiente no siempre se encaminan uniformemente, siendo los mecanismos de superación de las inquietudes de una naturaleza divergente. Como recalca FRASER (1989; Pág 65): "Cada individuo es

distinto a la hora de buscar su nivel de satisfacción de las necesidades". En definitiva, personas diferentes opinan contrastadamente sobre un mismo fenómeno. Estas discordancias también son señaladas por BECK y MOORE (1985; Pág 335): "La cultura humana nunca lleva consigo un conjunto completo de valores. Siempre hay ambigüedades, si no contradicciones, inherentes en el conjunto de tradiciones que genera una sociedad".

Si a esto unimos el miedo que se suele tener al ingresar en cualquier tipo de organización, por no saber las costumbres y cómo se debe actuar ante un evento determinado, vemos la dificultad implícita que acompaña la realización efectiva del fenómeno que nos ocupa. Esto significa que ante una nueva situación originada por la incorporación empresarial, la socialización exitosa conlleva, entre otras, una finalidad ambiciosa si tenemos en cuenta la perspectiva de ORDOÑEZ ORDOÑEZ (1989; Pág 29): "Lo importante es que los trabajadores puedan examinar las razones del cambio y comprender no sólo la naturaleza de éste, sino también la naturaleza de sus temores para atenuarlos y desinhibir los mecanismos de resistencia originados por los mismos".

Este deseo de los potenciales colaboradores de conocer todo cuanto les puede afectar en el desarrollo de su convivencia organizacional, no es más que uno de los últimos peldaños de la tipología de las necesidades humanas. Al respecto habría que recordar la Teoría de Maslow sobre los mecanismos de motivación (5). Esta supone que los individuos se ven impulsados a desarrollar ciertas labores en la medida en que ello les reporte la satisfacción de cubrir determinadas necesidades. Además, estas actividades se realizarán según un orden de preferencia en base a la clase de inquietudes a conformar.

De esta manera, primero se buscará atender al nivel fisiológico y de seguridad para después pasar a las exigencias sociales, de reconocimiento y status y, finalmente, de autorrealización. Mientras que las de orden inferior (nivel biológico y de seguridad) se pueden alcanzar con recursos económicos y físicos, las otras no. Estas últimas se pueden catalogar como de inmateriales y al respecto se constata que nunca se logran totalmente. En esta línea CHIAVENATO (1981; Pág 173) es explicativo: "Las necesidades psicológicas rara vez son satisfechas en su plenitud. El hombre busca



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

indefinidamente mayores satisfacciones de esas necesidades, que se van desarrollando y sofisticando gradualmente".

Al relacionar la socialización con esta teoría, se detecta cómo mediante este proceso se va consiguiendo cubrir estas exigencias, no físicamente innatas a la impronta humana. Cuanto más avanzada esté esta evaluación de interiorización, menor será la ansiedad sentida. A pesar de la maduración del individuo en la empresa, como derivación del argumento del precedente autor, la absoluta socialización nunca se produciría. Esta afirmación se fundamenta en que, de un lado, la cultura siempre es susceptible de un mejor conocimiento y de una mayor fortificación; y, de otro lado, en que al ser las necesidades de los colaboradores ilimitables, desde un punto de vista ortodoxo, la culminación del paradigma será siempre incompleta en cierto grado. Sin desmerecer esta realidad, el término, con las limitaciones señaladas, sí es uno de los más idóneos para desdibujar las impresiones contraproducentes que suscitan estos esquemas mentales genéricos.

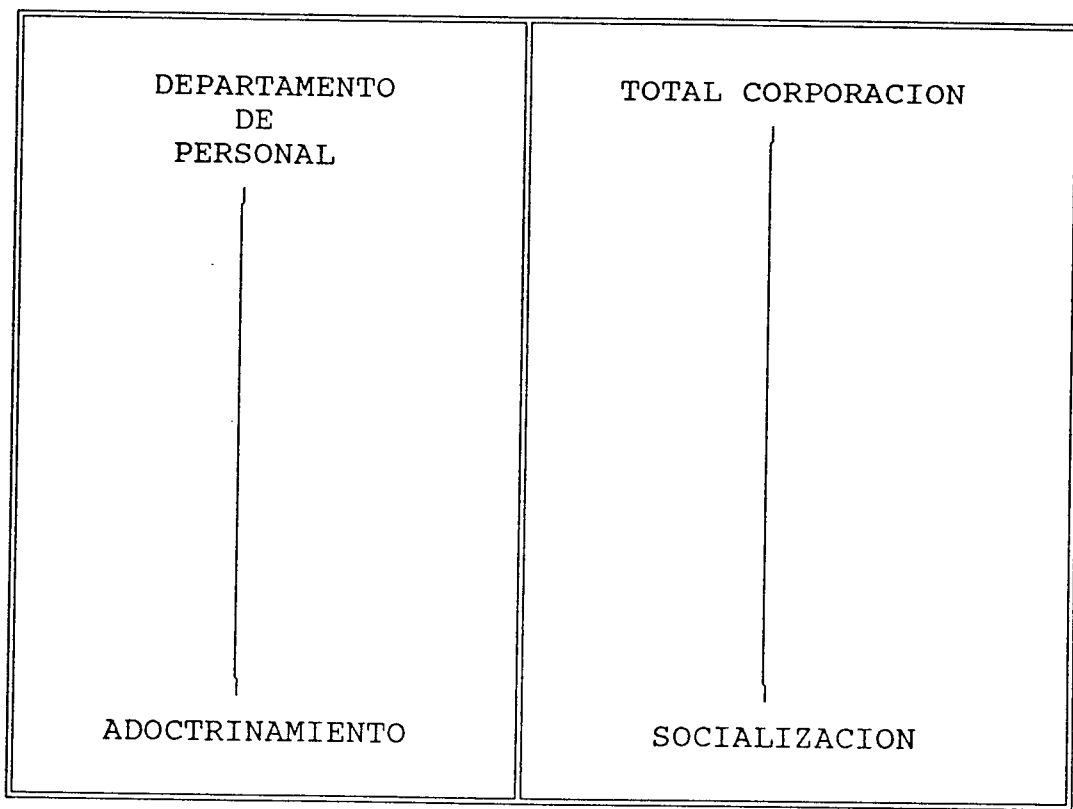
En otro orden de ideas, habiendo circunscrito cuáles son las personas que precisan acompañar y recibir los influjos de la socialización, interesaría averiguar el perfil de las que pueden enseñar eficientemente la cultura. Un primer rasgo que parece estar en consonancia con esta temática es que se define, bajo una orientación inicial, como una cuestión típicamente relacionada con la problemática de los recursos humanos y su gestión. Bajo este prisma TYSON (1983; Pág 156) proclama que "los problemas de la dirección de personal hay que entenderlos en la interpretación que tengan los gerentes. Su sentido de la estructura es parte de su construcción personal, y ello influye en la socialización". Para este autor las bases del desarrollo del fenómeno yacerían en los encargados de llevar a cabo la misión de la administración del factor humano en la firma, pero siguiendo las pautas marcadas por la alta dirección. Estos planteamientos los tenemos que remarcar como mínimo de incompletos ya que tratándose de las creencias corporativas, éstas vienen influenciadas por todos los relacionados con la empresa y no se pueden supeditar a los dictados del nivel jerárquico superior.

Otra cosa es que los gerentes se preocupen de potenciarlo con toda clase de recursos, incluso fomentando el que empleen tiempo en esta labor. También es lógico que la sección de personal sea la encargada, en primera instancia, de la acomodación cultural. Telegráficamente KRIER, RIO y VAILHEN (1980; Pág 445) sustentan que "la dirección de personal está encargada de la formación en profundidad y cada dirección técnica de la formación práctica". La interpretación que se desentraña de esta aportación anterior sería que entrado el futuro miembro de la organización, el departamento encargado del factor humano describiría los valores de la razón social y después, al ocupar un lugar determinado en los esquemas de la empresa, los superiores y colegas más próximos irían profundizando en la etapa de socialización. Estos últimos actuarían bajo dos vertientes; de un lado, recalcando el fundamento material que han de llevar a cabo y, de otro lado, recordando y compartiendo experiencias con este colaborador, lo que haría que la cultura se fuese reforzando. Además esto también se iría cimentando con las relaciones de este individuo con el resto de la compañía. Entonces, las siguientes relaciones explicarían estas perspectivas.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

FIGURA 3.2. COMPETENCIAS DE LA SOCIALIZACION Y EL ADOCTRINAMIENTO.



Recordando que el adoctrinamiento se circunscribía a la mera comunicación de la personalidad empresarial, ésta puede lograrse mediante la especialización, en estos cometidos, por parte de los encargados de gestionar el nivel humano de la organización. Para que el nuevo empleado sienta, además, como suya la orientación cualitativa que toma la firma, se precisa que perciba, en los contactos con otros compañeros, la realidad y el grado de asentamiento cultural. En consecuencia, los implicados en la socialización son todos miembros corporativos, no debiendo rechazar a ninguno de ellos a priori, y mucho menos a los que se encuentran en el mismo lugar de trabajo que el interesado, a no ser que se detecten comportamientos desviados.

Unido a esto, se observa que el remitir al azar la consecución de este objetivo concreto es contraproducente, de ahí que, como paso previo, el adoctrinamiento de los candidatos más relevantes sería conveniente supervisarlos cuidadosamente, ya que como insisten NEWMAN y LOGAN (1981; Pág 485): "El desarrollo de un grupo competente de subordinados inmediatos es una obligación que nunca puede ser totalmente delegada".



Todos estos argumentos apoyarían el hecho de que en cuanto a tiempo se refiere, la socialización precisa de una gran duración si lo comparamos con el adoctrinamiento ya que de comprender unas ideas y filosofía de grupo a asumirlas como propias hay una gran diferencia que únicamente se va reduciendo a medida que transcurre el tiempo.

Si estos obstáculos son remarcables cuando nos situamos ante obreros pertenecientes al nivel operativo, al analizar la jerarquía superior la dinámica suele traducirse en un mayor grado en la carencia de la adaptación inmediata. Bajo esta vertiente MEGGINSON, MOSLEY y PIETRI (1988; Pág 602) son elocuentes: "Cuando los gerentes entran en un sistema cultural diferente, encuentran rasgos y comportamientos humanos que son ajenos a los suyos propios, y con frecuencia esto da origen a conflictos culturales. El diferente ambiente cultural conduce a frustraciones y a la inseguridad, hasta que el gerente llega a acostumbrarse al nuevo ambiente". Todos estos efectos pueden ser comunes a cualquier tipo de empleado, aunque se resienten más en los directivos. Esto es así porque cuando se delegan

funciones importantes a personas que han desarrollado su vida profesional en la corporación, es debido a que, por lo menos, han demostrado su valía en otras organizaciones. Si las firmas en las que tenían obligaciones previas gozaban de unas orientaciones distintas, la inadaptación puede ser palpable, amén de que cabría que estuviesen implicados en esa potencial filosofía discordante. Respecto a los colaboradores del nivel jerárquico inferior, además de la factibilidad de que sea su primer trabajo, al no haber planificado los posibles valores de otra razón social, ahora su probabilidad de adaptación cultural se hace más viable.

En la consecución de unas cotas notorias de adaptabilidad en las creencias de alguien ajeno a la empresa, primero es primordial efectuar un reclutamiento idóneo de los sujetos susceptibles de desempeñar unas funciones encomendadas. La finalidad de este cometido no sólo es el de encontrar fuerza de trabajo para desenvolverse en tareas más o menos mecanicistas, sino también para ir fortaleciendo los valores de la firma.

No pretendemos realizar aquí un estudio detallado de toda la metodología y técnicas de selección de

personal; más bien haremos hincapié en aquellos aspectos que influyan y sean influidos, de un modo representativo, por la personalidad de la razón social, todo ello buscando completar el análisis del proceso que nos ocupa.

Cabría recordar que cada individuo tiene un carácter único y sus diferencias son mayores cuando sus contactos y proyecciones comunes no son palpables. En este orden de cosas, cada cual intenta no supeditar su temperamento propio a causas que no conozca perfectamente. Si esto es válido para cualquier faceta de la actividad humana, a la hora de la contratación profesional toma un especial cariz. La elocuencia de BURRACK (1988; Pág 101) es notable: "Cuando la gente toma la decisión de empleo, virtualmente nadie está dispuesto a abandonar algunas preferencias personales para agrandar a la organización. Sin embargo, hay un conjunto crítico de comportamientos que pueden ser requeridos si la persona quiere ser aceptada y promocionada". A raíz de esta reflexión, nos percatamos que en un momento inicial las ideas son, en cierto grado, impuestas a los elegidos, consistiendo el éxito de la socialización en que

sean después aceptadas e incluso defendidas por propia voluntad.

Llegados a este punto, queremos indicar que el logro de la asimilación de las creencias tiene una gran relevancia en las conquistas de la compañía, aunque no debe ser el único criterio de selección. En este sentido, la viabilidad técnica se convierte en el puntal determinante de las elecciones en la etapa de selección. Esto alcanza toda su significación en cuanto que, si no se tienen unos comportamientos muy desviados, con el tiempo la cultura será susceptible de ser acomodada por el miembro organizativo en cuestión. No obstante, si no se posee la destreza física y/o intelectual para desenvolverse en las tareas encomendadas, la socialización no tendrá sentido. A tal fin las pruebas objetivas contendrían un considerable peso específico; así se hablaría de la realización de test de inteligencia, chequeos médicos, desarrollo de pruebas físicas, expectativas salariales, curriculum vitae etc. Dentro de este último destacaría el detalle de las firmas anteriores en las que ha prestado servicios, los estudios académicos que se han efectuado y los cursos de perfeccionamiento técnico recibidos.



Con esto explicaríamos que lo idóneo sería acompañar expectativas y formas de actuación con los atributos de destreza profesional. Cuando esto no es posible, el miramiento de los segundos adquiere cierta preponderancia por conllevar las exigencias mínimas de funcionamiento básico. Un ejemplo palmario sería el ofrecido por BIGGS, BIRKS y ATKINS (1980; Pág 27): "La selección del directivo idóneo para la realización de un proyecto es clave para su éxito. En primer lugar, ese directivo debe poseer las habilidades gerenciales normales de planificación, organización, control y efectividad". Es decir, que si su manera de pensar es contraria a la corporación puede que las tareas emprendidas no obtengan los resultados esperados; ahora bien, si no se conocen los sistemas esenciales del desarrollo gerencial, difícilmente se llegará a ninguna parte.

Una disposición ordenada y coherente de los pasos a seguir a la hora de delimitar los rasgos de una colocación dentro del organigrama empresarial, sería la sugerida por WINCKLES (1986; Pág 113) al describir que "el proceso envuelve:

- Definición cuidadosa y detallada del empleo.
- Preparación del perfil del candidato buscado, definiendo los requerimientos esenciales.
- Describir el desarrollo de la carrera en la cual el candidato exitoso puede anticiparse.
- Asegurarse de que al menos dos personas, preferentemente más, son responsables del reclutamiento".

Cuando la secuencia es realizada en base a las necesidades operativas, pero supervisando la no desviación del espíritu corporativo, las fases de la socialización manifiestan un buen punto de partida. Importante es la idea de que la decisión final sobre los candidatos sea por consenso. Si únicamente se valorasen las aptitudes materialmente medidas, con un sólo examinador sería suficiente puesto que el que alcanzase una mayor puntualización saldría elegido. No obstante, la futura acomodación cultural no es fácil de predecir, por lo que si son varios los implicados en la elección, ésta quizás sea más acertada.

