

# LA CULTURA, UN NUEVO CAMPO DE ANALISIS EN LA DIRECCION DE EMPRESAS

*Juan Hernangómez Barahona*

**RESUMEN.**— El trabajo que se presenta a continuación trata de dar una visión global sobre un campo emergente de análisis en los estudios sobre dirección de empresas: La cultura.

Admitiendo la idea de la necesidad de un análisis y su posterior utilización, previo a todo intento de implantación de estrategias empresariales se realiza un rápido recorrido por distintas aportaciones que pueden ser consideradas básicas en los estudios sobre la materia; para, una vez determinados y descritos los principales elementos que conforman toda cultura empresarial, intentar dar a conocer las bases y la finalidad de la intervención cultural en el seno de las empresas.

En los desarrollos actuales sobre el funcionamiento de las empresas emerge con fuerza la consideración de la cultura como posible clave explicativa de las decisiones empresariales en el entorno actual. La idea básica podría ser la planteada por DEAL y KENNEDY (1982): «Existe una nueva ley en la vida empresarial: En la cultura está la fuerza».

Como afirma BOSCHE (1984), el éxito actual de los estudios sobre la cultura de las empresas —Corporate Culture en terminología anglosajona— proviene, en parte, del repliegue reciente y parcial de la noción de «Corporate Strategy» como «paradigma» básico del desarrollo empresarial. Aunque es evidente que los análisis sobre estrategia siguen siendo básicos en los estudios sobre Dirección de Empresas, la cultura surge, lentamente, como un elemento de análisis previo a los planteamientos de elección de estrategias. Ambos conceptos no tienen porque ser necesariamente excluyentes, pues en el intento de compaginación de ambos, podríamos afirmar que el análisis de la cultura será un elemento básico de formulación de estrategias, sobre todo si aceptamos como punto de partida la definición

de cultura como la adaptación a los factores del entorno. «La novedad estriba en que los directivos y asesores que creen en esta tendencia están considerando la dirección como un arte y no como una ciencia, y mientras que una estrategia cuidadosamente modelada puede hacer o deshacer una compañía, la cultura empresarial puede hacer y deshacer una estrategia» (GARCIA MARTINEZ, 1984).

En el campo de la Teoría de la Organización la cultura llega a convertirse en un paradigma que intenta superar a los anteriores en el planteamiento de THEVENET (1984) que afirma la existencia de tres grandes paradigmas en la teoría organizativa: El primero sería el «paradigma-máquina», es decir la consideración de la organización como una máquina casi perfecta, totalmente modelizable hasta el punto que es posible alcanzar un punto óptimo de formalización que garantice la eficacia máxima en el comportamiento empresarial. El segundo es el «paradigma-organismo» que considera a la organización como un sistema vivo con sus distintos elementos y componentes que interactúan para asegurar la mejor adaptación posible a las presiones del entorno, es este el paradigma vigente y que intenta ser sustituido por el «paradigma-cultura», el cual, desde un punto de vista antropológico, intenta llegar a significar lo que es una organización definiendo a la cultura como el conjunto de manifestaciones de la conciencia humana.

Si queremos abarcar todo el contenido de la anterior definición nuestro trabajo puede ser excesivamente arduo, por eso consideraremos únicamente las manifestaciones humanas en el ámbito económico cuando éstas se realicen en el seno de una empresa intentando poner de manifiesto la utilidad del análisis de la cultura como elemento básico para la dirección de empresas.

## **Concepto de cultura de empresa**

Hasta el momento se ha definido el concepto general de cultura y una idea de lo que debe conseguir la cultura empresarial, es decir su adaptación al entorno; pero es preciso ir más adelante dado que la manifestación de la conducta humana supone la conformación del entorno al que, posteriormente, debe adaptarse el comportamiento conjunto en la empresa. No hay que olvidar que la cultura incluye ideas compartidas por grupos de individuos y los lenguajes por medio de los cuales se comunican esas ideas o, dicho de otra forma, la cultura es un sistema de comportamiento aprendido.

Partimos de la definición de UTTAL (1983) que afirma que la cultura empresarial es «un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y de creencias (cómo funcionan las cosas) en interacción con los participantes de la empresa, sus estructuras organizativas y sus sistemas de control, para producir normas de comportamiento (la manera en que se hacen las cosas aquí)». Como podemos comprobar la cultura de empresa tiene asignados dos elementos básicos: sistema de valores compartidos y creencias comunes que se van a relacionar estrechamente con el resto de elementos humanos y organizativos de la empresa. Antes de intentar desagregar esos elementos y las relaciones existentes en el seno de la em-

presa, debemos hacer frente a una cuestión delicada que se presenta: ¿Existe la posibilidad de analizar la cultura como algo general a las empresas o debemos tratar de la cultura de cada empresa?

