

## **CAPITULO I. LA CULTURA CORPORATIVA**

### **1.1. INTRODUCCIÓN.**

Este capítulo tiene por objeto definir y delimitar el concepto de cultura corporativa, determinar cómo la cultura de las organizaciones determina o influye de forma expresa sobre el comportamiento de las mismas y, finalmente, cómo las acciones de comunicación de las firmas –concretamente los informes anuales y los informes de gestión emitidos por la alta dirección- son un reflejo visible de la cultura empresarial.

Una revisión de la literatura permite comprobar que no pocas investigaciones recurren al término ‘cultura’ para explicar qué es lo que hace a unas empresas diferentes de otras; por qué consiguen alcanzar mejores resultados y de qué forma consiguen mantener esta situación durante largos periodos de tiempo.

Tanto desde el punto de vista académico como empresarial está plenamente aceptado que la cultura corporativa tiene un impacto significativo en la organización, ya sea a través del comportamiento de los empleados, de sus motivaciones o, incluso, de los resultados que se alcanzan (Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982; Siehl y Martin, 1990). No en vano, uno de los trabajos más citados en la literatura, el de Deshpandé y Webster (1989, p.24) definen la cultura corporativa como “el modelo de valores y creencias compartidos que ayudan a los individuos a entender el funcionamiento organizacional y les provee de las normas para comportarse en sus respectivas organizaciones”. Esta definición anterior está en la línea de definiciones más modernas y actuales, como las proporcionadas por Tushman y O’Really (1997), Cameron y Quinn (1999) o Miron *et al.* (2004), quienes consideran la cultura como los valores, creencias y principios fundamentales que comparten los miembros de una empresa u organización y guían o marcan, tanto su comportamiento interno, como su actuación estratégica en el exterior. Es este, precisamente, el enfoque o concepto de cultura que utilizamos en este trabajo de tesis doctoral.

Por consiguiente, una primera aproximación de cultura podría ser como los patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo y que sirven para reducir la variabilidad humana, la cual permite controlar y esbozar el comportamiento de los empleados en las organizaciones (Denison, 1990 y 1995; Lorsch, 1986; Peters y Waterman, 1982; Schein, 1985; Weick, 1987; Wilkis y Ouchi, 1983). La cultura es una

herramienta que proporciona marcos de referencia con los que solventar los problemas que acontecen e interpretar los eventos que surgen de forma cotidiana. En este sentido Schein (1985) afirma que la cultura está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Tales soluciones, en definitiva, vienen a ser suposiciones y asunciones sobre la naturaleza de la realidad, de la verdad, del tiempo, del espacio, de la naturaleza humana, de la actividad humana y de las relaciones entre los hombres. Después, estas asunciones vienen a darse por sentadas, y finalmente se vuelven inconscientes. De esta forma, podemos definir cultura como la forma en que una organización soluciona los problemas e interpreta y acepta las situaciones. En este sentido, si la cultura sirve a la organización como marco de referencia para solucionar problemas e interpretar situaciones podemos deducir que, en cierto sentido, la cultura es una herramienta para predecir el comportamiento de la organización, y por ende influir sobre el mismo.

Sin embargo, aunque está plenamente aceptado que la cultura tiene un impacto significativo en la organización, describir la manera en la que ésta puede influir en el comportamiento de los individuos y generar mejores resultados está abierto a una mayor polémica. El origen de los problemas tiene una triple vertiente.

En primer lugar, el concepto de cultura en sí mismo ya es controvertido, ya que las corrientes de investigación sobre cultura organizativa se dividen en dos grandes campos, y el hecho de entender cultura, de una u otra forma, tiene consecuencias claras en la naturaleza del estudio que se puede efectuar.

Un segundo problema, una vez analizado el concepto, consiste en la medición del mismo. El concepto de cultura ha sido objeto de instrumentos de medición muy diversos, por lo que no existe una manera de medirla con validez general.