En ocasiones los encargados de realizar esta función buscan la complacencia ideológica del nivel

jerárquico superior, intentando cumplir las exigencias y percepciones de éstos con el objetivo de ir escalando puestos, al tiempo que evitan problemas personales posteriores. Cuando las convicciones generales de la alta dirección son coincidentes con los demás colaboradores de la firma, estas actitudes, desde el punto de vista que nos ocupa, no son criticables. Ahora bien, cuando se actúa a priori de esta forma, el que se haya acertado en el nombramiento será una cuestión del azar y dependerá, en todo caso, de que la cultura sea fuerte y la gerencia se haya preocupado sobre "la forma en que se hacen las cosas en la empresa".

Debido a estos razonamientos, cuestionamos, en su justa medida, la argumentación de CANDAU (1985; Pág 181): "Los objetivos en materia de gestión previsional del personal deberán reflejar la filosofía general de la dirección porque en caso contrario los operarios del reclutamiento serán ineficaces". Esto nos llevaría al discernimiento que hacíamos entre filosofía y cultura empresarial en el que el segundo término reflejaba un mayor poderío en la explicación y ejecución de los acontecimientos corporativos.

Bajo este prisma, los argumentos de JOUVE y MASSONI (1984; Pág 131) son mucho más sólidos: "El reclutamiento es un acto cultural en sí mismo, porque obedece a los ritos definidos por las empresas. Un buen reclutamiento depende de la comprensión de la cultura de la empresa". Si se parte a priori con estas convicciones, la verosimilitud de conseguir el acople del candidato, y posible colaborador posterior, a los valores se hace más practicable.

Otra observación reseñable de esta aportación anterior es que ante un espíritu corporativo vigoroso, se origina un mecanismo automático de selección e incorporación. Si tenemos en cuenta que la personalidad empresarial se engendra sólo después de un lapso considerable de tiempo y tras haber detectado qué es lo que obtiene buenos resultados para la firma, podremos entender cómo se efectúa el reclutamiento. Efectivamente, tras muchos años de proceder de manera análoga en la elección del personal y viendo que, relativamente, ha dado como fruto una introducción cultural satisfactoria, la razón social seguirá actuando de la misma forma. En cierto modo se convierte en una dinámica de funcionamiento asimilable a cualquier otro comportamiento

detectable a raíz de las creencias. Desde una perspectiva totalmente realista, este fenómeno deseable sólo es de esperar que se produzca en organizaciones muy asentadas, en las que apenas se hayan originado conflictos de esta índole y la existencia de subculturas se caracterice por su ausencia. Esto también determinará, en cierta medida, las fuentes de procedencia de estas personas a incorporar. Como indica RECIO (1986; Pág 176): "Para determinar si se ha de seguir la vía del reclutamiento interno o externo y, en cualquier caso, con qué características se ha de realizar ese reclutamiento, es imprescindible conocer qué cualidades ha de tener el personal que se necesita: tipo de formación, clase de experiencia, situación personal, etc."

Aparte de informar sobre las demandas y solicitudes de la compañía, haciendo hincapié en las referentes a la cultura, no debemos olvidar que el reflejar adecuadamente la oferta concreta a los posibles interesados, es una cuestión clave para el desenvolvimiento posterior de éste dentro del carácter común de la firma. Un individuo a la hora de decidir optar por el intento de entrar en una empresa, tiene toda una serie de motivos que le impulsan a ello. Bajo este prisma la organiza-


ción, si se plantea evitar ansiedades e incomprensiones posteriores, hará una presentación de las posibilidades que se le brindan al candidato. Entre ellas se encontrarían las puramente materiales como los salarios, vacaciones y servicios diversos (instalaciones deportivas, comedores, guarderías, etc).

Además de estas cuestiones, se informará muy someramente sobre los detalles no tangibles del tipo de organización que se pretende alcanzar y la relevancia del puesto al cual se opta. Lo factible que sea el escalar dentro de la firma también deberá ser abordado. En cuanto a los beneficios que le proporcionará la cultura actual, éstos serán descritos sólo brevemente, ya que debemos recordar que estamos ante aspirantes. Esto significa que no tiene mucho sentido explicar algo tan complejo como los valores corporativos a individuos que luego, quizás, no vayan a inscribirse en la compañía. No obstante, cuando la razón social posee una orientación claramente enraizada y con una proyección externa a la misma, su percepción generalizada es de esperar que sea conocida por la comunidad social en la que opera, facilitando la intuición del alcance de la misma.



Una vez que se ha intercambiado todo lo que se espera recibir y entregar, tanto por parte del pretendiente que desea incorporarse en la organización, como por esta última, se procederá a la selección concreta. Para ello, y en base a una buena asimilación cultural posterior, todos los puntos esbozados precedentemente deberían ser tenidos en cuenta a fin de lograr estas pretensiones, junto a todo cuanto ello conlleva.

Una cuestión paralela al reclutamiento, con repercusión en el espíritu corporativo, es el momento en que se origina. Efectivamente, si varios colaboradores se han incorporado en la firma en una época similar, amén de que la ideología impregnada en la elección sea parecida, se constata el efecto señalado por PFEFFER (1985; Pág 69): "La dimensión del tiempo de entrada conlleva al desarrollo de integración y cohesión de los miembros. Cuando las personas entran en una organización, empiezan inmediatamente a desarrollar una red de relaciones en orden a resolver los problemas de interdependencia y conseguir un soporte social y de amistad". La trascendencia de esta observación se bifurca en varias dimensiones.



En primer lugar permite entender, en estudios posteriores, el motivo por el cual varios empleados ostentan unos comportamientos y expectativas semejantes, siendo muy útil para llevar a cabo cualquier diagnóstico cultural. Una segunda consecuencia sería que ante cualquier exigencia de cambio de los valores, a estos individuos se les podrá orientar de forma similar dado que sus criterios sobre la empresa serán, en principio, coincidentes, ya que la evolución que han experimentado dentro de la corporación ha sido idéntica. Así han pasado por las mismas crisis y éxitos acontecidos en el seno de la organización y se han percatado de la manera en que se llegó a esas situaciones.

También llevaría a comprender la existencia de algunas subculturas, que habrían nacido como respuesta a ese nivel de acoplamiento entre los que han generado un compañerismo surgido del nivel de ayuda mutua, experimentado tras ingresar en la razón social en las mismas fechas.

Recapitulando se deriva que el reclutamiento es un primer paso fundamental dentro del proceso de socializa-

ción, en el que además de conseguir cubrir las necesidades técnicas, sirve como una introducción al conocimiento de las creencias empresariales, amén de ser un detector del ensamblaje futuro con la cultura y su consecuente fortificación. Como efecto destacado de la influencia posterior que ejerce, cabría señalar los resultados negativos de no acertar en la elección de los que ingresan. Bajo esta óptica COOK (1988; Pág 236) subraya que "la elección de la persona incorrecta tiene unos resultados desastrosos: enfrentamientos, la pérdida de batallas y el descrédito organizacional. A veces los resultados son menos penetrantes pero más visibles: la pérdida de clientes, absentismo, perjuicio sobre las máquinas, etc". Todos estos factores contraproducentes, no serían más que el reflejo de una personalidad empresarial debilitada por las secuelas de una mala designación, de los implicados en la actividad económica de la compañía.

Es, por tanto, una necesidad latente el actuar bajo unos condicionamientos lo más objetivos posibles, evitando criterios meramente intuitivos en los que la base de elección responda a variables no científicas. Al respecto PEREZ (1984; Pág 7) nos advierte que "se

cometen errores por defecto cuando se subjetiviza excesivamente el proceso de selección, cuando se cede a presiones y recomendaciones, o bien porque se exploran insuficientemente las capacidades, personalidad y conocimientos de los candidatos, o se cede a simpatías, o quien selecciona se guía por la primera buena impresión que le produce el aspirante". Se trata, a la vista de todos estos planteamientos, de una cuestión compleja que exige una gran atención, ya que sus secuelas van a perdurar a lo largo de la trayectoria empresarial.

Una vez designado el individuo en cuestión, la siguiente etapa consistiría en la formación detallada del mismo. Bajo esta perspectiva, la enseñanza debería adoptar una doble vertiente. De un lado la técnica, en la cual el empleado desarrollaría sus capacidades puramente profesionales y en la que la empresa estaría obligada a demostrar las facetas que no se dominan perfectamente, haciendo hincapié en los detalles que son propios al funcionamiento de la organización. De otro lado estaría la inmaterial, en la que se van moldeando las pautas y conductas que caracterizan a la corporación, todo ello estrechamente unido a la temática que nos ocupa. Explicito es TENA MILLAN (1989. a.; Pág 29)

al respecto: "Este proceso de formación se utiliza además para facilitar a los nuevos miembros la asimilación de la cultura organizativa, es decir, de los valores, creencias y comportamientos sancionados de modo favorable en su nueva empresa". Esta faceta del adiestramiento tiene una trascendencia perfectamente equiparable a la anterior, ya que para un desenvolvimiento satisfactorio, estas dos versiones deben ir acompañadas.

Sin embargo, no siempre subsiste esta exigencia de enseñanza con lo acontecido en la razón social. Cuando esto ocurre, todo el esfuerzo contemplado en el reclutamiento será en vano, dado que la socialización difícilmente llegará a cuajar. Este punto de vista es expresado por CASTANYER (1988; Pág 11) al afirmar que "son frecuentes los casos en los que, una vez tomada la decisión de establecer un servicio de formación, se da un cierto grado de desinterés por el desarrollo de las actividades del mismo, lo que resta gran parte de su eficacia y prestigio ante el personal". Estos síntomas de deficiencia podrían ser el resultado de unos valores débiles en los que a pesar de haberse engendrado un deseo por realizar eficientemente esta notable tarea organizacional, después no se ha correspondido con un énfasis en su

aplicación. El efecto más palpable sería que además de no producirse un buen adiestramiento, los miembros detecten una dejadez de estos aspectos, recalcando de este modo una laguna cultural.

Al centrarnos en el aprendizaje de las cuestiones intangibles, y más específicamente en el espíritu empresarial, nos percatamos de que esta fase de la formación coincide, genéricamente, con lo que veníamos defendiendo como adoctrinamiento. Efectivamente, aquí se pretende que se conozcan los valores que sustentan a la firma. Para ello se actuará mucho más pausadamente que cuando se procedió a informar a los diferentes candidatos, puesto que ahora ya se está hablando de un colaborador. Llegados a esta altura recordamos con LOPEZ MORENO (1980; Pág 765) que "el nivel óptimo con el que puedan especificarse las funciones de un sistema, conduce a la mejor dotación de su capacidad de aprendizaje".

Siguiendo en esta línea, GALBRAITH y NATHANSON (1978; Pág 65) describen una serie de mecanismos concretos para este fin. Así la coordinación se obtendría "utilizando:



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

- La jerarquía.
- Reglas.
- Fijación de metas.
- Contacto directo.
- Reglas interdepartamentales de coordinación.
- Equipos permanentes.
- Papeles de integración".

La amplitud de estos canales da lugar a un gran abanico de posibilidades de actuación. No obstante, cualesquiera que sean las vías emprendidas, más que describir la cultura afirmando, por ejemplo, que lo importante son los clientes, proponemos que se narren las cuestiones que denoten realmente la taxonomía existente. Algunos de estos temas serían:

- A.- Gama y líneas de productos existentes.
- B.- Historia de la corporación.
- C.- Organigrama de la firma.
- D.- Retribuciones y forma de conseguir los pluses.
- E.- Objetivo del puesto de trabajo.
- F.- Visita al lugar de desarrollo de la tarea.
- G.- Indicación de la manera de vestir.

H.- Presentación de los jefes inmediatamente superiores y de los posibles compañeros de trabajo.

I.- Descripción del calendario laboral.

J.- Ceremonias que se llevan a cabo etc.

Como se revela, el listado es muy exhaustivo y aquí sólo hemos procurado marcar las pautas de algunos aspectos a comunicar. Es pues, una relación únicamente orientativa, debiendo cada organización realizar su propio enjuiciamiento de qué cuestiones exponer, aunque parece lógico que cuanto mayores sean las explicaciones dadas, mayor será la posibilidad de que el iniciado se haga una idea de cuál va ser su función en la empresa y qué se espera de él.

Convendría que todas estas instrucciones no se inculcasen improvisadamente, sino que de antemano se estableciesen las normas básicas a seguir. Esta relevante matización es apuntada por MCGINNIS (1989; Pág 549): "Cuando un empleado inicia por primera vez su trabajo en una empresa, debe seguir un programa de orientación". Su desarrollo no creemos que sería deseable llevarlo a cabo mecánicamente y mediante un estricto control en cuanto

al calendario de ejecución se refiere. Puesto que cada nuevo participante organizacional sostiene un determinado grado de asunción cultural, la intensidad de formación también cambiará. No obstante, el que los encargados de narrar estas cuestiones tengan un esquema de seguimiento, facilitará la labor.

Respecto a quiénes pueden efectuar estos cometidos, es más coherente que sean personas que lleven mucho tiempo en la corporación y que conozcan profundamente las creencias asentadas en la firma. También parece lógico que estén relacionadas con el departamento de recursos humanos, ya que éste es el más afín con la temática de los condicionantes cualitativos inherentes en el comportamiento de los individuos.

Partiendo de esta base metodológica de actuación, ahora es el momento de eliminar todas las falsas impresiones que fueron incorporadas en la fase de reclutamiento. Los esquemas mentales deben ser desbloqueados y la comprensión de la personalidad colectiva puestos en evidencia. Las preguntas de los recientemente ingresados serán un buen medio para clarificar su curiosidad sobre los hechos que no conocen. Es un error imaginar que con

unas sesiones de adoctrinamiento será suficiente como para concluir todas las actuaciones de iniciación cultural. En este sentido LAZZATI (1988; Pág 188) pronuncia que "los subordinados deben ejercer cierto autocontrol positivo, ser constructivos, no descargar cualquier cosa. Lo antedicho merece especial consideración cuando se intenta un incremento significativo en el grado de participación. Es probable que los subordinados no estén suficientemente maduros como para participar constructivamente".

A raíz de esta contribución se desprende que las exigencias de funcionamiento, bajo las hipótesis del espíritu empresarial, no son reclamables inmediatamente, siendo la coordinación satisfactoria un objetivo que conlleva un esfuerzo en tiempo para una provechosa interpretación de los símbolos. Más vale sacar una rentabilidad tardía de la conjunción, que tener unos costes por falta de operatividad.

En esta misma línea SONNENFELD (1981; Pág 104) reitera que "comprender las aspiraciones de la fuerza laboral es esencial para reducir las dañosas consecuencias organizacionales". El flujo de comunicación forma-

tiva, para ser eficiente, no iría en una sólo dirección, sino que más bien sería biunívoca. De esta forma, mientras que el empleado de reciente incorporación aprende las asunciones comunes, transmite sus inquietudes al instructor para que éste reoriente, en caso necesario, el aprendizaje, al mismo tiempo que descubre ciertas formas de motivar al interesado. Todo ello gracias a haber comprendido sus ansiedades y preocupaciones.