La contestación no es tan sencilla, sin embargo el desarrollo de THEVENET (1984) sobre el desenvolvimiento de la teoría organizacional nos puede ayudar a aclarar el problema. Este autor afirma que todos los grandes temas del «Management» pasan por tres etapas sucesivas, o tres grandes épocas del desarrollo de los estudios sobre la cuestión. La primera es la etapa fundamentalista, en la cual se intentan construir modelos de validez universal en la búsqueda de un óptimo, normalmente la eficiencia máxima, en nuestro caso supone la construcción de un modelo teórico en el que la cultura de empresa mantenga una serie de variables que permita explicar cualquier tipo cultural en la empresa. La segunda etapa se corresponde con planteamientos de tipo contingente en el que aparecen estilos distintos clasificados de tal manera que se deben utilizar en función de la situación que presente el entorno; esto significa que el elemento esencial de construcción de modelos culturales de empresa va a ser el entorno general, intermedio y específico de las empresas (HERNANGOMEZ, 1983). La tercera etapa implica una visión del fenómeno en su propio desarrollo, la cuestión se enfoca como el análisis de un proceso de creación, desarrollo y posible desaparición. En el estudio de la cultura de empresa este planteamiento supone la contemplación de la organización como una cultura que se construye y desarrolla en el tiempo, lo que implica la consideración de la empresa como una cultura y no que la empresa tenga cultura y, por otro lado, la necesaria investigación sobre la historia de la empresa.

La clasificación en estas fases del estudio de un tema de dirección de empresas nos obliga a, de alguna forma, clasificar las aportaciones al tema para poder concluir cuál es la situación actual en los desarrollos sobre la cultura empresarial.

### **Algunas aportaciones básicas al estudio de la cultura empresarial**

Como se ha dicho, la cultura como elemento de análisis en el comportamiento de las organizaciones y, más específicamente, en el de las empresas, es de reciente aparición en los estudios de Economía de la Empresa. Aún así, no se pueden olvidar las aportaciones realizadas por una serie de autores que sería excesivamente prolijo citar en este momento, que pueden ser consideradas como puntos de partida para el estudio de la cultura. Las aportaciones de la Teoría del Comportamiento organizativo y las aportaciones psicosociológicas —liderazgo, motivación, poder, conflicto, estilos de dirección, etc.— deben ser tenidos en cuenta en los futuros desarrollos.

DRUCKER, en 1939 expresa su convencimiento de que la economía mundial manifiesta una clara tendencia a la aproximación y a la unidad, con un futuro de creciente integración, lo que es base para que PALOM IZQUIERDO (1984) lo considere como una idea previa que se desarrolla más adelante en la teoría Z de OUCHI (1982), al constituir ésta el mejor marco para conferir a cada participante sus co-

responsabilidades y atribuciones y, por tanto, permitir a toda empresa crear un orden social eficaz común para las distintas economías, en la idea de DRUCKER.

Un planteamiento radicalmente distinto que podría servir, hasta cierto punto, de base a enfoques contingentes es el de SCHUMACHER (1978) que, al comparar la economía «occidental» con una economía basada en la cultura budista, desarrolla una serie importante de diferencias de principio entre ambas. La cultura budista concede tres funciones al trabajo humano: dar al hombre una posibilidad de desarrollar y utilizar sus facultades; ayudarle a liberarse de su egocentrismo uniéndose a otras personas en una tarea común y producir los bienes y servicios necesarios para la vida; mientras que la cultura occidental considera el trabajo como un mal necesario que no cumple más misión que la de cubrir las necesidades materiales para la persona lo que, evidentemente, lleva a puntos de partida muy diferentes entre ambas culturas y, posiblemente, a un comportamiento de la fuerza de trabajo muy distinto entre personas imbuídas de una u otra cultura. En este mismo sentido se realiza la comparación entre la cultura occidental con base en la moral individualista cristiana frente a la cultura japonesa que surge de la ética confuciana para la cual la medida de las cosas no es el individuo sino las relaciones humanas, lo que puede explicar algunas diferencias entre la cultura empresarial de ámbitos diferenciados (FERNANDEZ SANCHEZ, 1984).

Otra obra que se puede considerar como pionera es la de JAY (1978) que analiza el comportamiento del hombre de empresa comparándolo con las actitudes de los miembros de las tribus primitivas —la partida de caza— concediendo a la cultura de empresa una visión antropológica muy utilizada con posterioridad. Introduce elementos de contingencia en el comportamiento de estos grupos y es precisamente la cultura el elemento básico diferenciador de las partidas de caza. Después de estudiar los factores comunes a estas «tribus» empresariales —tamaño, liderazgo, estructura, agresión, territorio, «status»— afirma que «es importante comprender lo que causa que unas tribus sean distintas de otras. Muchas categorías de diferencias son comentadas en otras obras... Pero la tradición y la continuidad cultural es al menos de equivalente importancia para el éxito de una empresa, y no porque no sea susceptible de traducirse a términos cuantitativos debe forzosamente desprenderse que no puede ser examinada».