Un tercer problema, consiste en la unión de la cultura con los efectos de la misma o resultados. Un gran número de investigadores ha tratado de encajar la cultura con la eficacia, pero aún existe escasa evidencia al respecto. Los investigadores organizativos han analizado la relación entre cultura y funcionamiento o comportamiento, pero no se han desarrollado teorías explícitas que relacionen cultura y eficacia, ni se ha presentado suficiente evidencia empírica concluyente al respecto.

A continuación vamos a iniciar el capítulo haciendo una revisión de la literatura sobre el término cultura corporativa y cómo ésta influye sobre el comportamiento de las firmas.

## **1.2. LA CULTURA CORPORATIVA: UNA APROXIMACIÓN AL TÉRMINO.**

El término cultura empresarial ha ido adquiriendo, en los últimos años, un cierto protagonismo en la literatura corporativa, esto puede ser atribuido a dos causas.

En primer lugar, la disminución de la intervención del Estado en la actividad económica, adquiriendo las empresas un papel protagonista en la creación de riqueza y admitiendo la importancia de mantener una relación constante con su entorno. De esta forma, surge una búsqueda creciente de conocimiento económico, y por ende, las investigaciones de gestión se multiplican alcanzando ciertos ámbitos que anteriormente se habían estudiado escasamente, como es el caso de la cultura empresarial.

En segundo lugar, en los años ochenta brota un interés creciente sobre la cultura corporativa debido primordialmente al éxito alcanzado por las firmas japonesas frente a las norteamericanas. La cultura nipona se ha caracterizado siempre por sus valores de orden, seguridad y colectivismo, mientras que la cultura occidental ha destacado por una ética de riesgo e individualismo. De esta forma, los empleados japoneses presentaban un perfil sociocultural bastante acorde con lo que se denominó como *“milagro japonés”*. En este sentido, Galindo (2002) sugiere que desde el primer momento de análisis de la cultura, la cultura empresarial y la cultura japonesa aparecen cogidos de la mano.

El término cultura corporativa aparece por primera vez en la década de los años sesenta como sinónimo de clima laboral, mientras que la expresión cultura corporativa surge en los años setenta, adquiriendo un gran protagonismo tras la aparición de la obra de Deal y Kennedy *“Cultura Corporativa”* en el año 1982 y el libro de Peters y Waterman *“En busca de la Excelencia”* en ese mismo año.

Éstos últimos integran en un modelo los aspectos tangibles e intangibles de la gestión empresarial, cuyo modelo denominan las *“7 S de Mckinsey”*, en el que consideran que además de la importancia de las cuestiones estructurales hay otras variables que son decisivas para que las organizaciones alcancen el éxito. Construyen un esquema con siete elementos interrelacionados, que tiene en cuenta tanto cuestiones cuantitativas como cualitativas, localizando en el centro, como el motor de la organización los valores compartidos por los miembros de la organización, es decir, para lo que estos autores es la cultura corporativa (figura 1.1). Las conclusiones respecto a la variable valores compartidos- núcleo de la cultura corporativa- los autores llegaron a afirmar que, cualquier organización que quiera sobrevivir y lograr el éxito, debería contar con un sólido conjunto de convicciones en el que basar todas sus



metodología- partió de casos de empresas que habían triunfado en sus mercados, lo que les supuso muchas críticas a sus autores- su trabajo supuso una aportación destacada en un momento en el que las variables cuantitativas resultaban insuficientes para explicar por qué empresas con estructuras similares obtenían resultados distintos.

A pesar del interés que ha despertado el estudio de la cultura como variable corporativa, hoy día no existe consenso sobre su concepto y metodología. Una de las mayores dificultades para comprender el concepto de cultura corporativa se deriva de la multitud de significados del vocablo, así lo señala Schein (1988, p.23) “el término ‘cultura’ tiene muchos significados y connotaciones. Su combinación con otro término de uso común, ‘empresa’, crea por lo general una confusión semántica y conceptual de importantes proporciones”. En este sentido, Schein aporta las distintas connotaciones más usuales referidas al término cultura:

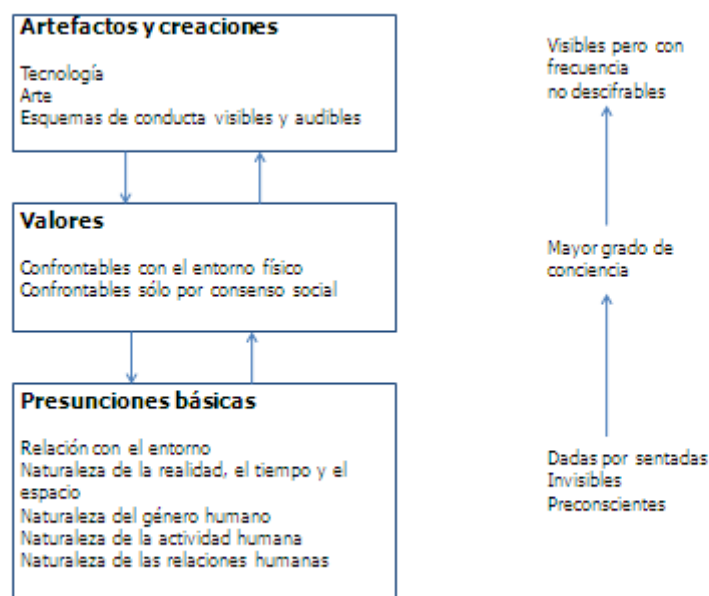
- *Comportamientos* observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales anejos a la deferencia y a la conducta (Goffman, 1959 y 1967; Van Maanen, 1979b).
- Las *normas* que se desarrollan en los grupos de trabajo, como esa norma especial que predica ‘una jornada justa para una paga justa’, desarrollada en la sala de montaje de los estudios de Hawthorne (Homans, 1950).
- Los *valores dominantes aceptados* por una empresa como la calidad del producto, o el precio del liderazgo (Deal y Kennedy, 1982).
- La *filosofía* que orienta la política de la empresa con respecto a sus empleados y clientes (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).
- Las *reglas* de juego para progresar en la empresa, los ‘hilos’ que un recién incorporado debe aprender a manejar para ser aceptado como miembro (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1976, 1979b; Ritti y Funkhouser, 1982).
- El *ambiente* o *clima* que se establece en una empresa por la distribución física de sus miembros y la forma en que éstos se relacionan con los clientes o con terceros (Tagiuri y Litwin, 1968).

Todas estas connotaciones, según señala, consiguen reflejar la cultura de la empresa, pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura. A su juicio, el término de cultura debería reservarse para el nivel más profundo de *presunciones básicas y creencias* que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que *ha aprendido* el grupo ante sus problemas de *integración interna*. Se dan por supuestas

porque repetida y adecuadamente llegan a resolver estos problemas. Este nivel más profundo de presunciones ha de distinguirse de los ´artefactos´ y ´valores´, en la medida en que éstos son manifestaciones de niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura.<sup>1</sup> En este sentido, apunta la necesidad de distinguir los distintos niveles de la cultura para evitar confusiones conceptuales (figura 1.2), diferenciando entre:

- Artefactos y creaciones: son manifestaciones de comportamiento fáciles de ver, pero difíciles de descifrar. Son la parte visible y audible del entorno empresarial que puede aportar pistas, pero apenas proporciona respuestas.
- Valores: son las razones que subyacen a los comportamientos y que permiten empezar a comprender por qué la organización trabaja de una cierta manera, aunque constituyen únicamente una manifestación de la cultura. De esta forma, podemos deducir que, los valores fuertemente anclados e instaurados en la organización son los causantes del comportamiento de las firmas. En este sentido, sería apropiado transmitir los valores coherentes con el comportamiento esperado por la organización.
- Convicciones básicas subyacentes: son la esencia de la cultura, el mapa cognitivo que resuelve los problemas colectivos y que incluye hipótesis respecto al entorno, la realidad, la naturaleza, las relaciones y las actividades humanas.