Una cuestión destacable y con repercusiones subrayables, es que las impresiones más inmediatas del seleccionado sobre la corporación van a ser una guía futura para él. Como ratifica THEVENET (1986; Pág 55): "Es en el curso de las primeras jornadas o de las primeras semanas de trabajo donde la empresa transmite al nuevo los mensajes que se consideran fundamentales". Esta autor nos señala, implícitamente, que el momento clave de la formación hacia el adoctrinamiento es cuando se produce la introducción. En este instante las pautas de funcionamiento son más asimilables, ya que aún no ha trabajado en la firma. Si esta misión se pospone para un período posterior, se tendrá que hablar de cambio de actitudes. Realmente cuando se han adoptado unas rutinas

operacionales, si éstas son discordantes con los planteamientos comunes, tendrán una dificultosa modificación. De ahí que es más coherente transmitir, inmediatamente después de la introducción en la razón social, todas las cuestiones identificativas de la cultura empresarial.

De entre los procedimientos para alcanzar esta finalidad, la comunicación verbal tiene una mayor potencia de impacto. En este sentido FULD (1988; Pág 34) precisa que "el anuncio más efectivo es el contacto personal. Cuando la organización puede ver y hablar sobre un programa de adiestramiento, entonces el programa llega a ser más realista". Consecuentemente, sin descartar el efecto positivo que conlleva todo manual de bienvenida o de instrucciones de enseñanza de los valores, al reforzarse éste con explicaciones concretas de colaboradores con años de experiencia, toma un cariz más inteligible. Al mismo tiempo, se puede ir detectando la jerga y el vocablo específico de la organización que difícilmente puede ser traducido a ningún documento informativo.

Es así como la instrucción visual adquiere un papel predominante en todo este proceso. Al dejar al inexperto percatarse del énfasis, mayor o menor, que ostentan ciertos postulados y tareas, se entiende mejor las prioridades de la compañía. WATERMAN (1989; Pág 4) alega al respecto que "la capacidad de aprender por observación permite a la gente adquirir pautas de conducta amplias e integradas sin tener que formarlas gradualmente mediante un proceso de ensayos y fracasos". La base estribaría en una cuestión de costes, si se deja al neófito actuar por iniciativa propia irá marcando el sendero que elimina los errores que va cometiendo. Sin embargo, se ahorrará en tiempo y esfuerzos de toda índole si en vez de dejarle averiguar lo correcto por medio de la prueba personalizada, se le tiene examinando las actuaciones de los veteranos que operan eficientemente. Estos razonamientos son válidos para muchas labores físicas e intelectuales, pero al circunscribirse a la cultura empresarial adquiere un aspecto fundamental, dada la complejidad interpretativa de este paradigma.

Llegados a este punto queremos hacer hincapié en que al analizar la etapa de formación, no hemos preten-

dido elaborar un recetario sobre la dinámica a desarrollar. Por contra, sólo hemos intentado recoger unas normas y pautas básicas de actuación que faciliten esta labor. Dada la gran complejidad y diversidad de las razones sociales, y siendo el espíritu organizacional único a cada una de ellas, el marcar una metodología concreta se hace imposible, a la vez que incongruente, por los móviles ya aducidos.

Suponiendo que se ha conseguido un buen adoctrinamiento de los valores, el proceso no habría concluido. A medida que vaya pasando el tiempo, el ya miembro organizativo irá adaptando como propios los mitos, leyendas y rituales que subyacen en la firma y podrá ir comprobando si todo lo que le informaron al incorporarse fue verídico o no. En consecuencia, la socialización podrá ser más o menos rápida. La causa principal de esta dinamicidad la podemos señalar con GEUS (1988; Pág 127): "A medida que el conocimiento implícito de cada aprendiz se hace explícito, su modelo mental se convierte en una de las piezas que componen el modelo institucional. La amplitud y la velocidad de cambio que experimente este modelo dependerá de la cultura y la estructura de la organización. Los equipos que tengan que enfrentarse con

procedimientos y sistemas de información rígidos aprenderán más despacio que aquéllos que tengan canales de comunicación flexibles y abiertos".

A raíz de esta aportación se advierte cómo la taxonomía concreta de valores es una ventaja o inconveniente en cuanto al período de asimilación de la personalidad común. Bajo esta vertiente, este autor anterior constata que en las organizaciones más formalistas se precisa un mayor tiempo. Independientemente de esta afirmación, sí es lógico que el grado de fortaleza sea un factor decisivo de estas ponderaciones. Ante una firma con unas asunciones débiles, es de esperar que el interés por enseñar y compartir "una manera de hacer las cosas" sea escaso, ya que la propia organización no está convencida, consensualmente, de cuáles son sus rasgos identificativos. Este mismo análisis se extendería al caso de una convivencia de subculturas.

En otro orden de ideas, puesto que la socialización no consiste únicamente en conocer el carácter común de la empresa, sino en su aceptación como propio para cada individuo, habrá que fomentar unas medidas de reforzamiento. La manera más coherente de alcanzar este

propósito sería, cualquiera que fuese su índole particular, mediante un sistema de recompensas y castigos. Respecto a los segundos quisiéramos matizar que más que sancionar, para lo que específicamente nos preocupa ahora, cabría hablar de no reconocer las tareas y actitudes desviantes a través de una carencia de gratificaciones extraordinarias. Esto tendría su argumentación en que si se penalizan, severamente, conductas no deseables, todos los que se vean perjudicados podrían unirse en grupos de cierta cohesión que a su vez derivasen en una subcultura de enfrentamiento con todo lo que ello entraña. Consecuentemente, no convendría atacar en demasía las posturas desviadas, sino premiar más las satisfactorias.

Profundizando en esta temática, se observa que por mucho que se premie a cualquier empleado, estas recompensas siempre son mejorables. Así OBRERO, DOMINGUEZ, NEGRO y otros (1989; Pág 41) defienden que "los incentivos, al igual que las necesidades, son prácticamente infinitos, y lo normal es que cuando una persona satisface una necesidad a través del incentivo adecuado, inmediatamente sienta otra necesidad". Si recordamos que la cultura precisa años para formarse y su asunción

concreta también exige un lapso considerable de tiempo, convendría ir rememorando las conductas provechosas, ya que los acontecimientos que permiten su fortificación tienden a olvidarse. Bajo este prisma, y para nuestra finalidad concreta, sería más adecuado repetir con asiduidad el reconocimiento por operar a favor de las orientaciones ambicionadas, que reflejar muy esporádicamente estas distinciones. Aunque esta última opción entrañe un premio cuantitativamente mayor, sus efectos se irán diluyendo si después no se reitera. Además, y corroborando este planteamiento, al ser las exigencias siempre incrementales, lo que tiene un semblante cuantioso acabaría por acostumbrar mostrando un calificativo normal.

La idea de que cualquier tipo de gratificación es susceptible de alterar o al menos conducir los esquemas mentales de los miembros corporativos se conoce como la Teoría de Reforzamiento. Esta destacable hipótesis es recogida por ALDAG y BRIEF (1983; Pág 39) quienes apuntan que "la teoría sugiere que la conducta del empleado puede ser modificada al recompensar o reforzar los modos de conducta deseados". La idea que subyace en este principio es que al distinguir positivamente a un

colaborador, éste conoce cómo actuar repitiendo sus tareas en esta línea. Culturalmente, esta funcionalidad es de esperar que repercuta en una mayor vigorosidad.

Centrándonos en la clase de reconocimientos potencialmente factibles para alcanzar el efecto buscado, podemos hacer una gran distinción según tengan un origen monetario o no. De entre los que destacan la viabilidad del dinero estarían KLEINER, McLEAN y DREHER (1988; Pág 26) de un lado y PRIETO ZAMORA (1989; Pág 39) de otro. Para estos investigadores la recompensa pecuniaria sería básica, siendo el mejor medio para comprender si se actúa convenientemente. Una modalidad de esta fórmula vendría apuntada por FERNANDEZ SANCHEZ (1985; Pág 99): "Creemos que un sistema de participación en los resultados debe ser determinado orgánicamente, pues no existe un sistema óptimo que pueda aplicarse a todas las industrias del mismo modo"; es decir, la mecanicidad no siempre sirve para estos menesteres. Sin descartar esta posibilidad para cohesionar el espíritu empresarial, dado que éste se fundamenta en un aspecto primordialmente cualitativo, las muestras de respaldo sin un origen puramente material tendrán una relevante significación. Este particular talante es expresado por O'REILLY (1989;

Pág 22) cuando explica que "el reconocimiento del jefe o de los compañeros por hacer una cosa correcta puede ser más potente, en cuanto a compartir valores, que una recompensa monetaria".

El que una u otra opción tenga un mayor impacto en un individuo concreto, irá ligado con el carácter personal de ese colaborador en particular. No obstante, si tenemos en cuenta que la meta de la socialización es conseguir que la manera de entender las cosas en la firma sea aceptada como propia, se percata la dificultad de poderlo "vender". Las asunciones se transmiten con el ejemplo y el respaldo afectivo, primordialmente, jugando el componente dinero como un factor complementario, que sólo en casos muy puntuales será decisivo.

Independientemente de la forma que adopte la recompensa, ésta no debe ser un motivo de frustración para los demás miembros corporativos que no la alcancen, ya que sería un argumento potencial de actitudes desviadas con una carencia de iniciativas posteriores. Bajo este punto de vista, todos los que se esfuerzan en alcanzar un objetivo concordante con las creencias deseadas deberían recibir un homenaje, que aunque sea

mínimamente simbólico, ayudará al interesado a seguir en esa línea. Tal podría ser el caso de una organización con una valoración consistente en generar una cifra de negocios cada vez más incremental, basándose para ello en la colocación masiva de productos en el mercado. En este caso, el consejo ofrecido por MEREDITH, NELSON y NECK (1986; Pág 20) se ajusta a lo que veníamos defendiendo: "Si usted se entera, por ejemplo, de que su gerente de comercialización ha logrado ventas sin precedentes, felicite a todo el personal de ventas de ese mismo día". De esta manera todo el departamento conocerá que ésa es la trayectoria que se debe tomar, amén de que al conocerse por varios empleados pueda transformarse en una anécdota o leyenda futura, con las ventajas de transmisión cultural que ello entraña.

El que se recuerde hacer estas distinciones y el modo conciso en que se reflejen estos premios estará sujeto, en cierta medida, por el grado de madurez que existe en la personalidad común de la corporación y en la taxonomía definidora de la misma. Así, es de esperar que si orientación apuesta por la estima hacia el personal y esto está vastamente esparcido dentro de la firma, las concesiones serán mayores si lo que prima es

sencillamente llevar a cabo unas tareas burocráticamente. Esta relación biunívoca es señalada por SETHIA y VON GLINOW (1988; Pág 404): "Una cultura organizacional puede influir en el sistema de recompensas tanto directamente como a través de una filosofía de recursos humanos y el sistema de recompensas en la organización influye en la cultura". Esta idea nos lleva a recordar la gran variedad de acontecimientos acaecidos dentro de la compañía en los que se refleja el paradigma central de este trabajo, siendo la concretización de las gratificaciones uno de ellos.

A través de otras perspectivas, todo el proceso de asimilación respecto a la orientación cualitativa específica que subyace en la razón social, muestra una naturaleza más compleja cuando va referenciado al nivel jerárquico superior. Dado que toda organización no tiene razón de ser sin la interconexión de los elementos que la componen, todo directivo, encargado de una parcela definida, no podrá entender su funcionamiento sin relacionarla con los demás. Esto lleva a que cuando la persona que es contratada debe efectuar labores de dirección, el conocimiento del modo en que se desenvuelve la firma es primordial. Consecuentemente, la sociali-



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

zación precisará, usualmente, de más tiempo que si no se partiese de estos supuestos.

Una técnica para facilitar estos logros es mediante la rotación de puestos a fin de que los que tengan que desempeñar el puesto ya aducido, se vayan familiarizando con las aspiraciones e inquietudes de todas las secciones para poseer una visión global de la organización. La práctica de esta fórmula de adentramiento irá determinada por una serie de condicionantes que podemos resumir con VERMOT-GAUD (1987; Pág 74): "La regulación de la rotación de las personas es a la vez el fruto de determinantes exteriores (las oportunidades ofrecidas para la movilidad en el trabajo) y de una política (frecuentemente no escrita) que se deriva de una herencia del pasado o de los usos de la profesión". Una vez más vemos cómo los valores preestablecidos van a ser una parte decisiva a la hora de calificar la habitualidad en el traslado interno de los miembros corporativos.

Aunque cabe hablar de una traslación de los colaboradores a nivel operativo, puede ser antifuncional por el gran movimiento interno que se originaría en la razón social. Además desde el punto de vista de la

socialización, quizás sería contraproducente porque los lazos de compañerismo no llegarían a cuajar. Si a esto unimos la mayor significación que tiene el conocer bien lo que se espera con la aportación específica de su desenvolvimiento, nos percatamos de la relativa conveniencia de su estabilidad en la ejecución de sus labores. Solamente a muy largo plazo o en situaciones muy concretas, como sería el cansancio psicológico por realizar siempre el mismo cometido, cabría plantearse la conveniencia de la modificación laboral dentro de la compañía.

Por contra, al situarnos bajo la óptica del personal directivo, el enfoque cambia por los razonamientos ya sugeridos y que básicamente se centran en la exigencia de advertir el sentido global de la firma. Esta vertiente es señalada por PEÑA BAZTAN (1986; Pág 474): "Otra ventaja no desdeñable tiene este sistema de rotación, sobre todo cuando se aplica a futuros directivos o mandos. Es la de permitir que se establezcan lazos amistosos y de camaradería que posteriormente redundarán en un mejor entendimiento y más estrecha colaboración". Este punto de vista también es defendido por PEARSON (1988; Pág 114) al centrarse en la conveniencia de

emplear esta técnica de fortalecimiento cultural para el nivel jerárquico superior. Independientemente de la efectividad de estas actuaciones concretas, convendría recordar que todas las representaciones alegóricas tienen su propia ponderación a la hora de apoyar la asimilación conceptual de las creencias. Al respecto DESHPANDE y WEBSTER (1989; Pág 12) consideran que "una perspectiva del simbolismo organizacional puede ser útil para entender el dilema de cómo socializar a los nuevos miembros en la organización o en la cultura". En definitiva, todos los signos, tanto materiales como inmateriales, desempeñarán un papel catalizador de la dinámica de adentración en el espíritu empresarial.

Aunque el uso de todas estas tácticas aceleren el plazo de una incorporación efectiva en la dinámica corporativa, si después el colaborador cambia de empleo, de nada habrá servido el esfuerzo realizado. Así se constata que la contratación temporal dificulta una completa asunción en la personalidad común, dado que cuando el miembro viene a identificarse totalmente con la empresa, le expira el contrato. No es casualidad que las corporaciones japonesas con gran éxito tengan una política de colocación de por vida y en las estadouni-

denses consideradas como sobresalientes, el personal asalariado no cambie de compañía durante muchos años. Como argumentan CAMPA y GUILLEN (1989; Pág 92): "La longevidad en la organización garantiza una socialización en los fines, en los objetivos y en la cultura de la organización". Esto conlleva, indirectamente, a que no se detecten valores asentados en firmas con una política de colocación eventual.