Sin querer parecer exhaustivo, dado que existirán numerosas obras que puedan contener ideas interesantes en este tema, podemos citar a autores como PITIGREW, ALLYN, BLUM y BOWER que con sus aportaciones sobre empresas concretas pueden ser considerados como pioneros en este campo (DEAL y KENNEDY, 1982).

Una serie de artículos publicados en las revistas norteamericanas FORTUNE y BUSINESS WEEK, como el ya citado de UTTAL, inician una corriente de pensamiento en el campo del comportamiento empresarial que intenta superar las carencias y los fallos existentes en ese momento, desarrollando el concepto de cultura empresarial como elemento básico de análisis (BOSCHE, 1984).

Junto a estas aportaciones, el creciente interés por las formas de trabajo y comportamiento en las empresas japonesas, a las que se les atribuye culturas fuertes

y homogéneas, da lugar a una serie de obras fundamentales en el estudio de la cultura. Nos referimos sobre todo al estudio de OUCHI (1982) y al de PASCALE y ATHOS (1981). Estos desarrollan una comparación entre las técnicas empresariales japonesas y las americanas a través del análisis del comportamiento, en distintos niveles, de una empresa japonesa MATSUSCHITA —y otra americana— ITT. Admiten que ambas organizaciones hacen muchas cosas de la misma manera; pero que existen diferencias importantes entre ambas, siendo la primera la distinta consideración del hombre en los modos de actuación japonés y americano; otras diferencias —toma de decisiones, trabajo conjunto, comunicación, etc.— vienen dadas básicamente por las diversas culturas en las que están inmersas dichas organizaciones y que conducen a comportamientos diferenciados. Como recogen los propios autores, el cofundador de la empresa HONDA MOTOR COMPANY observó en cierta ocasión que «los directivos japoneses y los americanos son iguales en un 95%, y diferentes en todos los aspectos esenciales», afirmación que puede servir de resumen del planeamiento de esta obra.

La obra de OUCHI (1982) es, si cabe, mucho más conocida en todos los niveles. Intenta plantear con ciertas pretensiones de universalidad una nueva filosofía de la dirección empresarial —la Teoría Z— que conduce a comportamientos específicos en las empresas que las convierte en «Organizaciones Z». OUCHI analiza las formas de comportamiento empresarial japonés y a continuación las compara con las características básicas de las organizaciones americanas para definir, a través de sus elementos, la denominada «organización Z» que se refiere a empresas americanas con comportamientos similares a los de las empresas japonesas: empleo por períodos largos, desarrollo de capacidades sin excesiva especialización, utilización de los métodos formales avanzados de planificación básicamente con fines informativos y no decisorios, convencimiento de la importancia del ser humano en relación con otros, toma de decisiones conjunta por medio del consenso aunque la responsabilidad siga perteneciendo a un individuo. En resumen, la «organización Z» parte de una «cultura de condescendencia, una sociedad de iguales que cooperan entre sí para alcanzar objetivos comunes. No se basa excesivamente en la jerarquía y en los métodos de supervisión y control para dirigir el comportamiento, se fundamenta además en la confianza y la entrega al trabajo» (OUCHI, 1982).

Estas dos obras han dado lugar a múltiples aportaciones sobre los «modos» de dirección de las empresas japonesas y sus virtudes frente a la dirección de empresas occidentales. Como ejemplo, el artículo citado de FERNANDEZ SANCHEZ (1984) resume acertadamente las variables relevantes del éxito japonés agrupándolas en seis grandes epígrafes: Objetivos y planificación a largo plazo, toma de decisiones, aspectos relativos al trabajo, planificación económica a nivel general, alto nivel de concentración y recursos para superar situaciones de crisis empresarial (utilización de laxitud con la fuerza de trabajo).

Abandonando, al menos en parte, la continua comparación con los comportamientos empresariales japoneses, autores americanos como los citados DEAL y KENNEDY (1982); PETERS y WATERMAN (1982) y DAVIS (1984), analizan la cultura empresarial, básicamente americana, desagregando los distintos elementos

que la componen para, a continuación, dar una serie de reglas generales en la utilización de la cultura organizacional como elemento básico de la dirección de las empresas de nuestros días. DEAL y KENNEDY, a partir de una serie de ejemplos sobre empresas americanas, desarrollan los siguientes elementos de la cultura: entorno de los negocios relacionado básicamente con los aspectos de competencia sectorial, valores que son los conceptos básicos y las creencias de las organizaciones, es decir, el corazón de la cultura; héroes o personificaciones de la cultura de la empresa; ritos que son las rutinas sistemáticas en el transcurrir diario de la vida de la empresa; y la red de comunicaciones informales que son los canales de transmisión de los valores de la empresa a todos los participantes. Clasifican en cuatro grandes tipos la cultura de empresa para concluir con una previsión sobre las culturas organizativas del futuro, influenciadas por el entorno cada vez más turbulento que conducirá a organizaciones atomizadas interconectadas por sistemas computerizados de información.