**Figura 1.2. Niveles de cultura y su interacción**



Fuente: Adaptado de Schein (1988, p. 30).

<sup>1</sup> Schein, 1981a, 1983, 1984; Dyer, 1982.

Tal y como señalamos anteriormente, el término cultura produce una confusión conceptual desde la aparición del vocablo hasta nuestros días, efectivamente no existe una definición estándar del concepto, prueba de ello es la publicación de la obra en 1988 "The Conceptual Foundations of Organizational Culture" que reúne más de cien definiciones del concepto de cultura corporativa. A continuación, presentamos una relación de las mismas, mostrando la diversidad existente en la literatura (tabla 1.1). En esta misma línea, resaltar que siguen existiendo numerosos debates acerca de las distintas dimensiones que contempla y sobre la forma que debe realizarse el análisis (Cameron y Quinn, 1999).

**Tabla 1.1. Definiciones de Cultura Corporativa**

Deshpandé y Webster (1989)	"Conjunto de valores y creencias que ayudan a los empleados a entender el funcionamiento de la organización y les provee de normas para su comportamiento dentro de ella".
Dreher (1994)	"La cultura corporativa está asociada a los valores, las creencias y las formas de pensar...refleja tanto el punto de vista filosófico de la orientación, como una forma de pensar".
Hofstede, Neujinen, Oshayv y Sanders (1990)	"La cultura corporativa se caracteriza por: (1) ser holística; (2) determinada históricamente; (3) relacionada con elementos antropológicos; (4) construida socialmente; (5) flexible; y (6) difícil de cambiar".
Kilmann (1984)	"Cultura es la voluntad colectiva de los miembros de una organización, y refleja lo que la cooperación realmente busca, o aquello con lo que realmente cuenta para progresar".
Ouchi (1982)	"La cultura de la organización consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización; rituales que concretan lo que serían ideas vagas y abstractas, haciendo que cobren vida y significado para que un nuevo empleado pueda percibir su influencia".
Peters y Waterman (1982)	"La cultura es una representación de los valores compartidos por los miembros de una organización".
Pettigrew (1979)	"La cultura es un sistema de significaciones públicas colectivamente aceptadas, operacionales al seno de un grupo dado, en un momento dado. Sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes que suministran a los individuos una interpretación de su propia situación".
Pümpin y García Echevarría (1988)	"Conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa".
Ribes (1997)	"Un conjunto articulado de creencias , querencias, pautas de comportamientos y medios que comparten los miembros de una empresa"
Schein (1983)	"Cultura es la suma total de conocimientos y el saber colectivo o compartido en un grupo".
Schwartz y Davis (1981)	"La cultura es un modelo de creencias y expectativas compartidas por los miembros de una organización, que generan normas que determinan firmemente las conductas de los individuos y grupos de la organización".
Tunstall (1983)	"Cultura es una constelación general de creencias, costumbres, tradiciones, sistemas de valores, normas de conducta y formas de hacer negocios que es única para cada organización".

*Fuente: Elaboración propia.*

La mayoría de las definiciones consideradas coinciden en que la cultura corporativa se fundamenta en el hecho de `compartir algo`, pero discrepan en que ese `algo` sean las reglas, las normas, las creencias, los valores, una filosofía, etc. Diferencias que son más bien superficiales, ya que todos coinciden en identificar intangibles como el punto de cohesión de una cultura.

Los estudios culturales giran en torno a dos ejes básicos que coinciden con dos paradigmas generales que encuentran su aplicación en el estudio de cultura corporativa, como son el funcionalismo y la perspectiva interpretativa. Ambos paradigmas presentan diferencias y similitudes.

La *perspectiva funcionalista* concibe la cultura como un sistema sociocultural, cuyo estudio se centra en encontrar las funciones y niveles comparables entre todas las organizaciones, mientras que considerar la cultura dentro de la *perspectiva interpretativa* supone aceptarla como un sistema de ideas, que considera que cada contexto cultural es único.