Independientemente del período que precisa la consolidación del iniciado en la orientación particular que adopta la empresa, además de aplicar todas las técnicas esbozadas, habría que ir supervisando si el perfil de los valores sigue siendo válido o si por el contrario se exigen ajustes paulatinos. También cabría que, aunque las creencias sean idóneas, el modo en que se desarrolla la socialización no sea todo lo efectivo que sería de desear. Ante la posibilidad de que ocurran estos casos, la conveniencia de una vigorosidad habitual se convierte en una necesidad latente. La pertinencia de esta cuestión es subrayada por AVILA (1988; Pág 303): "Es lógico que establezcamos unas normas, unos controles, unos parámetros que nos sirvan de pauta en el trabajo diario, pero ello no debe excluir el que,



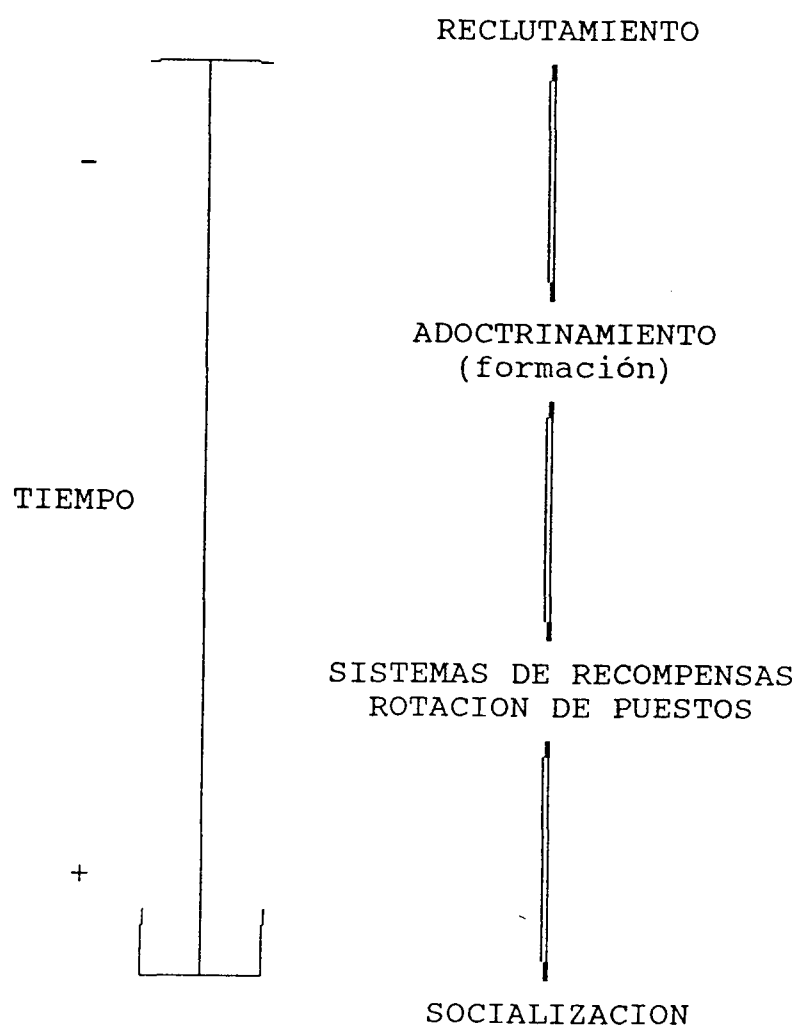
periódicamente, nos preguntemos si sería mejor cambiarlos o readaptarlos en uno u otro sentido".

Si recapitulamos sobre todo el análisis de este complejo fenómeno, por el que una persona ajena a una organización llega a defender como propias las características distintivas de los valores de ésta, tendremos el esquema de recopilación representado por la Figura 3.3.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

FIGURA 3.3. PROCESO DE SOCIALIZACION.



Una nota peculiar del proceso es que a medida que van transcurriendo las diferentes etapas, se precisa más tiempo para poder pasar satisfactoriamente a la siguiente fase. Por ejemplo, la realización del reclutamiento suele costar menos que la formación de la cultura en los seleccionados. Del mismo modo, la socialización requiere un mayor período de ejecución que el adoctrinamiento.

Separadamente del enfoque que hemos propuesto, existe una serie de posturas que a pesar de tener un fundamento similar, adoptan unas matizaciones específicas. Bajo este prisma BOSQUET (1989; Pág 29) invierte la secuencia y parte de que la corporación ostenta unos valores concretos. A partir de aquí hay una capacidad del individuo para orientarse dentro de la firma, sabiendo qué hacer en la misma. Llegados a esta situación se derivaría la posibilidad del acercamiento con los postulados de la organización, completándose la dinámica iniciada. Este examen goza de una argumentación coherente, pero no explica los mecanismos concretos que llevan al tránsito de una etapa a otra.

Respecto a la contribución de MINGUEZ (1990; Pág 16), decir que en esencia habla de "tres fases:



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante


- 1.- Estimulación del sujeto mediante una información adecuada.
- 2.- Exigir de él una respuesta activa que le haga participar continuamente en el proceso de adaptación.
- 3.- Reforzar positivamente esta adaptación para que el éxito le haga persistir en el programa e interiorice el comportamiento previsto".

Aquí la carencia vendría por la no consideración del reclutamiento, el cuál pensamos que es esencialmente para que luego toda la evolución tenga una trayectoria idónea. No obstante, sí contribuye a comprender que sólo con una reiteración en las recompensas de las acciones que ponen de manifiesto las creencias, éstas serán asumidas.

Para MARTIN y LEAL (1989; Pág 98-101) los peldaños que llevarían a la asimilación del carácter organizacional serían el reforzamiento, la imitación social y la instrucción directa. Lo primero se materializaría en llamar la atención del iniciado en la compañía. La imitación social correspondería a que en los primeros pasos, el empleado tiende a emular lo que se observa y

es su principal metodología de aprendizaje. Finalmente, a través de contactos directos, los individuos de reciente incorporación aprenden cuál es la cultura. Esta dimensión sobre la socialización conlleva a confundir el término con el adoctrinamiento, ya que se queda en lo que hemos llamado como formación, no describiendo el modo en que se pasa de conocer la cultura a sentirla como propia.

Haciendo abstracción de cómo se alcanza, lo relevante es que se eliminen las tensiones y ansiedades propias de no saber qué es lo que todos entienden como prioritario en la empresa. La forma concisa tiene una importancia subsidiaria cuando esta finalidad se logra. Desde esta perspectiva, RUE y HOLLAND (1989; Pág 141) en vez de declinarse por una metodología de actuación, simplemente reconocen que "la socialización puede adoptar muchas formas, con una posición informal, con individualidades o con características de aproximación estructuradas mediante programas para grupos de empleados en grandes compañías". Esta amplia consideración de factibilidades pone de relieve la complejidad de su estructuración, a la vez que expresa la gran multiplicidad de fisonomías de actuación.



Con referencia a las notables manifestaciones del proceso, cabe destacar el que hace mención a sus repercusiones en la planificación estratégica. Bajo esta vertiente ALLAIRE y FIRSIROTU (1990; Pág 25) advierten que además de otras cuestiones, "para que un sistema de planificación y de gestión dominado por la cultura sea eficaz, la empresa debe adoptar un compromiso importante para la socialización del personal a los valores comunes". Esto nos da pie para percibir que la asimilación pretende, sobre todo, una mayor cohesión de la personalidad corporativa, siendo la utilidad del cometido de aquélla el potenciar a ésta. Consiguientemente, para comprender la misión de la socialización habría que remitirse a las funciones generales de la cultura empresarial; no obstante, desde la óptica de los que entran por primera vez en la organización, sería la reducción de su ansiedad y de la posible insatisfacción. Como ratifican MARGULIES y WALLACE (1985; Pág 68): "Bien podríamos imaginar el uso deliberado de la socialización para reforzar actitudes de confianza, cooperación y creatividad individual, la satisfacción en el trabajo y la satisfacción social posible de una determinada organización".



Sin embargo, en ocasiones, al pretender acelerar sus fases se pueden cometer algunas impropiedades por no dar tiempo al miembro corporativo a reflexionar sobre los hechos en los que se ve circunscrito. Así quizás llegue a pensar que se busca el manejo de su voluntad según los intereses de la compañía, con las repercusiones negativas que ello acarrea. Al respecto KERR y JACKOFSKY (1989; Pág 162) advierten que "al mismo tiempo que los efectos del desarrollo de la socialización han sido descritos como generalmente beneficiosos, la cohesión resultante y el proceso de conformidad también puede servir como base para un excesivo control y manipulación".



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

**3.3. EL LIDERAZGO COMO FENOMENO DE COHESION Y GUIA
ALREDEDOR DE LA CULTURA CORPORATIVA.**

Habiendo analizado la cultura desde la perspectiva de su mecanismo de aprendizaje y asimilación, nos proponemos su delimitación desde la vertiente de la enseñanza de los valores. Independientemente del cargo que ocupen en el organigrama de la empresa los encargados de esta función, bajo el punto de vista de que se pretende orientar el comportamiento de unas personas que están en el seno de una corporación, será una cuestión de dirección. En este sentido, es significativa la aportación de AMES (1990; Pág 96) para circunscribir esta misión: "Hay tres elementos que representan las responsabilidades esenciales de todo trabajo de dirección: organización y dotación de personal, planificación y ejecución, y desarrollo humano y profesional del personal". Vemos claramente que nos situaríamos en el tercero de estos componentes por tratarse de un fenómeno ligado a los recursos humanos.

Estos mismos planteamientos son los que entrañan la opinión de HUSENMAN (1986; Pág 13): "Entendemos gestión, como el hecho de tomar decisiones empresariales estratégicas de adaptación, ajuste o cambio del modo cultural, de cara a enfrentar una nueva situación del entorno o de preferencia de la dirección en el estilo o

modo de hacer las cosas en la empresa". Por tanto, ahora nos encontramos en el plano de los que conocen los valores actuales o potenciales y los quieren inculcar a los demás.

Esta particular misión nos llevaría a introducir el concepto de liderazgo como fenómeno aglutinador de las pautas a seguir en la trayectoria de la firma. La voz se revela como una cuestión clásica dentro de los estudios de comportamiento organizacional, pero sobre la cual no existe unanimidad de criterios al referirse a su cometido y compendio general. Como recalca JAGO (1982; Pág 315): "Se han realizado cientos de investigaciones empíricas sobre el liderazgo en los últimos 75 años y no hay un claro e inequívoco entendimiento sobre lo que distingue a un líder del que no lo es". También KOLB, RUBIN y McCLNTYRE (1977; Pág 142) llegaron en su día a contratar este hecho al mencionar que "no hay, al parecer, conjunto exclusivo que caracterice al buen líder. De manera que hay que considerar muchos factores para comprender el estilo del liderazgo". Podemos completar estas ideas diciendo que aún persisten muchas de estas controversias actualmente y que intentaremos



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

esbozar a fin de llegar a un mejor entendimiento del término.

Una primera realidad que subyace en este paradigma es que sólo se puede intuir cuando existe un grupo de personas en las que subyacen unas inquietudes particulares y/o comunes. De ahí que su existencia va ligada con la del conjunto de individuos que de alguna manera siguen sus pautas marcadas. Al respecto TYSON y YORK (1989; Pág 38) explicitan que "los líderes no pueden actuar en forma aislada y los grupos con ciertas tareas por realizar no las pueden hacer sin líderes".

Esto conlleva que para ejercitar esta función se precisa un conocimiento a priori de las características, tanto homogéneas como heterogéneas, de los colaboradores, dado que difícilmente destacará uno que actúe como guía de los demás si no saben qué es lo relevante para el conjunto. Por esto, esta facultad sólo es concebible mediante el entendimiento de las aptitudes y aspiraciones de los pertenecientes a la razón social.

Sin embargo, para que ciertos miembros destaquen como poseedores de estas destrezas, no sólo tendrán que

conocer la problemática que va aparejada con las expectativas del personal, sino que también habrán de dar soluciones a estas cuestiones para ir solidificando su predominio como capaces de llevar a cabo esta misión. La aptitud de la comunicación se desvela entonces como primordial en su ejercicio. Tal es así que SMITH y HARRISON (1986; Pág 27/2) califican a los líderes como "extremadamente buenos comunicadores". La dinámica consistiría en que cuando hay una fluidez en las relaciones, las inquietudes se desvelan y consiguientemente éste es un punto de arranque para la eliminación, o al menos amortiguación de las ansiedades. Bajo esta óptica HALL (1983; Pág 159) llega a la conclusión de que "el papel del líder demanda, además de la posición que se tenga, que el individuo se porte de tal manera que se satisfagan las expectativas de los seguidores".

En este orden de ideas, este concepto se muestra básicamente cualitativo con todas las dificultades de medición y delimitación que ello acarrea y en el que las relaciones no son unipersonales, sino de un grupo con uno o varios individuos que actúan como guía. Una cuestión remarcable es que la correspondencia causa-efecto entre estos interlocutores no es del todo diáfa-

na. La disyuntiva sería la siguiente: ¿El conductor emerge como una respuesta a la necesidad de los operarios por saber a quién seguir, o por el contrario es un miembro organizacional quien consigue aglutinar bajo su influjo a los colaboradores? La contestación no es fácil y dependerá del entorno, externo e interno, que rodea a la firma. Esta cuestión es intuida por KOPELMAN (1988; Pág 151) al contrastar que "no está del todo claro si las conductas de los líderes son más la causa del rendimiento de los subordinados o más bien el resultado del mismo". Es decir, la conexión entre ambos es muy estrecha, teniendo el éxito común el papel de motor para que el paradigma surja con fuerza.

En base a estas primeras características que hemos ido, someramente, subrayando, observamos un nexo de unión con la cultura que consistiría en la confluencia de que, tanto los valores como el liderazgo, obedecen a unas connotaciones particulares para cada unidad económica. Por ello, y desde unos planteamientos totalmente realistas, no cabría hablar de la idoneidad de extrapolar fielmente el estilo de conducción subyacente en una corporación a otra firma. Esto se explicaría en que la situación específica de cada organización precisa de una

manera de actuar que, aunque sea por pequeños detalles, es única para la colectividad interna a la empresa. En esta vertiente BOEGER (1979; Pág 90) puntualiza que "hay un peligro de que la convencional tecnocracia del liderazgo participativo imponga un estereotipo de comportamiento directivo, el cuál no armonice con la personalidad individual. Las consecuencias son que el comportamiento del liderazgo participativo es copiado mecánicamente sin ser congruente con el modelo de valores consolidados por el líder, el cuál los ha desarrollado a través de los años en un proceso de socialización".

La profundidad de este juicio anterior es recalculable. Cuando se "importa" la manera en que hay que guiar al factor humano de una razón social, se puede chocar con las prácticas de los que ya están efectuando esta tarea. Además éstos formarán parte de una cultura común ya establecida y que marca las pautas de desenvolvimiento de todos los acontecimientos internos de la compañía. En definitiva, hay que esperar un rechazo de asimilación tanto de los actuales o potenciales líderes como de los que van a recibir su influjo. Igualmente se percibe ya

esa doble implicación entre el espíritu empresarial y el término que nos ocupa ahora.

En esta línea argumental, la afirmación de WESTLEY y MINTZBERG (1989; Pág 30) alcanza toda su significación: "El estilo de un líder puede variar, así como el contenido de su visión y el contexto en el cual se enraiza". Vemos, a raíz de este comentario, que su determinada materialización es muy variada, no pudiendo concretar cuál es mejor, ya que si la manera de desarrollar el liderazgo es exitosa para una compañía, no tiene porqué serlo para otra.