DAVIS (1984) utilizando así mismo, ejemplos de empresas americanas, relaciona la cultura con las funciones empresariales a través de las creencias o formas de pensar de la empresa en aspectos tales como la elección de estrategias, las finanzas, el marketing, el personal de la empresa, etc...; analizando cuales son las consecuencias para la dirección de la empresa y cual es la forma de utilización más correcta de esos valores culturales.

El pensamiento francés sobre el tema se desarrolla, de forma importante, en artículos de la REVUE FRANÇAISE DE GESTION. Diversos autores, algunos ya citados, intentan superar las dos primeras etapas de la cultura organizacional —fundamentalista y contingente— para alcanzar una consideración de proceso. También desarrollan una serie de experiencias en el país vecino, como la clasificación de empresas según su cultura, la gestión del choque cultural o modelos para poner de manifiesto la cultura de una determinada empresa.

OUCHI (1984) plantea en su obra más reciente la necesidad de un cambio de actitud de los responsables empresariales en la forma de enfrentarse entre ellos y sus relaciones con el Estado; intenta describir de la manera más completa posible la manera de conseguir simultáneamente competencia individual y trabajo de equipo entre empresas, entre industrias y entre el mundo de los negocios y el Estado que sean compatibles con una economía de mercado. Estas organizaciones empresariales pueden estructurarse en tres formas diferentes: la estructura en U cuya característica básica es la centralización, la forma H totalmente descentralizada, y la forma M intermedia entre las dos anteriores que es la única capaz de combinar centralización y descentralización, es la más difícil de dirigir pues implica equilibrio entre esas dos fuerzas opuestas; pero, por ello, es la forma más eficaz cuando es correctamente dirigida. La superioridad de esta forma reside, fundamentalmente, en su capacidad para emplear las tres formas de dirección básicas: a) Mercado, como fenómeno socio-económico en el que existen muchos compradores y vendedores, intercambio de bienes y servicios idénticos, en un entorno de tipo «bolsa». b) Burocracia según los planteamientos de MAX WEBER. c) Clan en el que los miembros de la organización comprenden que hay una interdependencia esencial entre ellos y que nadie puede escapar a la «memoria social», con-

cepto que indica el recordatorio de que en toda sociedad es necesario que los hombres y las organizaciones no busquen exclusivamente su beneficio propio y comprendan que la posibilidad de trabajo en equipo entre hombres, empresas, sectores, etc., puede ser beneficioso para todos. Es ésta la forma más avanzada de dirección de empresas y la que permite la adaptación a los entornos actuales (BESSEYRE de HORTS, 1984).

A modo de conclusión de estas notas sobre las aportaciones al estudio de la cultura empresarial, se puede afirmar que la importancia actual de la cultura supone una reacción a modelos anteriores de dirección que no funcionan. De una esperanza desmesurada en modelos de validez universal se pasa a desconfiar de esos modelos de estrategia y planificación que han sido eficaces en determinadas situaciones del entorno; pero que las condiciones actuales de los mercados y de la evolución tecnológica cuestionan su posible eficacia. La consideración de la cultura empresarial como una nueva disciplina (THEVENET, 1984) supone en primer lugar una nueva forma de razonar intentando buscar lo que es común y lo que es distintivo; en segundo lugar, al ser la cultura una forma de control social, el fenómeno de la organización puede expresarse en términos de lógica de control social; por otra parte, se puede afirmar que los participantes tienen necesidad de oportunidades y de adhesión frente a la empresa, esto sólo es posible si es capaz de identificarse con la organización y encontrar coherencia entre su proyecto individual y el proyecto colectivo; así la cultura empresarial puede transformarse en una forma de dirigir a través de la motivación y la implicación de los miembros con una idea común. En último término, es posible considerar a la cultura como la representación de la realidad de una organización, con lo que estaríamos transformando el análisis de la cultura en una nueva disciplina.

## Los elementos de la cultura empresarial

Ya se han ido indicando en alguna de las aportaciones presentadas con anterioridad, los elementos que constituyen la cultura empresarial. Existe un acuerdo generalizado sobre estos componentes, con matices no excesivamente importantes. Los podemos resumir en los siguientes:

1. *Valores*: Son las ideas, creencias y la filosofía que los miembros de una empresa comparten y son guía de su comportamiento. Es lo fundamental de la cultura corporativa (DEAL y KENNEDY, 1982). Estos valores pueden ser explícitos o implícitos, éstos se manifestarán en otras variables organizacionales mientras que los primeros se expresan en la finalidad, las normas generales de comportamiento y en la propaganda de la empresa (BOSCHE, 1984).

2. *Mitos*: Se refieren a ciertas anécdotas metafóricas que circulan en la empresa y que tratan, generalmente, de la creación de la misma en la que surgen hechos excepcionales, o bien anécdotas de mantenimiento de los valores realizadas por diversos miembros de la empresa, fundamentalmente directivos o fundadores.