La primera de las dos corrientes, la perspectiva funcionalista, considera la cultura como una variable organizativa, independiente o dependiente, externa o interna, es decir, *algo que la organización tiene* (Louis, 1980; Siehl y Martin, 1981; Schultz y Hatch, 1996; Tichy, 1982). Los estudios dentro de esta línea de investigación se centran en la cultura como una herramienta para lograr los resultados deseados (Peters y Waterman, 1982; Schwatz y Davis, 1981). Por lo tanto, bajo este prisma, podemos afirmar que la cultura es la herramienta mediante la cual se puede predecir y conducir el comportamiento organizativo.

La segunda gran corriente de estudios, la perspectiva interpretativa, es aquella que entiende la *cultura como una metáfora para definir la organización* (Geertz, 1973; Lamers, 1981; Malinowski, 1961; Radcliffe-Brown, 1952) o *algo que una organización es* (Allaire y Firsirotu, 1984; Smircich, 1981). La visión se centra en que las organizaciones deben ser entendidas como culturas.

El presente trabajo de tesis pretende detectar aquellos rasgos culturales generales que permitan comprender las distintas opciones a las que deben hacer frente los directivos cuando quieren utilizar la cultura como mecanismo de influencia en el comportamiento y en la estrategia (véase la orientación al mercado de la empresa). Por ello, estamos interesados en descubrir regularidades entre empresas y no elementos diferenciales. Este objetivo nos lleva a ubicarnos en la perspectiva funcionalista y aceptar la cultura como un sistema sociocultural, generalizable entre organizaciones y alejarnos de perspectivas interpretativas más propias del campo



antropológico, ya que estamos interesados en la capacidad de comparación de las empresas. El investigador organizativo sobre cultura interpreta la organización no como una solución natural a fuerzas profundas y universales, sino como un instrumento racional diseñado por la alta dirección para orientar el comportamiento de los empleados de la forma requerida (Lamers, 1981). Por ello, el análisis de los factores generalizables entre organizaciones que permitan analizarla desde una perspectiva funcionalista, lleva a estudiar los valores y, sobre todo, su plasmación en normas de comportamiento.

### **1.3. LA PERSPECTIVA FUNCIONALISTA DE LA CULTURA: LA CULTURA COMO VARIABLE.**

Las investigaciones que comparten este enfoque consideran la cultura como una herramienta para conseguir un determinado resultado en la empresa. Por eso, se trata de una aproximación pragmática, enfocada a "lo que la organización tiene", con resultados prescriptivos, que sugieren formas de mejorar aspectos observables de la organización. Según Smircich (1983), este planteamiento distingue dos aproximaciones:

- La cultura como *variable externa*, se asume que el mundo social se expresa en términos de relaciones contingentes entre diferentes elementos denominados variables.
- La cultura como *variable interna*, se concibe a las organizaciones como organismos que existen en un determinado entorno que impone unos requisitos de comportamiento específicos.

La diferencia entre ambas es que, si la cultura se considera como una variable externa, constituye una fuerza determinante del entorno, mientras que si se define como variable interna, es el resultado de la promulgación humana, la cual viene determinada por los valores instaurados en la organización, postura en la que nos posicionamos en nuestro trabajo.

### **1.3.1. LA CULTURA COMO VARIABLE EXTERNA.**

Dentro de esta línea de investigación, que considera la cultura como variable externa, se postula que las empresas originan culturas propias, que reflejan la cultura de la sociedad en la que están inmersas, de tal forma, que analizando empíricamente las culturas nacionales y localizando agrupaciones similares, se podrán hacer predicciones sobre su influencia en el rendimiento empresarial. Aunque este enfoque no se enmarca en nuestra línea de trabajo, sí puede explicar la influencia de las culturas nacionales en las organizaciones de las que forma parte, y por tanto, servirá para la identificación de las diferencias de comportamiento empresarial entre distintos países. Vamos a mencionar someramente algunos de los trabajos que se posicionan en esta línea de investigación.