Hay quien incluso mantiene que este fenómeno no puede ser totalmente óptimo en una misma firma. Así THOMPSON y STRICKLAND (1983; Pág 383) defiende que "ningún estilo de liderazgo o técnica es suficiente para solucionar todas las situaciones en que se encuentra un directivo". Dependiendo del departamento o del individuo concreto, interesará hacer más hincapié en un aspecto u otro. La gran virtud de los encargados de intentar desarrollar este vocablo está en saber diagnosticar la situación concreta y de entre las diferentes vías y estilos de liderazgo, elegir el mejor.



Podemos resumir algunos de los factores más importantes que influyen en la practicabilidad eficiente del concepto con TORRINGTON y HALL (1987; Pág 72): "El liderazgo efectivo depende de la situación en la que existe, la madurez de los subordinados en relación al trabajo a efectuar y de la habilidad del líder". En consecuencia, estos agentes obedecerían a un triple orden de móviles:

A.- La penetración cuantitativa y cualitativa de los empleados en la dinámica interna y su participación en las ceremonias y demás actos corporativos.

B.- La aptitud y conocimiento de la firma por parte de los que son llamados a desempeñar esta función.

C.- Del entorno particular en el que está inmerso el conjunto de participantes organizacionales.

Una dialéctica central, que luego retomaremos, es esa conexión que tiene la cultura, dado que como plantea MARTIN (1985); Pág 95), existe una corriente de investigadores que ostentan que mediante el ejercicio efectivo del liderazgo, los valores toman un rumbo determinado

según la conveniencia y las necesidades de la empresa. Por contra, otros autores basándose en la concepción de que los valores emergen directamente de los miembros de la firma, rechazan la viabilidad de encaminarlos hacia una dirección u otra. Esta es una de las reflexiones clave sobre la temática, cuyo desarrollo será abordado a lo largo de este epígrafe genérico.

En base a estas primeras aproximaciones al vocablo, podemos ofrecer con SMITH y PETERSON (1989; Pág 80) un acercamiento a su definición y que para ellos serían "acciones realizadas por personas que deben resolver problemas organizacionales manifestados por los eventos acontecidos a otros". Ciertamente esta descripción obedece a las líneas que hemos ido apuntando como exigencia de conocer las expectativas de los colaboradores, tener capacidad de comunicación y además satisfacer las inquietudes de los empleados a través de una reducción de sus ansiedades. Una parcela que no explica es el detalle de los que desempeñan esta labor y la naturaleza de los mismos.



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

**3.3.1. IDENTIFICACION DEL DESEMPEÑO DEL FENOMENO. EL
INFLUJO ESPECIFICO DE LOS FUNDADORES.**

La investigación sobre la complejidad que entraña al concepto ha llevado a una discusión sobre su naturaleza y más concretamente la problemática se situaría bajo dos vertientes. En primer lugar, si es una capacidad exclusiva e inherente a una sólo persona, o por contra es una facultad atribuible a un grupo perteneciente a la unidad económica. En segundo lugar, habría que delimitar cuáles son las notas particulares de los llamados a efectuar esta tarea y más específicamente su ubicación en la jerarquía piramidal de la empresa.

Respecto a la cuestión del número de conductores que intentan esa conjunción imprescindible para alcanzar una idoneidad operacional, no sería correcto circunscribirlo, a priori, a un sólo individuo, dado que las preocupaciones de los contratados son múltiples y la singularidad de la función dificultaría comprender todas estas inquietudes. Esta opinión también es contrastada por WEGNEZ (1988; Pág 168): "La imagen del líder se va determinando, sobre todo, por el tipo de relaciones personales que mantienen con los demás, dentro o fuera de la empresa, y sobre todo, con sus subordinados. Por eso no se trata de una concepción unilateral, ni individual, sino de una realidad que se va creando en común".

Dado que esta imagen no tiene porqué coincidir con la idea que sobre la misma tengan todos los operarios, se justifica que el término sea compartido por una diversidad de miembros organizaciones.

El tipismo de ligar este paradigma con la concepción de un gran personaje inimitable pierde toda validez. Esta postura es defendida por WATTS (1989; Pág 7): "Es tentador considerar el liderazgo como algo que alguien superior hace, pero cada director puede comportarse como un líder, tanto si dirige una corporación como un departamento de dos personas". Este mismo raciocinio es subrayado por PASCUAL PACHECO (1989; Pág 5): "El liderazgo no es la historia de los grandes Grandes Hombres". Lo que resalta del fenómeno es la congruencia y el entendimiento de las dos partes que intervienen en él.

Además de no estar circunscrita a una singularidad concreta, en ocasiones, estos colaboradores que alcanzan el rango de líderes forman, a su vez, un conjunto homogéneo dentro de la vida de la razón social. Este razonamiento es implícitamente apuntado por MURRAY (1989; Pág 9); llegando incluso VANCIL y GREEN (1984;

Pág 72) a descubrir que en varias grandes empresas norteamericanas existe un comité formal que "al alentar la creación de objetivos compartidos y el compromiso de alcanzarlos, son la fuerza que ayuda a mantener la cohesión de la empresa". Si esto ocurre, el efecto para la cultura de la compañía debe catalogarse como positivo, ya que se refuerza el seguir las mismas orientaciones por parte de todos los departamentos. Además en el caso de "fallar" alguno de estos guías, la empresa no se resentirá tanto, puesto que la dependencia no es tan fuerte. No obstante, el lograr tal grado de cohesión no es fácil de alcanzar, siendo un patrón ligado a firmas con un arraigo notorio en unas creencias corporativas bien asentadas.

En base a estos argumentos podemos decir que, aún admitiendo la existencia de un sólo líder en una organización, al aumentar el número de colaboradores para efectuar una actividad económica, esta singularidad se hace difícil de mantener. Así, dada la gran diversidad de ansiedades originadas por las personalidades propias de cada uno de los empleados, el ejercicio de esta función se transforma en plural. Esto no significa que sea un grupo muy numeroso ya que las características

esenciales no las poseen todos los individuos, y además es de esperar que muchas de las preocupaciones del componente humano de la razón social sean, si no iguales, sí con algunos puntos en común. En consecuencia, son muy escasas las ocasiones en que un sólo ser aglutine exitosamente una trayectoria común.

La segunda tipología de debates suscitados, se fundamenta en el rol particular de quienes tienen mejores probabilidades de ejercitar satisfactoriamente este vocablo. Esta polémica se centra en si son los miembros jerárquicos superiores los que desarrollan preeminentemente el liderazgo, o por contra cualquier colaborador, con independencia del puesto que ocupe, es susceptible de alcanzar esta consideración. La doctrina no se decanta unánimemente por una postura u otra. De este modo HAMBRICK (1989; Pág 6) mantiene que "el estudio del liderazgo estratégico se centra en las personas que tienen grandes responsabilidades para una organización (las características de esas personas, qué es lo que hacen y cómo lo hacen)".

Una filosofía de concepción muy diferente es la manifestada por IVANCEVICH, LYON y ADAMS (1979; Pág

210): "Una persona puede ser considerada como un directivo por su posición, pero un líder efectivo es una persona que puede lograr unos objetivos importantes". Vemos como, para estos autores en concreto, el cargo reviste una trascendencia secundaria, siendo la factibilidad en la resolución de los problemas y el planteamiento de proyectos viables lo más interesante.

A partir de unas actitudes generalistas, ambas corrientes de opinión son defendibles desde la idea de aunar a los empleados bajo la pretensión de alcanzar unos logros comunes. Esta vertiente unificadora es la que entraña a la siguiente aportación de LONDON (1988; Pág 88): "El líder, gerente o profesional de los recursos humanos establece la visión del futuro y compromete a otros en el proceso de crear esa visión". En definitiva, no importa quién lo haga, sino que se consiga esa conjunción.

Ahora bien, debido a la disponibilidad de los medios y al tiempo encomendado, son los administradores quienes potencialmente tienen una mejor predisposición en su desarrollo. Así, por ejemplo, los que establecen el camino a seguir en posteriores proyectos, reflexio-

nando al mismo tiempo sobre la temática, son los supervisores de toda la estructura organizativa. Bajo esta vertiente sería un análisis muy pobre llegar a la conclusión de que estos miembros empresariales sólo operan mecánicamente. Hay un tipo de mito, señalado por HEIRS (1988; Pág 119), "que nos lleva a creer que todo lo que ha de pensar un directivo no supone más que la aplicación del sentido común a una serie de datos especializados". Lo que caracteriza a un buen gerente es la habilidad de conexionar los esfuerzos individuales, a fin de que esa sinergia implícita en toda cultura empresarial vigorosa, impregne cualquier acción considerada como estratégica. Obvio es decir que junto a estas peculiaridades de guía organizacional, el conocimiento de las técnicas de gestión se hacen imprescindibles.

Por el lugar relevante que ocupan en la escala del organigrama de la firma, sus comportamientos serán observados como si de un modelo a seguir se tratase. Como puntualiza MASON (1986; Pág 77): "Para el alto directivo todas las acciones son simbólicas. Lo que haga será analizado, interpretado y copiado". Derivativamente, al partir a priori con esta importante ventaja sobre las demás personas pertenecientes a la compañía, se



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

acrecienta esa doble implicación administrador-líder que se traduce en un influjo de los valores centrales hacia los operarios.

En este orden de ideas, ANSOFF (1976; Pág 190) ya apuntaba que en el futuro, la nota característica del nivel jerárquico superior sería la especialización en unos campos muy acotados. A medida que ha ido pasando el tiempo, esta hipótesis se ha asentado como un hecho que sigue estos perfiles, no siendo aventurado vaticinar una mayor intensidad de estas profesionalizaciones. Bajo esta perspectiva, tal vez no sería disparatado pensar en encomendar unos puestos con la misión concreta de velar por el fortalecimiento del espíritu organizacional mediante la atención a todos los colaboradores de sus ansiedades, dando una total información sobre las cuestiones que atañen a la razón social. Quizás esto generase un tipo de conductores que, sin exigirles grandes dotes de "guías natos", sí podrían desempeñar satisfactoriamente estos cometidos de liderazgo.

A raíz de todas estas concebibles practicabilidades, se percatan unas exigencias a estos individuos, mayores que el simple desenvolvimiento en tareas buro-

cráticas, que en modo alguno alcanzan los baremos mínimamente definidores del término que nos ocupa ahora. Es por este motivo que GARCIA ECHEVARRIA (1988. a.; Pág 176) diga que "la capacidad directiva es, fundamentalmente, la de generar una cultura que identifica al hombre con el proyecto de esa institución empresarial, para que, de esta manera, se abarate radicalmente la coordinación; con ello se logra la eficacia en la asignación de los recursos en la empresa". Esta misión personificada en los que tienen destinos de regencia importantes, será una de las variables que identifiquen a quienes tengan cualidades de liderazgo. Con esta visión se liga considerablemente las facultades de conducción corporativa con los valores de la firma.

Sin embargo, no es infrecuente que, como recuerdan ALLEN, MADISON y otros (1979; Pág 82), "los altos directivos sienten que lo que es bueno para ellos es bueno para la organización". Partiendo de esta filosofía de actuación, difícilmente se alcanzará una cultura vigorosa, amén de que la impracticabilidad del liderazgo será la nota predominante. Esto es así porque no se puede prescindir de un componente tan fundamental como es el nivel inferior de todo organigrama empresarial,



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

con un gran peso específico a la hora de sedimentar las asunciones comunes.

Recapitulando sobre el dilema planteado, podemos decir que, por los argumentos esgrimidos, es un cometido básicamente recomendado a los directivos por el influjo y las posibilidades de implantación que tienen. No obstante, no debemos descartar la viabilidad de que algunos empleados tengan el carácter necesario para esta particular tarea. Consecuentemente, aunque nos declinemos, con matizaciones, por la opción de los gerentes, opinamos que es aprovechable la postura unificadora de GONZALEZ VADILLO (1988; Pág 4): "No cabe la figura del líder personal y permanente, sino la de una función, el liderazgo, desprovista de cualquier rasgo jerárquico y que es asumida según la situación personal, coyuntural y de desarrollo del grupo".

Haciendo abstracción de a quién pertenece esta labor, es de esperar que, además de los valores compartidos en el seno de la razón social, las peculiaridades propias de estos sujetos determinarán algunas de sus conductas. En este sentido, GOLL y SAMBHARYA (1989; Pág 6-18) contrastaron que dentro de la misma organización,

cuando los responsabilizados de guiar al grupo tenían características afines como la edad y el tiempo de permanencia en la firma, entonces su forma de actuar se asemejaba. Con ello se observaba que al ostentar una trayectoria similar, su manera de entender el liderazgo alcanzaba una confluencia.

Otra de las variables que, clásicamente, se han relacionado con la génesis del ejercicio de este término, ha sido el entorno que circunscribe a estos miembros corporativos. El trecho atrevesado y los factores económicos, se han barajado como influyentes de la forma en que van a desempeñar esta labor. En este sentido, más que los hechos en sí, la apreciación concreta es lo que forjará más a estas personas. Bajo esta óptica McCALL y LOMBARDO (1982; Pág 537) explicitan que "no está nada claro que las características objetivas del entorno sean tan importantes como las percepciones del líder sobre el mundo exterior". Por ejemplo, ante una disminución en la demanda de los productos y/o servicios que ofrece la empresa, algunos guías organizacionales pueden intentar superarlo a través de una inculcación a los demás consistente en mejorar la calidad de los géneros. Por contra, otros, quizás, piensen en que la solución más

apropiada sea una reducción de precios, transmitiendo este mensaje al resto de los componentes de la firma.

Una situación que podría llegar a convertirse en degenerativa es el exceso de dependencia hacia los conductores de la razón social. Esto implicaría que cuando un líder dejase de serlo, por ejemplo por trasladarse a otra empresa, muchos miembros se verían trastocados e indirectamente las creencias compartidas, tal vez, resintiesen la referenciada traslación. Esta eventualidad es detectada por BEATTY y ZAJAC (1987; Pág 315): "Los efectos de un cambio en el gerente-presidente se discuten normalmente en términos de un cambio en su moral organizacional, cultura corporativa o salida de accionistas". Ahora bien, si la personalidad común está muy asentada y consecuentemente las orientaciones perfectamente comprendidas y asimiladas como propias, ningún miembro empresarial se hace imprescindible, por lo que los valores pueden seguir intactos. Así FAWN y COX (1987; Pág 64) reiteran que "cuando estos hombres son finalmente reemplazados, la cultura que dejan detrás es tan fuerte que la compañía continua como si siguiesen allí".

La naturaleza de los que han ido forjando el espíritu corporativo alcanza un carácter trascendental, bajo la realidad anterior, ya que para que una pérdida de estos conductores no revierta sensiblemente, los valores han de estar asentados y en esta faceta la intervención de ciertos individuos ha sido crucial. Es a través de estos planteamientos cuando la figura de los fundadores de la razón social consigue un considerable relieve, al cuál le daremos unas pinceladas descriptivas.