3. *Símbolos*: Son signos externos que transmiten información de orden cultural, como pueden ser el estilo en el vestir, las recompensas simbólicas o aspectos que diferencian los diversos «status» de una organización.

4. *Ritos*: Como se dijo (DEAL y KENNEDY, 1982), los ritos son las rutinas sistemáticas en el transcurrir diario de la vida de la empresa cuya función es desarrollar el sentimiento de pertenencia a la misma, dar importancia a los acontecimientos que pueden transmitir valores culturales y fijar la cultura para que no fluctue con las modas externas. Los ritos se desarrollan también en actividades excepcionales —extravagancias, según los autores citados— que pueden ser clasificados en iniciáticos, de cambio de situación y de despedida.

5. *Héroes*: Son miembros de la empresa que ejemplifican la consecución y el seguimiento de los valores de la empresa. Pueden existir dos tipos de héroes, por un lado aquellos miembros que pueden ser presentados como ejemplo a sus compañeros por la realización de algún acto especial, y los héroes natos que son normalmente los fundadores o dirigentes posteriores que han creado un estilo o lo han modificado. Los héroes cumplen un papel catalizador de la cultura empresarial multiplicando contactos personales con el resto de los miembros de la organización (BOSCHE, 1984).

6. *La red cultural*: Supone la jerarquía oculta de la empresa, viene a ser el conjunto de estructuras organizativas informales por donde circula la información real de la empresa. Los héroes utilizan esta red para reforzar los valores y difundir los mitos, obtener información sobre el funcionamiento real de la empresa y buscar apoyos para sus decisiones. DEAL y KENNEDY (1984) afirman que aunque cada red cultural mantenga estructuras diferenciadas, pueden encontrarse siempre una serie de personajes o de grupos que animan dichas redes, estos son: los «narradores» de las leyendas y anécdotas de la empresa, los «sacerdotes» garantes de los valores morales y éticos de la compañía, los «chivatos» que están al corriente de todo lo que pasa y lo transmiten a sus superiores, las secretarías conocedoras de rumores y sus posibles interpretaciones, los «espías» reclutados normalmente entre los recién llegados por sus superiores pues aún mantienen ciertas dotes de ingenuidad y los «intrigantes» que actúan en función de su situación frente a la dirección.

Esta red de funcionamiento cultural mantendrá un funcionamiento positivo para la empresa siempre que ésta mantenga una cultura coherente y la dirección, en particular los héroes, la atiendan y la trabajen, porque puede suceder que sea un elemento negativo, enfrentado a la cultura de la empresa (BOSCHE, 1984).

Desde una visión distinta que parte de la idea de que los valores fundamentales de la cultura de empresa vienen determinados por su fundador, QUAZZA (1984), utilizando el análisis transaccional —teoría de la personalidad que hace emerger tres elementos de la misma: el ascendiente que es el conjunto de los comportamientos aprendidos y de los valores, el adulto o elemento de razonamiento lógico y de evaluación de la realidad, y el niño como conjunto de sentimientos, los cambios entre los elementos se denominan transacciones— analiza la cultura organizacional subdividida en tres grandes subconjuntos: cultura técnica, sistema de normas y sistema socio-emocional que se corresponden con los tres niveles del análi-



sis transaccional. La vida y la historia de una organización se desarrollan siguiendo un proceso de transmisión de estos elementos a los miembros de la misma, adaptándose éstos a su cultura. En esta hipótesis, una cultura empresarial —o una empresa considerada como cultura— está constituida por:

1. Un conjunto de sistemas lógicos destinados a asegurar la supervivencia y el desarrollo material de la empresa. Todos los elementos de dirección y gestión tradicional.

2. Un conjunto ordenado de valores que dan razón de existir y actuar a los miembros de la empresa, tales como fines, principios de conducta frente a cambios externos e internos. Son los elementos culturales básicos antes analizados.

3. Un conjunto de medios para hacer frente a los sentimientos, sean amenazadores —ansiedad, inseguridad, lucha por el poder—, bien porque aparezcan codificados en el marco organizacional —conflicto, solidaridad, cooperación—.

El dividir la cultura empresarial en estos tres subconjuntos supone una visión global más avanzada que la presentada hasta el momento, pues se puede afirmar que estamos ante un planteamiento de organización-empresa como proceso cultural. Este proceso se manifiesta en el llamado «escenario organizacional» que es el conjunto de mecanismos por los cuales los fundadores transmiten mensajes que influyen y modelan el comportamiento de las personas en esa organización. El escenario está compuesto, según QUAZZA (1984), por cuatro modelos:

a) Modelo de creencias: Responde a la necesidad de los miembros de la organización de posicionarse frente al resto del entorno. Es un elemento diferenciador de esta organización frente a otras.

b) Modelo de comportamiento: Responde a la necesidad de ordenación personal de los miembros, lo que prescribe sus comportamientos organizacionales en función de su capacidad de adaptación.

c) Modelo de tecnologías: Responde a la necesidad de que existan mecanismos objetivos y útiles que permitan evaluar niveles de competencia, definir la realidad y resolver los problemas que se presenten.

d) Modelo de sentimientos: Responde a la necesidad de los participantes de reconocimiento de su actuación y de estímulo a nivel psicológico.