Uno de los trabajos que podemos destacar dentro de este enfoque es el realizado por Hofstede (1980) en el que propone un modelo en el que las diferencias en las culturales nacionales se pueden agrupar en cuatro categorías bipolares independientes, lo que ayuda a explicar las diferencias encontradas en las prácticas de gestión de las firmas que operan en distintos países.

Además de la investigación de Hofstede (1980), podemos destacar otros trabajos dentro de esta perspectiva como el centrado en la comparación de prácticas directivas y administrativas en diferentes países y ámbitos geográficos (Neghandi y Estafen, 1967 y Kanter, 1991), en la identificación de la influencia de las culturas nacionales en las organizaciones (Roberts, 1970) o en la comparación de las prácticas de gestión de diferentes filiales de la misma multinacional (D´Iribarne, 1989). No podemos dejar de mencionar, igualmente, los trabajos de Ouchi (1981) y de Pascale y Athos (1981) por ser los más referenciados en el estudio de la cultura corporativa.

La principal conclusión a la que llegó Ouchi en su trabajo fue predecir un mayor éxito financiero, en el mercado internacional, para las compañías estadounidenses cuyo comportamiento se pareciera al comportamiento de las compañías japonesas. Por su parte, Pascale y Athos atribuyeron una mayor productividad a las empresas japonesas frente a las estadounidenses, por apostar aquéllas por las relaciones humanas, y concretamente por la preocupación por las habilidades de sus empleados y por su identificación con los objetivos empresariales.

A continuación presentamos en la tabla 1.1 las principales aportaciones de los trabajos que consideran la cultura como variable externa.

**Tabla 1.1 Investigaciones que consideran la cultura como variable externa.**

Neghandi y Estafen, 1967; Roberts, 1970; Hofstede, 1980; Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; D' Iribarne, 1989; Kanter, 1991; entre otros.

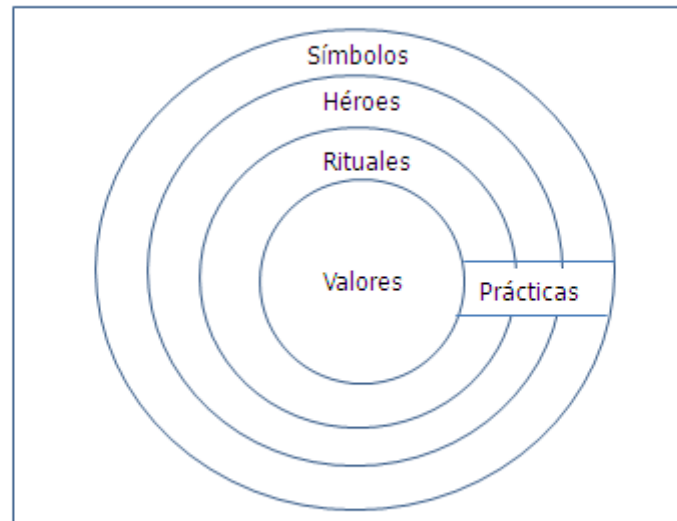
Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

### 1.3.2. LA CULTURA COMO VARIABLE INTERNA.

La investigación de Hofstede no reveló ninguna información directa sobre la cultura corporativa, sin embargo una de sus principales conclusiones fue que la cultura nacional y la cultura corporativa son dos fenómenos completamente diferentes. En este sentido, nos señala que las culturas nacionales difieren en lo fundamental, en los valores invisibles compartidos por la mayoría de sus miembros adquiridos en su infancia, mientras que la cultura empresarial es un fenómeno mucho más superficial que reside principalmente, en las prácticas organizativas, adquiridas por la socialización de los nuevos miembros (Hofstede, 1991). A partir de este indicio, Hofstede dio un giro al análisis de la cultura como variable externa, para centrarse en la cultura como elemento diferenciador de las empresas. Para ello, realizó una nueva investigación en la que trataba de analizar numerosas organizaciones en un país determinado.