Cuando una persona o grupo sienten la inquietud de crear un negocio propio es porque, en principio, tienen una animosidad e ilusión hacia esa actividad, amén de no olvidar los argumentos económicos. Esta primaria energía y brío es transmitida inmediatamente a los colaboradores que inicialmente se contrataron para participar en la actividad económica, generando un clima propicio para unificar criterios sobre los puntos fuertes que van a ser la base de toda la organización. Este entusiasmo de los promotores respecto a los que no lo son ha sido contrastado empíricamente por BEGLEY y BOYD (1986; Pág 146-165), llegando a la conclusión de los fundadores tienen una mayor necesidad psíquica y personal de logros

que los gerentes que no han sido los originadores de la firma. También se han podido conjeturar estas peculiaridades entre emprendedores a través de un estudio realizado por BAILEY (1986; Pág 199-210).

En los primeros momentos de la historia de la compañía, estos individuos serán la cabeza visible y el modelo a seguir ya que, usualmente, son los propietarios, gestores e incluso los innovadores en la empresa. Al mismo tiempo, dado que las unidades económicas suelen emerger sin un tamaño desorbitado, el conflicto de intereses se reduce al haber un número muy limitado de sujetos. Estas son algunas de las causas que las convierten en generadoras de las asunciones. Este punto es realizado por RODRIGUEZ PORRAS (1989; Pág 180): "El fundador por su posición de influencia, infunde sus creencias al grupo". Inclusive, ante una inapropiada actitud para un desarrollo satisfactorio de las tareas, las discordancias pueden ser asimiladas, resultando después difíciles de modificar. Este importante punto referente a la contribución originaria de los promotores para la gestación de los valores es también ratificado por SCHEIN (1990; Pág 9) al decir que "los aspectos más esenciales de la cultura y la identidad de una organiza-

ción derivan de la naturaleza de su tecnología central y la personalidad de sus fundadores". Ahora bien, no es suficiente con que haya un guía con unas ideas más o menos originales, sino que el encontrar todo un conjunto de colaboradores que las sigan y acepten como propias se hace imprescindible. Es como subraya KOTTER (1991; Pág 12): "Del mismo modo que necesitamos más personas que proporcionen liderazgo en las complejas organizaciones que dominan nuestro mundo actual, también necesitamos más personas para desarrollar las culturas creadas por ese liderazgo. Institucionalizar una cultura centrada en el liderazgo es el hecho fundamental del liderazgo".

Si el carácter propio de los líderes ejercía un peso considerable sobre todo el grupo al cual afecta, ahora al basarnos en el emprendedor, esta manifestación se acentúa. Esto se explicita en que cuando se opera en el marco de una empresa con unos valores asentados, las perspectivas de los guías organizacionales están supeditados, en un grado relevante, a las orientaciones inherentes. Por contra, cuando no se tiene una historia conjuntada, unos símbolos particulares y unas ceremonias tradicionales, resulta más fácil dirigir una trayectoria determinada, poseyendo el nivel jerárquico superior un

mayor margen de maniobra. A partir de estos razonamientos, la siguiente reflexión de CASSON (1982; Pág 299) se muestra como coherente: "La gran mayoría de las firmas están fundadas por un sólo individuo y los primeros pasos están muy ligados con su familia. Por esto la organización estará influida por la cultura y la ética del fundador".

Los enfoques sobre la viabilidad de que un emprendedor gestione a la cultura no son unánimes, según MARTIN, SITKIN y BOEHM (1985; Pág 99-103), ya que los diversos investigadores disienten al respecto. De este modo, parte de la doctrina mantiene que al ser las asunciones una cuestión que es patrimonio de todos los pertenecientes a la empresa, no es susceptible de manejarse por nadie. Una corriente contraria argumenta que el fundador es el progenitor de las creencias que mayoritariamente se aceptan. Ante la dicotomía planteada por estos escritores anteriores, creemos que una postura intermedia sí sería aceptable. Los valores son visibles cuando los colaboradores, voluntariamente, los toman como propios, no siendo coherente pensar que se dirijan sin más impedimentos. No obstante, al crear una empresa no hay ninguna orientación a priori y los promotores

pueden encauzar el camino que les interesa que tomen. Ello no significa que después aparezcan desviaciones y subculturas negativas, esto ya dependerá de otros factores como la consecución de buenos resultados con estas ideas y la efectividad del liderazgo entre otros. Aunque este peligro esté siempre presente, no implica que se actúe como un legislador imponiendo las conductas que se vaticinan más convenientes. Como indica KRAVETZ (1990; Pág 106), el exceso en estas reglamentaciones puede ser contraproducente: "Para crear una cultura eficaz, los directivos deberían preguntarse a sí mismos constantemente: ¿Hace falta en realidad una norma para esta cuestión? Y si no pueden convencerse a sí mismos de que se necesita esa norma obligatoriamente, será preferible no establecerla".

Al inicio de la vida de cualquier razón social, las dificultades son más trascendentales, ya que debido a consideraciones de tamaño, inexperiencia e incertidumbre, no es raro que se vayan sucediendo las situaciones críticas de supervivencia. Ahora bien, una vez que la dinámica de las operaciones y sus relaciones con el mercado se han estabilizado y empieza a haber una tendencia expansiva, los empleados irán recordando estos

momentos. Esta reflexión se hará con agrado y no será incongruente el que se exalte la figura del emprendedor como impulsor de estos logros. Cuando ocurre este hecho, la afirmación de JOHNSON (1989; Pág 161) se puede catalogar de válida: "La imagen global de la empresa y su carácter se derivan del carácter y de las cualidades de liderazgo de su fundador. Esto puede durar generaciones". Queremos hacer hincapié en que este enunciado, por sí sólo, no es necesariamente cierto puesto que si no se manifiesta un progreso organizacional, las denominadas "proezas fundacionales" tenderán a olvidarse paulatinamente.



Universitat d'Alacant

Universidad de Alicante

3.3.2. DIALECTICA SOBRE LAS FUNCIONES DEL PARADIGMA Y

CLASIFICACIONES COMPARADAS.

Hemos visto que no existía una total coincidencia académica sobre a quién se le atribuía el ejercicio de este fenómeno. Esta unanimidad tampoco está presente a la hora de abarcar el contenido específico que entraña al vocablo ya que la misión concreta que le es atribuible es objeto de discusión por parte de los teóricos y prácticos de la materia.

De forma general, este debate se centra en si lo que va a definir al líder es la aptitud en la fijación de objetivos y en la toma de decisiones o, por contra, su distinción más clara con otros conceptos afines, es la viabilidad que tengan para influir en los demás miembros corporativos a fin de alcanzar una personalidad empresarial común.

Vamos a analizar, en primer lugar, el atributo de ser quien va marcando las pautas que, decididamente, llevarán a determinados enunciados; es cuando se suele hablar de fijación de objetivos y/o toma de decisiones. Aunque sean dos cuestiones diferentes, ya que cuando se establece una meta a conseguir hay, en ocasiones, varios caminos para ello, los consideraremos al unísono. Este es para IACOCCA (1984; Pág 50), presidente de Chrysler

Corp. durante muchos años, el verdadero sentido del término por cuanto a la exigencia de escoger se refiere: "Si tuviese que resumir en una palabra las cualidades de un buen gerente, diría que todo se confluye con la decisión. Puedes utilizar las más fantásticas computadoras del mundo y puedes reunir todos los caracteres y números, pero al final tienes que reunir toda la información y actuar".

Al hacer referencia a estos términos, los entenderemos como sinónimos y siempre bajo la óptica de que son resoluciones vinculadas a actividades críticas y fundamentales para el devenir corporativo. En definitiva, se trata de plasmar la idea de que se tiene una actitud coherente y firme sobre cómo encauzar la razón social.

Una cuestión estrechamente ligada a la viabilidad de decidir el camino a emprender, es la autoridad imprescindible para ello, dado que, en una primera aproximación, los operarios únicamente atienden bajo planteamientos coactivos. En este sentido ZALEZNIK y KETS DE VRIES (1975; Pág 3) enuncian que "es el poder, la habilidad de controlar e influenciar en otros, que conlleva las bases para la dirección de las organizacio-

nes y la consecución de las metas sociales. El liderazgo es el ejercicio del poder". Este reflejo del concepto es difícil de mantener, ya que se correspondería más con unas ideas identificativas de la amenaza que a una técnica racional de gestión de los recursos humanos.

Bajo este prisma, es innegable que el fijar un enunciado sobre los propósitos generales de la unidad económica tiene una gran relevancia. Como afirma KAUFMAN (1987; Pág 35): "Es muy importante establecer un enunciado preciso sobre un propósito correcto, justificado y útil. La utilidad del propósito es fundamental para el éxito de la organización". Así, con independencia de que se consiga o no un alineamiento de los miembros hacia esas metas, la clarificación de las ideas de la alta dirección es un prerequisite de todo desenvolvimiento posterior. Ahora bien, estos deben ser inteligibles ya que como indica GARCIA ECHEVARRIA (1970; Pág 193): "La utilización de objetivos óptimos abstractos no tienen valor alguno para la planificación empresarial".

Un determinante influyente del grado de factibilidad en el ejercicio del liderazgo es la correspondencia entre una manifestación sobre qué se va a hacer en el

futuro y el riesgo inherente que ello entraña. La descripción de cómo se actuará, y la firmeza en su resolución, vendrá afectado por las notas peculiares del nivel jerárquico superior a la hora de ponderar su miedo en la operación. Consecuentemente, el estilo de conducción empresarial se definirá, además de por otras variables, por la aversión que se tenga para emprender nuevos proyectos. Palmario se manifiesta WEINGARTNER (1987; Pág 258) cuando explicita que "lo que distingue a un verdadero directivo de otros es que ellos están en una posición en que deben aceptar riesgo". De ahí que cabría pensar, a través de esta perspectiva, que un líder es quien adecúa el establecimiento y logro de unas metas con un margen de confianza real de que se alcancen.

Respecto a los defensores de entender esta voz como sustentadora de la cualidad de ser determinante a la hora de fijar el futuro, éstos apuntan, genéricamente, que lo primordial es tomar las decisiones sobre qué es importante para el futuro, fijando unos objetivos alcanzables y consiguiendo su cumplimiento sin importar en demasía si en ello interviene una cultura vigorosa o no. En esta corriente de opinión estarían, entre otros,

DAVIS y NEWSTROM (1988; Pág 166), GONZALEZ VADILLO (1988; Pág 4), HALLORAN (1982; Pág 414), KOONTZ, O'DONNEL y WEIHRICH (1987; Pág 451) y TAYLOR (1982; Pág 294). Estos autores, sin rechazar el análisis de los valores compartidos, no los argumentan como una peculiaridad ligada al estudio de los guías empresariales. Queremos hacer hincapié en que entendemos con CUERVO (1977. b.; Pág 34) que "la decisión en la empresa es un proceso que conduce, partiendo del futuro deseado de la misma, al análisis de los cursos en acción, a la elección entre los mismos, y finalmente, a la acción".

Aunque no descartamos que, en algunas ocasiones residuales, se consiga el propósito de los fines prefijados sin cuidar la cultura, sí pensamos que cuando junto a la misión estrictamente económica de los líderes se tienen unas fuertes creencias corporativas, la probabilidad de sacar adelante satisfactoriamente los proyectos aumenta. Junto a esto, y de forma inversa, la disminución de la incertidumbre sobre las reacciones de los operarios será un hecho más fácil de lograr cuando esa premisa de una personalidad común está presente.

Particularmente reseñable es la aportación de NAYLOR, VERNON y WERTZ (1983; Pág 348) al relacionarla con la temática que estamos abordando, y que básicamente consistiría en corresponder el papel de un líder con la función de "conseguir de una manera estable un conjunto de objetivos que minimicen el grado de conflicto y que den nobleza a la compañía para sobrevivir". Hemos narrado a este enfoque como de intento de precisar las metas a lograr, pero estos fines pueden tener una naturaleza muy diversa, no centrándose exclusivamente en las de índole económico. Desde esta óptica, un objetivo puede ser precisamente la cohesión de los miembros organizaciones a fin de unificar criterios de funcionamiento, eliminando las desavenencias potenciales. Esto se enlaza precisamente con la cultura, ya que ésta se expresa en términos de unificación de criterios. Sin embargo, de forma general, y si no se especifica, en el lenguaje empresarial la cuestión de las metas corporativas van expresadas en términos genuinamente económicos.

Un segundo sector de los investigadores sobre el temperamento del liderazgo, serían los que apoyan que su talante definidor es el fortalecimiento de las ideas comunes a fin de que no hayan conductas que se desvien

del modo en que se hacen las cosas en una compañía. Las implicaciones de esta perspectiva se reflejan en una mayor ponderación de los recursos humanos ya que, como refleja SENGE (1990; Pág 9): "Los líderes son responsables para la construcción de las organizaciones en dónde las personas están continuamente expandiendo sus capacidades para compartir el futuro, esto es, los líderes son responsables del aprendizaje". Esta corriente de opinión descansa en que la nota representativa de esta función gerencial está en que el guía corporativo se distingue, no por imponer su voluntad de manera imperativa, ni por asumir de forma personal grandes riesgos, sino principalmente por unir a todos los miembros en torno a unos valores empresariales mediante la acción personal de apoyo y en el gasto de los recursos necesarios para lograrlo.

En tal sentido BARCELO MATUTANO (1989; Pág 40) opina que "los directivos pueden ser líderes si cuentan con capacidad para transmitir la fe y el entusiasmo por un tema y hacer que la gente les siga. Un auténtico líder tiene, a través de sus acciones y sus palabras, la posibilidad de motivar a los demás hasta su máximo nivel de logro". Es decir, la característica esencial estriba-

ría en una motivación no fundamentada únicamente en la contraprestación monetaria y cuyo punto de apoyo son las creencias corporativas como aglutinadoras de ese sentir común.

Esta importante característica de los llamados a realizar el papel de orientadores de la razón social es también indicada por la ASOCIACION ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1988; Pág 33) al observar que existe "la posibilidad evidente de que dicha cultura sea degenerativa en los casos en que la Dirección no la considere como tal variable de gestión y en aquellos casos en que no esté convenientemente orientada". A raíz de este comentario se costata que el cuidar los valores debe ser una de las facetas prioritarias que se encomienda a quienes ocupan puestos claves en el organigrama de la firma, siendo a su vez una peculiaridad del liderazgo.

Si bien hemos rechazado el contenido del vocablo como biunívocamente unido a un gran personaje, cuando un alto cargo ha definido el sendero por el que ha de discurrir la actividad de la unidad económica, después ha de comprometerse con él. Desde esta perspectiva,

estaría realizando la labor de guía en las creencias y no por el hecho de ocupar un lugar relevante. Al respecto POWER (1989; Pág 618) constata que "el primer ejecutivo debe dedicar tiempo y esfuerzo de forma ostensible a lo que ha afirmado que es importante, y adoptar decisiones acordes con las prioridades y los valores que ha señalado como fundamentales para la empresa".