En la comparación de la organización con la personalidad a través del análisis transaccional, los dos primeros modelos corresponderían básicamente al elemento ascendiente, el tercero al adulto y el cuarto al niño; aunque no hay que olvidar que las transacciones son continuas entre los elementos de la personalidad, lo que supone a nivel de empresa la total interrelación entre los modelos.

## La utilización de la cultura

Una vez que hemos analizado el concepto, desarrollo y elementos de la cultura, es necesario plantearnos la siguiente pregunta: ¿Para qué sirve una intervención cultural y cómo se puede realizar?

Hemos de partir de la idea de que el concepto de cultura no es aún muy operativo; pero en algún sentido ese debe ser su papel, pues lo más importante es que sirva de estímulo para hacer pensar y recapacitar a las personas en la empresa, dicho de otra forma, el efecto cultural debe ser la influencia en el comportamiento de las gentes, legitimar un modo de funcionamiento y fundamentar formas de control social. Para ello es necesario que la cultura empresarial mantenga algunas características:

— **Fortaleza:** La cultura es fuerte cuando los comportamientos de los miembros de la empresa están validados por la existencia de valores comunes a todos ellos.

— **Adaptación:** La cultura debe mantener la característica de ayudar a que la empresa sea capaz de adaptarse a las situaciones del entorno cambiante en el que se encuentra inmersa.

— **Integración:** A nivel interno de la empresa, la cultura debe ser el principal elemento de integración de los distintos miembros de la misma hacia la consecución de objetivos comunes (THEVENET, 1984).

Al conceder estas características a la cultura empresarial estamos respondiendo a la primera parte de la pregunta al afirmar que la cultura debe servir para adaptarse al entorno y conseguir integración en el seno de la empresa. Pero nos podemos seguir preguntando: ¿Porqué existe la necesidad imperiosa de integración entre las gentes en el seno de la empresa? ¿No ha existido hasta el momento en mayor o menor grado? En términos generales BURKE (1984) contesta esta pregunta al afirmar que «la necesidad de valores estabilizadores en épocas de fuerte turbulencia exige una imagen de empresa, un epicentro comunitario en el cual todos los colaboradores puedan encontrar objetivos comunes que serán diferentes para cada empresa como puntos focales de energía y aspiraciones, pero tendrán al menos algunos elementos comunes: 1) Una forma de reconciliar la vida cotidiana en la empresa con lo importante, lo exterior a la empresa. 2) Una interpretación de la utilidad de lo que se hace. 3) Un reforzamiento de un orden natural hacia la búsqueda y encuentro de un sistema natural del individuo y hacia el reforzamiento de la homogeneidad de la sociedad. 4) Una explicación de la manera en que el individuo, en el interior del sistema, puede encontrar un hueco para sí mismo, un acuerdo con su cultura y un lugar en la sociedad que pueda interesarle».

Para realizar una intervención cultural es preciso conocer, en primer lugar, qué tipo de cultura tiene la empresa, lo que nos conduce a un problema de clasificación de culturas de empresas.

DEAL y KENNEDY (1982) utilizando dos factores de clasificación: el grado de riesgo asociado a las actividades de la empresa y la velocidad de retroalimentación de la empresa —y de sus empleados— cuando sus decisiones o estrategias tienen éxito, desarrollan cuatro tipos básicos de cultura de empresa:

1. La cultura de individuo duro —«el macho»— que viene caracterizada por un alto grado de riesgo en su actividad y una rápida retroalimentación del éxito. El ejemplo arquetípico sería un departamento de policía.

2. La cultura de trabajo duro/juego duro supone bajos niveles de riesgo en sus actividades y una rápida retroalimentación de los éxitos en sus decisiones y

estrategias. Los ejemplos más indicados en este tipo serán empresas de distribución y ventas directas.

3. La cultura de «apuesta» por la empresa se caracteriza por un alto nivel de riesgo en la actividad y una baja velocidad de retroalimentación. Serán básicamente empresas que realicen grandes proyectos —de elevado coste— que necesitan mucho tiempo para desarrollar el mismo y conocer su posible éxito.

4. La cultura de proceso se significa por el bajo riesgo en sus actividades y una baja velocidad de retroalimentación. Las empresas de servicios financieros —bancos, seguros— son ejemplos de esta cultura.

Otra clasificación, mucho más utilizada por distintos autores, cuya idea primaria proviene de un artículo de HARRISON, se basa en la orientación hacia algún elemento cultural-empresarial importante (ANZIZU, 1985). También implica cuatro tipos básicos que ponen el énfasis en el poder, la función, la tarea y las personas; tipos que no se dan normalmente en estado puro.