Sin embargo, esta faceta de potencialización de unas asunciones definidas previamente, es sólo una parcela de la voz, ya que no siempre es suficiente con recalcar qué conductas son las apropiadas. Así, no hay que descartar que surjan grupos con una filosofía uniforme y desviada con respecto a las asunciones deseables por la mayoría de los miembros corporativos, o inclusive que estas orientaciones necesarias no cuajen entre los diversos colaboradores, con lo que el espíritu de la compañía se catalogaría como débil. En estos casos los conductores de la firma deben asemejarse a una punta de flecha a fin de revitalizar o cambiar la cultura; particulares éstos que sólo son atribuibles a un buen pilotaje corporativo. A través de esta vertiente DELFIN (1983; Pág 6) subraya que "no es de sorprender que la mayoría de las empresas necesiten una fuerte dosis de

nuevos impulsos culturales para poder aceptar y fomentar el talante y actividad de los emprendedores internos. El desarrollo del liderazgo emprendedor aporta esas dosis". Por tanto, al hablar de la misión de fortalecer la personalidad de la compañía, debemos extender la actividad de los líderes a todo lo relacionado con los valores, incluyendo la gestión de su alteración en los casos en que ello sea preciso y/o conveniente.

Esta segunda posición frente al concepto que nos ocupa, es decir, el encauzamiento de la cultura, tiene gran número de adeptos entre los teóricos y prácticos de la temática de las relaciones intraorganizacionales. Como muestra representativa cabría señalar a los siguientes autores: ALLAIRE y FIRSIROTU (1985; Pág 24), BARCELO MATUTANO (1988; Pág 142), BLACK y MOUTON (1989; Pág 3), BOWER y WEINBERG (1988; Pág 50), BUENO CAMPOS (1989; Pág 10), EILON (1985; Pág 480), KOPROWSKI (1988; Pág 55), LEVINSON y ROSENTHAL (1984; Pág 269), NADLER y TUSHMAN (1990; Pág 82), PETER y WATERMAN (1984; Pág 93), SCHEIN (1988. a.; Pág 307), SOLER VICENTE (1989; Pág 56) y URIARTE (1990; Pág 65).

Incluso HAYDEN (1986; Pág 72) identifica ambos paradigmas de tal manera que proclama que "la cultura corporativa es la llave para el liderazgo", supeditando la existencia de éste a la comprensión de aquélla. Esta relevante dependencia también es observada al analizar el fenómeno desde unos planteamientos de identificación de esta particularidad con los personajes míticos de la firma. Al respecto debemos recordar que no es del todo correcto encasillar al líder con un fundador o alto ejecutivo.

Hecha esta puntualización, recogemos las ideas expresivas de SLOAN (1979; Pág 217), quien fue presidente de la General Motors durante 23 años y que actualmente, por la cifra de ventas y el número de empleados, es una de las mayores corporaciones del mundo. Sloan defiende que un buen líder, además de mantener la cultura, debe ser capaz de poder orientar la modificación de ésta en caso necesario. Así cuando la firma pasó por una crisis ratificó: "Mis observaciones no se refieren solamente a las actividades cotidianas de la empresa; lo que pretendo es poner de relieve la necesidad de definir nuevos principios básicos de actuación, junto con las medidas adecuadas para ponerlos en prácti-

ca, y formas más eficientes de organización". Al efectuar una revisión constante sobre la forma en que se hacen las cosas en la firma, se detecta la dinámica concreta que se desarrolla pudiéndose, de este modo, tener una mejor base para emprender potenciales transformaciones.

Resumiendo esta segunda postura respecto a la esencia que engloba al hecho que estamos analizando, el proceso sería básicamente el que recoge, de manera condensada ROCK y EINSTHEN (19083; Pág 16/13): "El alto directivo desarrolla una visión para la compañía y después, a través del liderazgo, comparte la cultura corporativa que da energía a la visión. La cultura, así, se manifiesta en la organización, en las personas, en los sistemas de comunicación y en los programas de recompensas". Cuando sus ideas sean asimiladas como propias por cada uno de los implicados en la unidad económica, se diría que el desarrollo del vocablo es eficiente.

Teniendo estos postulados un mayor arraigo entre la doctrina, si los comparamos con respecto a corresponderle un contenido de simple fijación de objetivos, no

se debería rechazar totalmente esta naturaleza última. Es evidente que la aceptación de riesgo y el tener que pronunciarse ante varias alternativas, que van a condicionar el futuro de la corporación, es una tarea no simplemente cuantitativa y efectuable de manera mecánica, sino que el saber hacer, la experiencia y la intuición, serán determinantes. Por eso es incompleta la argumentación de BARNES y JOYCE (1986; Pág 24) al sostener que los líderes más que tomar decisiones, deben crear una base sólida sobre la cuál se asienten las creencias. Aunque esto segundo tenga una mayor preponderancia, lo primero también es una cuestión que estaría ligada.

A raíz del análisis de estas dos posiciones, creemos que los fundamentos que los apoyan no son sustitutivos y contradictorios, sino complementarios para el fin último de la supervivencia empresarial. A través de este razonamiento de confluencia, los conductores organizacionales fijarían el cimiento sobre el cuál se iría asentando el carácter corporativo. De forma paralela, debido a la dinámica económica y del entorno, se tendrán que decidir proyectos futuros, eligiendo los más acordes con la manera de hacer las cosas en la

compañía. Cuando se originen desavenencias entre las dos cuestiones, la capacidad de sintetización en un sentido u otro también será una de las virtudes de esta función básicamente gerencial.

Este posicionamiento de síntesis está inmerso en las reflexiones efectuadas por PASCUAL PACHECO (1987; Pág 37): "El concepto de liderazgo está necesariamente unido a los objetivos; que son algo intencional, algo que se busca y que se pretende conseguir; pues bien, difícilmente éstos se pueden entender sin hacer referencia al mundo de los valores". La preponderancia de cualquiera de estas dos misiones sobre la otra es ficticia, ya que están intensamente relacionadas. Incluso SENER (1988; Pág 30) apunta que el espíritu común puede definir que corresponde a ciertas personas acotar y llevar a cabo la expansión de las decisiones tomadas previamente. Así subraya que "a nivel de cultura empresarial, todos tenemos claro que a un ejecutivo se le fijan objetivos, no tareas. Que un objetivo es un resultado esperado, medible, etc". Es obvio que para que todos asimilen la figura de los que deciden el futuro, previamente se ha inculcado esta identidad vía su reconocimiento en las creencias actuales.



Desde otra perspectiva, si apoyásemos que la función de este concepto se centra primordialmente en establecer las medidas a llevar a cabo para alcanzar determinada meta, el argumento de que cualquier miembro de la razón social es capaz de realizar este cometido pierde toda su validez. Esto tiene su lógica en que lo normal es que las elecciones de operatividad sean asumidas por el nivel jerárquico superior. Por contra, si la concepción central está en el fortalecimiento de las asunciones, la efectuabilidad es viable para cualquier colaborador. De este modo, habría una falta de concordancia entre las conclusiones.

El dilema podría ser solucionado a partir del juicio de YELA (1989; Pág 30): "Una función capital del mando como líder es procurar la participación de sus subordinados en la toma de decisiones sobre los asuntos que les afectan". Cuando se guía dentro de un determinado carácter común, la factibilidad de delegación a individuos ajenos a la alta dirección es notoria, siempre que se actúe alrededor de una cultura ampliamente aceptada y permisible ante estos hechos.

Además, si hay un arraigo de estas concepciones, el inconveniente esbozado por McLEAN (1988; Pág 55) adquiere un mejor tratamiento: "Aunque en muchas compañías competitivas se prevé la sucesión de los gerentes, en algunas compañías esta cuestión puede llevar problemas". Estas dificultades se aminoran al disminuir el nivel de dependencia, gracias a que con anterioridad se ha desenvuelto un liderazgo encaminado a fijar una manera de efectuar las tareas conocidas por todos. Mientras se siga con las mismas creencias, la sustitución de la alta dirección podrá efectuarse sin ningún cambio traumático en la organización.

Con esto, las barreras entre las escalas de influencia adquieren un alcance decreciente. Así se aminoran el efecto contraproducente que subraya JACQUES (1990; Pág 118) de que "no se niega que la estructura jerárquica haya sido la fuente de gran cantidad de problemas de ineficacia. Su mala utilización ha obstaculizado la dirección eficaz y ha sofocado el liderazgo". Precisamente en este último concepto encontramos la manera de evitar las ineficacias planteadas por las rigideces de los organigramas.

Haciendo un compendio de esta forma de entender el paradigma, nos expresamos con PERROW (1990; Pág 104) sobre el alcance de su utilidad: "Un buen liderazgo producirá una moral alta y una moral alta llevará a un mayor esfuerzo que se materializará en una mayor producción. Reducirá, asimismo, la rotación de personal (dejar una organización por otra) y el absentismo, elevando de esta manera la productividad al reducir al mínimo tanto el tiempo de formación como el trastorno causado por los trabajadores absentistas".

Si nos ceñimos a las diversas tipologías que pueden formularse del vocablo, hay que poner, primeramente, de relieve su relación directa con la cultura. A través de este prisma se deriva que las creencias de las compañías son tan variadas como número de firmas existen ya que, como hemos visto, la personalidad de una corporación es única. Como emanando de esta realidad, los guías de la razón social, además de otros cometidos, tienen la misión de gestionar el espíritu de la firma, fortaleciendo y en su caso iniciando la modificación de los valores actuales. Consecuentemente, las divisiones de cómo ejercer esta significativa tarea serán, en pura ortodoxia, tan cuantiosas como combinaciones matemáticas

puedan desarrollarse con las diversas taxonomías de los caracteres organizacionales. No obstante, intentaremos desentrañar, operativamente, las clases más comunes.

De este modo, en primer lugar, despunta el denominado conductor clave. Es evidente que para un individuo, alguien puede ser considerado para él como un líder en el sentido de que le reduce las ansiedades y le explica cómo comportarse ante determinados eventos. No obstante, para otro no lo sería si no le resuelve sus problemas generales derivados de la incertidumbre y el desconocimiento de ciertas facetas organizacionales. Los que consiguen unificar a un mayor número de personas, a través de la resolución de los dilemas sobre la forma en que se hacen las cosas en la razón social, tendrán una relevancia más significativa. Al respecto no será obligatoria su consideración exclusiva como directivo, sino que como ratifica REINHARTH (1978; Pág 36): "La categorización de un directivo operacional como un líder clave es una cuestión que depende de la realidad concreta de cada firma". Esto es así porque cada corporación se describe con unos valores particulares que le son propios y definidores.

Aparte de esta calificación que entraña una mayor o menor intensidad y repercusión en la dinámica de la actividad diaria de la compañía, refiriéndonos al modo en que se consiguen las pretensiones inherentes al vocablo, se hablaría, como una división genérica, de que se ejerce bajo un carácter autocrático o bien participativo. Desde un punto de vista intuitivo, cuando el factor característico es de dominación sobre los colaboradores, la empresa puede desembocar en una conducta estructural rígida que lleve a una taxonomía cultural de naturaleza burocrática. El origen en este caso estaría en la poca permisibilidad de los directivos hacia los subordinados en las cuestiones "críticas" para el futuro de la empresa. En ocasiones, sí sería recomendable ejercitar la dirección bajo estos postulados, sobre todo cuando la proliferación de subculturas es muy abundante y la reunificación de las expectativas personales se hacen imprescindibles, dado que el rumbo de la empresa no se comprende uniformemente por todos los implicados en ella.

Un modo de conseguir desempeñar este estilo es mediante los consejos ofrecidos por SAYLES (1989; Pág



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

37): "Para ejercer autoridad, los líderes/directivos deben aprender a:

- 1.- Motivar a los seguidores a aceptar órdenes e iniciativas.
- 2.- Ganar credibilidad como recurso legítimo de iniciativas.
- 3.- Actuar en las confrontaciones en las cuáles las órdenes son ignoradas o rechazadas".

Como se percata de estas sugerencias, no solamente con la coacción se alcanza esta determinación específica. Efectivamente, los colaboradores seguirán unas pautas de actuación inyectadas cuando detecten que con anterioridad esto ha sido fructífero. Por ejemplo, la típica fraseología de que "si lo pide el jefe, seguro que es conveniente para todos", se convierte en una expresión habitual si se tiene la confianza razonada de que con sus mandatos se ha fallado muy pocas veces.

Una cuestión contraproducente de esta peculiar conducción es la gran dependencia que adquiere el guía en cuestión. Al seguir mecánicamente los dictados del líder, los vínculos de adhesión se hacen tan fuertes que ante el hecho de que dimita esa persona, o cause baja en

la organización por cualquier motivo, el desconcierto cundirá entre los operarios. Este espíritu corporativo, formado a raíz de esta dirección distintiva, lo podríamos identificar como de "cultura paternalista" debido al gran arraigo de los miembros de la firma con esa persona o grupo, al cuál se llegaría incluso a decir que veneran desde una visión metafórica.

También es susceptible de originarse un efecto totalmente contrario a éste, es decir, tener la sensación de que se está imponiendo a la fuerza unas asunciones que corresponden exclusivamente a las ideas de ciertos gerentes y administradores generales. Por ejemplo, ODIORNE (1990; Pág 153) ha detectado la significativa particularidad de que "sólo unas cuantas empresas de servicios dedican algún dinero a formar a sus directivos en el aspecto de las relaciones humanas en la empresa. La mayoría confía en un liderazgo de estilo militar". En este caso lo que ocurriría es que se formaría un caldo de cultivo propicio para generar una personalidad común muy debilitada, ya que no se opera por convencimiento sino más bien por miedo. A través de esta coyuntura, toda coacción será un catalizador que fomente la disgregación de los vinculados a la firma.

Por supuesto que el fracaso pretérito de un líder que emplea esta práctica es suficiente para desestabilizar a la compañía, por cuanto que las decisiones ya serán más cuestionadas.

En el otro polo estaría el llamado liderazgo participativo que aboga por una introducción realista de los operarios en la existencia de la razón social. Esta filosofía de respaldo sería la que impregne la concepción de DEMINGS (1989; Pág 193) al pronunciarse sobre la voz: "El objetivo del liderazgo no consiste simplemente en detectar y registrar los fallos de las personas, sino en eliminar las causas de los fallos: ayudar a que las personas hagan mejor el trabajo con menos esfuerzo". El sentido policial desaparece y el apoyo en el activo de los recursos humanos aumenta. Aquí el peso específico de las actuaciones del líder es mucho menor en cuanto que más que imponer ciertas conductas, se dedica a supervisar la no excesiva desviación de las asunciones deseadas. Con respecto a qué clase de valores son compatibles con este estilo, cabría pensar que en general serían creencias no formalistas, con una comunicación fluida, y abiertas a las sugerencias de los colaboradores.

En cuanto a la personalidad corporativa que es susceptible de formarse como consecuencia de este carácter eminentemente aperturista, decir que la mayor factibilidad está en que desenboque en un convencimiento hacia la innovación, o inclusive inclinada por el personal. Si recordamos algunas peculiaridades de las creencias sujetadas por la investigación en nuevos procesos productivos y en el mejoramiento general de las tácticas empresariales, sobresalía el fomento de la cooperación de los ligados a la compañía, junto a una tolerancia directiva ante los fracasos. Si los que marcan las pautas a seguir en la organización admiten e impulsan la participación, sin inculcar a los que concurren a los proyectos un miedo a represalias posteriores, la probabilidad de éxito en estas asimilaciones aumenta considerablemente.

Este mismo cariz se aplicaría al explicar la relación biunívoca entre el liderazgo participativo y la orientación de que el factor humano es el pilar fundamental de la unidad económica. El vínculo más significativo vendría por la confianza otorgada, de cuya base fluye esa potencialidad de confluencia.