— La cultura que pone el énfasis en el poder, mantiene como característica básica su esfuerzo por dominar el entorno que le rodea, pues intenta huir de toda dominación externa, aumenta su dominio a costa de los débiles y en el interior ejerce un control absoluto sobre los subordinados.

— La cultura orientada hacia la función o cultura burocrática aspira a ser lo más racional y ordenada posible. El cómo se hacen las cosas tiene prioridad, la preocupación básica es la legalidad, la legitimidad y la responsabilidad. La competencia y la lucha se regulan o se sustituyen por normas, acuerdos y procedimientos, se tiende a valorar más la respuesta correcta que la eficaz. A nivel de personal se premia la lealtad, la antigüedad y la competencia técnica. El sistema se adapta muy lentamente a los cambios.

— El tipo de cultura que pone el énfasis en la tarea, es decir, que su orientación básica es hacia el trabajo, da el máximo valor al logro de un objetivo establecido, se valoran los resultados y no se duda en romper las normas y los reglamentos si haciéndolo se lleva adelante la tarea. La estructura, las funciones y la actividad de la organización se forman y modifican para cubrir las necesidades de tareas para conseguir el objetivo; por tanto, la flexibilidad ante los cambios es muy importante.

— La cultura orientada hacia la persona constituye en sí misma un medio mediante el cual los participantes pueden desarrollarse personalmente, es decir, pueden satisfacer una serie de necesidades que no podrían conseguir por sí mismos. No preocupa tanto el conseguir un objetivo común, ni incluso un beneficio y menos aún cómo se estructuran las relaciones de poder y autoridad dado que las decisiones son tomadas, generalmente, por consenso.

Para terminar con posibles clasificaciones, veamos la realizada por BURKE (1984), en función de las propias contestaciones de los participantes de un grupo importante de empresas francesas y teniendo como base de análisis la actitud frente al entorno:

a) Empresas con mentalidad cultural «narcisista». Son empresas que se caracterizan por el poco interés hacia las cosas y los acontecimientos del entorno, sólo las que entran en su propia visión del mundo y sobre todo la visión de sí

misma es importante. Al cerrarse frente al entorno favorecen en el interior el centralismo, mantienen valores fuertes, tradicionales y sólidos.

b) Empresas con mentalidad cultural «tribal». Son empresas un poco más abiertas que las anteriores; pero únicamente en la medida en que les permite desarrollar sus propios proyectos en función de su visión del mundo. Su valor máximo es la disciplina que se manifiesta en la jerarquía formal, en la pirámide profesional, etc.

c) Empresas con mentalidad cultural «exploradora». Son empresas totalmente abiertas al entorno que intentan aprovechar todas las posibilidades favorables que se le presenten. Las características básicas de este tipo son la iniciativa, la voluntad personal y el éxito.

d) Empresas con mentalidad cultural «amplificadora». Son organizaciones totalmente abiertas al entorno; pero a diferencia de las anteriores piensan que es preciso decidir cuál es el tipo de porvenir deseado y, a partir de ese objetivo, hacer todo lo posible para orientar la actividad en ese camino. Estas empresas se caracterizan por considerar que los resultados se consiguen por el conjunto de sus participantes y por su interacción con el entorno.

Aunque diferentes, vemos que las clasificaciones presentadas mantienen conjuntos comunes entre ellas, sobre todo en las dos últimas presentadas, pues, por ejemplo, la mentalidad cultural «amplificadora» tiene muchos puntos en común con la cultura de proceso. Para finalizar este repaso sobre la cultura de la empresa e intentando contestar a una pregunta pendiente, intentaremos visualizar un método para, en cada caso, poner en evidencia la cultura de una empresa y poder actuar en consecuencia. VACHETTE (1984), a partir de varios posibles análisis de la cultura empresarial —cultura sin historia, cultura de signos, cultura de clan— define las características que debe tener toda gestión operativa de carácter cultural:

- Apoyarse en las vivencias de los participantes
- Eliminar las influencias externas que planteen tensiones en el seno de la empresa.
- Considerar y tener presente la historia de la empresa.
- Actuar en función de realidades y no de voluntarismo.
- Promovida por la cúpula organizativa y aceptada por el resto de miembros de la empresa.

A partir de estas características, un método para poner en evidencia la cultura de la empresa se compone de tres elementos:

1. Una técnica de recogida de información basada en la realización de entrevistas con miembros de la empresa que nos permita recolectar material suficiente para tener presentes los elementos básicos de la cultura: valores, creencias, mitos, etc.

2. Una técnica para definir la muestra. VACHETTE (1984) considera como interesante la técnica de los planos de experiencia, técnica cuyo origen está en los técnicos agrónomos y cuyo objetivo es crear las condiciones experimentales más diversas posibles utilizando un terreno limitado, es una técnica utilizada posteriormente en marketing e investigación de mercados.

3. La información recogida debe ser estructurada con el fin de poder analizar las contestaciones. Una matriz en tres dimensiones permite, normalmente, cubrir el campo total de respuestas, estas dimensiones son: las relativas a la actividad económica de la empresa —mercado— las relativas al funcionamiento interno —estructura— y las que se refieren a los elementos de la cultura —valores, creencias, principios, etc.—.

Al conseguir de esta forma el conjunto de datos necesarios, la intervención cultural deberá realizarse en aquellos aspectos de la vida empresarial que se considere más importantes. Como se ve, el planteamiento es puramente descriptivo y serán los analistas los que deban considerar las orientaciones más interesantes para reforzar o hacer evolucionar la cultura empresarial en el sentido y orientación deseados. Lo que se debe tener muy presente es que la intervención en la cultura no debe suponer un elevado coste tanto monetario como temporal, sino que su valoración puede ser positiva si nos sirve para sentar las bases de una acción coherente con las formas organizativas, los principios de dirección y la actividad de la empresa.

## Conclusión

La necesidad de la intervención cultural viene dada cuando la empresa se ve inmersa en una serie de problemas, fundamentalmente organizativos, que las técnicas y modelos de dirección estratégica de la empresa no solucionan. Al intentar profundizar en las causas últimas de esta problemática es cuando surge la necesidad de mantener un conjunto coherente de actitudes comunes a todos los participantes en el seno de la empresa; conjunto que debe estar relacionado con la situación exterior en que se enmarca la actividad empresarial y a la que debe adaptarse, bien sea aceptando algunas de sus influencias o, mejor aún, intentando modelar su entorno de la forma más favorable posible. El análisis de la cultura de la empresa aparece, pues, como una necesidad previa a la puesta en marcha de la dirección estratégica.

## Bibliografía

- ANZIZU, J.M. de (1985). "Cultura Organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa". *Rev. Alta Dirección*, n.º 120; pp. 17-24.
- BESSEYRE de HORTS, Ch. H. (1984). "A propos de the M-Form Society. Un entretien avec William Ouchi". *Rev. Francaise de Gestion*, n.º 49; pp. 145-149.
- BOSCHE, M. (1984). "Corporate Culture. La culture sans histoire". *Rev. Francaise de Gestion*, n.º 47-48; pp. 29-39.
- BURKE, M. (1984). "L'entreprise et les courants socio-culturels de la France d'aujourd'hui". *Rev. Francaise de Gestion*, n.º 47-48, pp. 23-28.

- DAVIS, S.M. (1984). "Managing Corporate Culture". Ballinger Pub. Co., Cambridge (Mass.).
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. (1982). "Corporate Cultures". Addison-Wesley Pub. Co., (Mass.).
- FERNANDEZ SANCHEZ, E. (1984). "La administración de empresas en el Japón". Rev. Alta Dirección, n° 118, pp. 107-114.
- GARCIA MARTINEZ, R.J. (1984). "Los nuevos valores culturales de la empresa". Rev. Alta Dirección, n° 118, pp. 61-66.
- HERNANGOMEZ, J. (1983). "Las relaciones interorganizacionales: Administración Pública-Empresa Pública". Tesis Doctoral, Fac. de CC. EE. y EE.; Valladolid.
- JAY, A. (1971). "Corporate Man". Traducción Castellana: "El hombre de empresa". Ed. Destino, Barcelona, 1978.
- OUCHI, W. (1982). "Theory Z, how American Business can meet the Japanese Challenge". Traducción castellana: "Teoría Z". Fondo Educativo Interamericano; México 1982.
- OUCHI, W. (1984). "The M-Form Society". Addison-Wesley; N. York.
- PALOM IZQUIERDO, F.J. (1984). "La teoría Z". Rev. Alta Dirección, n° 114, pp. 89-97.
- PASCALE, R.T.; ATHOS, A.G. (1981). "The art of Japanese management". Traducción castellana: "El secreto de la técnica empresarial japonesa". Ed. Grijalbo, Barcelona, 1983.
- PETERS, T.J.; WATERMAN, R.H. (1982). "In Search of Excellence". Harper and Row Pub. Inc.; N. York.
- QUAZZA, J.P. (1984). "Les scénarii d'entreprise". Rev. Francaise de Gestión, n° 47-48, pp. 52-58.
- SCHUMACHER, E.F. (1978). "Lo pequeño es hermoso". H. Blume Ed. Madrid.
- THEVENET, M. (1984). "La culture d'entreprise en neuf questions". Rev. Francaise de Gestión, n° 47-48; pp. 7-20.
- UTTAL, B. (1983). "The Corporate Culture Cultures". Fortune, Octubre, pp. 60-71.
- VACHETTE, J.L. (1984). "Peut-on mettre en évidence la culture de l'entreprise?". Rev. Francaise de Gestion, n° 47-48; pp. 74-81.