Las ocasiones que identifican esta manera de percibir la forma en que se deberían hacer las cosas en una empresa son telegráficamente recogidas por HARRIS (1980; Pág 202): "El liderazgo participativo podría ser más apropiado en los casos en que la compañía ha comunicado sus metas y objetivos a los subalternos y éstos los han captado; cuando la compañía otorga recompensas e integración como medio básico de motivación y control, cuando el líder y el supervisor desean verdaderamente tomar en cuenta las opiniones de los demás antes de tomar decisiones, cuando el líder desea que sus subalternos desarrollen capacidades analíticas y de control...". En definitiva, el rasgo que origina la nota específica es la complacencia del nivel jerárquico superior hacia la intervención de las demás líneas de la pirámide organizacional.

Un factor influyente en la factibilidad e idoneidad de emplear unos posicionamientos más o menos autocráticos o permisivos, es el grado de conocimientos en cultura general de los operarios. Esta perspectiva es sostenida por DIAZ PIVIDAL (1989; Pág 53) quien apunta que la proximidad o lejanía intelectual entre la "masa" y la "élite" exige determinadas fórmulas de mando. Así

en la era preindustrial, con una mínima alfabetización y unos comportamientos rudimentarios de los colaboradores, era impensable desarrollar una cooperación con éstos en la planificación estratégica, por ejemplo. No obstante, dado que actualmente la brecha, tanto de los saberes técnicos como de los denominados generales, entre los diversos estamentos del organigrama corporativo se va reduciendo, la practicabilidad de introducir a los que actúan a nivel operacional se incrementa. Lógicamente, además de este agente, no hay que olvidar los demás posibles causantes.

Una tipología concreta, y diferente de la anterior, es la que WESTLEY y MINTZBERG (1989; Pág 18) catalogan como de liderazgo visionario y cuya característica se basa en ser un proceso con varios pasos que se enumerarían en:

- 1.- Visión (idea).
- 2.- Comunicación (palabra).
- 3.- Autorización (acción).

La peculiaridad esencial de esta categorización estriba en que el motor que moverá los engranajes de funcionamiento corporativo emana del guía empresarial.

De este modo, cuando tiene una ocurrencia profesional aprovechable, se trata de que los demás la conozcan para actuar en consonancia. Esta precisa forma de entender el pilotaje de la razón social es compatible, en principio, con los estilos tanto autocráticos como participativos. Básicamente las diferencias estarían en la fase de autorización, y más concretamente en la dosificación de la misma; además el origen inmediato de las reflexiones estaría mucho más esparcido cuando se admiten las sugerencias de los empleados. Por esto, la idea no es siempre exclusiva de un personaje o grupo predeterminado en el caso de la taxonomía participativa.

Estos guías visionarios sí tendrán problemas de desenvolvimiento en firmas con un amplio historial de funcionamiento dado que usualmente los valores, cualquiera que sea su signo, ya estarán asentados. De aquí la sensatez de que GINEBRA TORRA (1987; Pág 223) diga que "conducir una empresa en hipermadurez es, a nuestro juicio, más administrar una empresa que dirigirla". Difícilmente se aceptarán nuevas propuestas si van en contra de los convencimientos actuales. En consecuencia, aunque se admitan excepciones, lo normal es que esta clase de liderazgo se emplee, en estas compañías, casi

exclusivamente para aportar proyectos y aspiraciones acordes con lo que ya viene considerándose provechoso, dada la premencionada madurez organizacional.

Especialmente relevante es el análisis efectuado por TANNENBAUM y SCHMIDT (1978; Pág 311-323) que al conjugar las variables de confianza en los empleados y de autoridad demostrada por los gerentes, explican toda una serie de combinaciones probables de cómo se muestra el liderazgo. Partiendo de una mayor dominación y control de los directivos y desplazándose hacia cuotas incrementales de iniciativas propias de los subordinados, distinguen, correlativamente, los siguientes rangos de comportamiento de los guías corporativos:

- 1.- El gerente toma las decisiones y las proclama.
- 2.- El gerente "vende" su decisión.
- 3.- El gerente presenta ideas y estimula preguntas.
- 4.- El gerente presenta decisiones tentativas sujetas a cambio.
- 5.- El gerente presenta el problema, acepta sugerencias y después toma su decisión.
- 6.- El gerente define los límites y pregunta al grupo para que tome la decisión.

7.- El gerente permite a los subordinados que funcionen dentro de los límites definidos por él.

Hemos reproducido literalmente las expresiones que estos autores hacen coincidir con las diversas conductas practicables, a fin de no tergiversar el contenido de las mismas. Como se observa, el abanico de posibilidades es muy amplio y va desde unos planteamientos egocéntricos, fundamentados en ideas que se cierran en cuanto a opiniones de los demás (caso número 1), hasta una gran permisibilidad sin pasarse de las demarcaciones prefijadas (caso número 7). En función de todas estas combinaciones, habrá toda una gama de valores compartidos susceptibles de desarrollarse. Como consecuencia de estos postulados teóricos se correspondería la conjetura de unas creencias absolutamente formalistas y ligadas con la coacción, para el primer supuesto, y una personalidad común aperturista y tolerante si tomamos la última de las hipótesis.

Al revisar las diferentes clasificaciones del concepto, detectamos que una de las ordenaciones más generalizadas entre la doctrina es la que distingue el liderazgo transaccional con el transformacional. Bajo

esta óptica, PES I PUIG (1989; Pág 62) describe que "el liderazgo transaccional mantiene el status quo o el equilibrio de una situación, sin tratar de cambiarla. El líder transformacional es aquél que fija objetivos alcanzables pero desafiantes y que sabe comunicarlos a sus colaboradores de tal manera que les transmite un sentimiento de misión, les involucra, y eleva y ensancha sus intereses más allá de su propia conveniencia, en beneficio del grupo". Por su parte, RODRIGUEZ PORRAS (1989; Pág 133) a la primera clase de guía lo caracteriza como un buen administrador que no pretende cambiar radicalmente el estado de las cosas, mientras que al segundo lo demarca como alguien que se esfuerza por modificar, para mejorar, varias actividades en la razón social, transformando para ello las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de sus seguidores.

Si identificamos estos estilos con el efecto eminente que entrañan al referirnos a unas asunciones particularmente comunes, podremos correlacionar ciertos fenómenos. Así, cuando se habla de una taxonomía transaccional, la naturaleza que subyace es la de fortalecer unos valores que, para los objetivos de la firma, ya son válidos. Sin embargo ante una postura transformacional,

la alteración del espíritu organizacional es la filosofía que más prima. Esto último tiene su lógica en que un líder con estas convicciones persigue una mejora, no en base a la operativa actual, sino fundamentándose en una modificación del sustrato cultural y que, genéricamente, no es considerado óptimo para los proyectos venideros.

Al pronunciarse por esta opción anterior, los conductores de la compañía inyectan una conciencia general para que se entienda la exigencia de una evolución específica. Es obvio que él personalmente no sea capaz de realizarlo, pero a través de esta perspectiva actuaría como un motor de arranque que pone en marcha todo el complejo engranaje corporativo. Derivativamente llegará un instante en que, como indica FILELLA (1989. a.; Pág 49), "un líder debe desprenderse de su papel de líder y dejar que el proceso transformador se institucionalice, es decir, llegue a formar parte de la cultura organizativa". Más que puntualizar los matices de la alteración, lo que harán es concienciar a los miembros de la compañía de que las creencias actuales ya son fructíferas, debiéndose replantear su contenido.

Para este cometido, el diagnóstico previo de las orientaciones existentes y su grado de madurez se convierte en un ineludible prerequisite de cara a un cambio satisfactorio. En esencia es lo que subraya este mismo autor anterior en otra obra, FILELLA (1989. b.; Pág 77), al decir que "el líder transformacional conoce el pasado de su organización no para criticarla ni reprobarla, sino para aceptarla como punto de partida para lo que debe hacerse en el futuro". Vemos, una vez más, cómo el análisis del carácter grupal se hace imprescindible, de ahí que su metodología de descripción será posteriormente abarcada.

Una peculiaridad palpable de estas dos formas de influir en los colaboradores es la mayor dificultad de llevar a cabo las prácticas transformacionales. En efecto, puesto que la pretensión del género es el cambio de la personalidad empresarial, éste llevará consigo una laboriosidad considerable, superior en todo caso al estilo que estamos confrontando. En este sentido, BASS (1990; Pág 22) esquematiza que el líder transaccional "interviene sólo si no se cumplen los estándares". Vemos, en consecuencia, el considerable mérito del que



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

pretende la alteración sobre el otro, cuando al final se logra la meta propuesta.

Una última ordenación que cabría señalar sería el liderazgo que se ejerce en las pequeñas firmas y en las grandes corporaciones. Al respecto RODRIGUEZ GARCIA (1989; Pág 40) afirma que "el empresario, esencialmente en las pequeñas empresas, es quien crea, promueve y mantiene la cultura empresarial. Su continua presencia, dedicación y entusiasmo son siempre un punto de referencia para el resto de su equipo. En las grandes empresas, con un funcionamiento divisional y que requieren personal directivo y técnico de alto nivel, existen otras fuentes añadidas de cultura a la interna de la propia empresa: las instituciones educativas y las fuentes exteriores sociales". Es decir, que en las unidades económicas de pequeñas dimensiones, el realizar esta función resulta más factible que en las grandes organizaciones ya que las creencias y expectativas de los líderes están menos diversificadas y en el caso de empresarios individuales, la unanimidad de criterios es absoluta.

No obstante, en el caso de las catalogadas como de reducido tamaño se reconocería, precisamente a causa de esa exclusividad en la función, la posibilidad de que se fomentase un liderazgo imperativo. Esta tipología acuñada por MILLER (1983; Pág 772) se cimienta en "pequeñas empresas que operan en un entorno homogéneo y generalmente están gestionadas por los propios propietarios. El poder está altamente centralizado en las manos de uno o dos altos administradores. Esta centralización suele ser práctica dado que la empresa suele ser simple y no diversificada". En este ejemplo, sería inclusive satisfactorio emplear esta manera autoritaria de dirección, aunque el peligro de desembocar en unas conductas burocráticas estarán presentes.

A modo de resumen, decir que el liderazgo es un concepto de suma complejidad, pero directamente relacionado con la cultura corporativa. Tal es así que es uno de los pilares básicos en la construcción, o en su caso modificación, de las asunciones que cohesionan a la organización. Si bien no es una condición suficiente para que se adquiriera un fuerte arraigo de determinados valores, sí llega a ser, en ocasiones, una necesidad



latente a fin de empezar un proceso de reforzamiento o alteración según las necesidades.

Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant

NOTAS DEL CAPITULO.

Universidad de Alicante



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

(1) Aparte de los ya mencionados, exponentes claros de este posicionamiento son:

-GARCIA ECHEVARRIA, S. (1989. b.): "Cultura e imagen corporativa de la empresa"; Revista de Economía. Consejo General de Colegios de Economistas de España. Número 2. Pág 39.

-GRAY, C.S. (1982): "Strategic Studies. A critical assessment"; Aldwych Press. London. Pág 92.

-MENGUZZATO, M. (1989. a.): "Hacia la dirección estratégica de la empresa" en "La dirección estratégica de la empresa en el marco económico actual"; Edita Caja de Ahorros del Mediterráneo y Universidad de Alicante. Pág 32.

-TENA MILLAN (1989. a.): "Organización de la empresa: Teoría y aplicaciones"; Escuela de Alta Dirección y Administración. Barcelona. Pág 149.

(2) De esta postura serían:

-BOSEMAN, G.; PHATAK, A. y SCHELLENBERGER, R.E. (1986): "Strategic Management. Text and cases"; John Wiley and sons. New York. Pág 99.



-CLELAND, D. (1981): "The cultural ambience of the matrix organization"; Management Review. Volumen 70. Número 11. Pág 24-39.

-ESCUADERO, A. (1990): "La calidad en la nueva cultura empresarial"; Economía Industrial. Número 274. Julio-Agosto. Pág 69.

-HARRIS, S. (1984): "Hewlett-Packard: Shaping the Corporate Culture" en FOMBRUN, C.J.; TICHY, N.M. y DEVANNA, M.A. eds. "Strategic human resource management"; John Wiley and sons. New York. Pág 229.

-HATTEN, K.J. y HATTEN, M.L. (1987): "Strategic analysis and action"; Prentice Hall Inc. New Jersey. Pág 176.

-INZERILLI, G. y ROSEN, M. (1983): "Culture and organizational change"; Journal of Business Research. Volumen 11. Número 3. Pág 281-292.

- KANTER, R. (1983): "Change masters and intricate architecture of corporate culture change"; Management Review. Volumen 72. Número 1. Pág 18-28.
- MARTI RAMOS, J.M. (1991): "Estrategia, cultura, organización y recursos humanos en la España actual"; Alta Dirección. Número 156. Marzo-Abril. Pág 59.
- PANUELAS, J. (1991): "El papel de la formación en los cambios de cultura empresarial"; Capital Humano. Número 34. Mayo. Pág 36.
- ROBBINS, S.P. (1987. a.): "Organization theory, structure, design and applications"; Prentice-Hall Inc. New Jersey. Pág 367.
- STONICH, P.J. (1983): "Cómo implementar la estrategia"; Editorial Instituto de Empresa. Madrid. Pág 42.
- TICHY, N.M. (1983): "Managing strategic change. Technical, political and cultural dynamics"; John Wiley Inc. New York. Pág 187.



(3) Autores de esta segunda posición son:

-BLACK, R.R. y MOUTON, J.J. (1980): "El nuevo grid gerencial"; Editorial Diana. México. Pág 197.

-KAST, F.E. y ROSENZWEIG, J.E. (1987): "Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias"; McGraw Hill. Segunda edición. México. Pág 709.

UTTAL, B. (1983): "The corporate culture vultures"; Fortune. Volumen 108. Número 8. 17 de Octubre. Pág 66-72.

(4) Entre ellos cabría señalar:

-BEDEIAN, A.G. (1976): "Organizational socialization: a cross-cultural comparison"; Management International Review. Volumen 16. Número 2. Pág 73.

-DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. (1988): "El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento



Universitat d'Alacant
Universidad de Alicante

organizacional"; McGraw Hill. Séptima edición.
México. Pág 57.

-DESGRIS, A. (1990): "Preparando el reto del 92. Cultura, management, formación y calidad". Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. Pág 38.

-QUINN, J.B.; MINTZBERG, H. y JAMES, R.M. (1988): "The strategy process. Concepts, contexts and cases"; Prentice Hall International. New Jersey.
Pág 348.

-WERTHER, W.B. y DAVIS, K. (1987): "Administración de personal y recursos humanos"; McGraw Hill.
México. Pág 137.

(5) Esta teoría puede consultarse en:

-ARIAS GALICIA, F. (1986): "Administración de recursos humanos"; Editorial Trillas. Decimosexta edición. México. Pág 70-72.

-BYARS, LL.L. y RUE, L.W. (1983): "Administración de recursos humanos. Conceptos y aplicaciones".

Editorial interamericana. México. Pág 214-217.

-DAVIS, K. y NEWSTROM, J.W. (1988): Op. cit. Pág 72-82.

-MASLOW, A.H. (1963): "Motivación y personalidad";
Editorial Sagitario. Barcelona.

-WERTHER, W.B. y DAVIS, K. (1987): Op. cit. Pág 260-263.