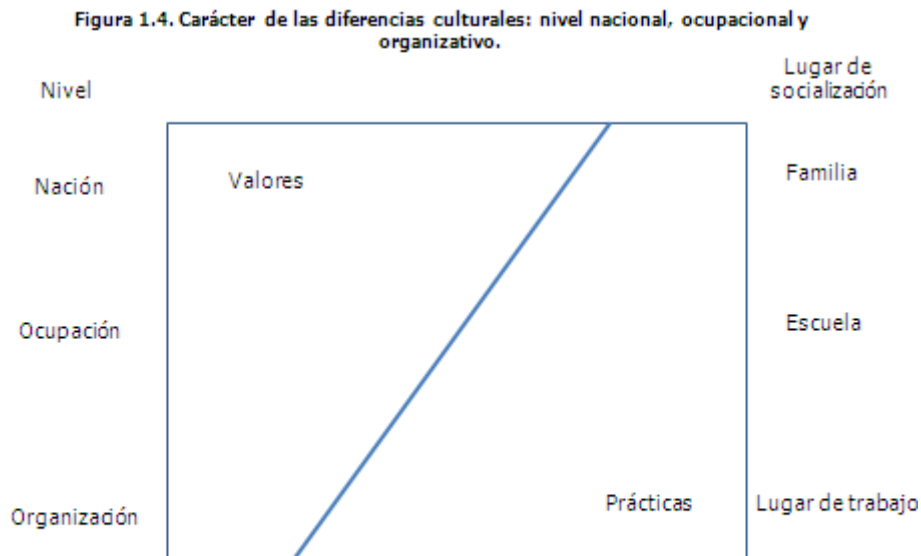
Según Hofstede, la cultura lleva asociada una serie de manifestaciones en cuatro niveles de profundidad: símbolos, héroes, rituales y valores, al que se añade un nivel transversal de prácticas que, según los resultados de su investigación, determina las diferencias culturales entre las empresas analizadas. En la figura 1.3 aparecen ilustrados como las capas de una cebolla, representando los símbolos las manifestaciones más superficiales de la cultura y los valores las más profundas, con los héroes y rituales en medio.

Figura 1.3. "El diagrama en cebolla": manifestaciones de la cultura a diferentes niveles de profundidad.



Fuente: Adaptado de Hofstede (1999, p. 40).

El análisis de los datos en su investigación permitió identificar seis dimensiones diferentes respecto a las obtenidas para las culturas nacionales; estas dimensiones bipolares engloban una serie de rasgos enfrentados que caracterizan el tipo de cultura que predomina en una organización. Asimismo, se encontró que en las culturas corporativas, el papel respectivo de los valores y las prácticas son exactamente los opuestos a los que se observan en las culturas nacionales. Las unidades analizadas se diferenciaban poco en cuanto a los valores culturales de sus miembros, de hecho los valores de los empleados diferían más en función de criterios como la nacionalidad, la edad o el nivel educativo que, en función de su pertenencia a la empresa, pero se distinguían considerablemente respecto a sus prácticas organizativas. La comparación de personas equiparables en organizaciones diferentes reveló diferencias considerables en cuanto a las prácticas y mucho menores en cuanto a los valores (figura 1.4).



Fuente: Adaptado de Hofstede (1999, p. 297).

La figura muestra que a nivel nacional las diferencias culturales residen principalmente en los valores y menos en las prácticas (siempre que se comparen personas similares en los demás aspectos). A nivel organizativo, las diferencias culturales residen sobre todo en las prácticas y menos en los valores. En un nivel intermedio encontramos la ocupación, a mitad de camino entre la nación y la organización, lo que indica que la entrada en un campo de actividad implica la adquisición tanto de valores como de prácticas. Las diferencias de equilibrio valores/prácticas ilustradas en la figura pueden explicarse por los distintos lugares en los que se produce la `socialización` (aprendizaje) de los valores y las prácticas, lugares que aparecen a la derecha del diagrama.

La principal conclusión de esta investigación fue que, a nivel empresarial, las diferencias residen en las prácticas, pero también se identifica un pequeño componente de valores característico de las culturas empresariales. Así, según el autor, los valores de la empresa tienen su origen en los fundadores y de los líderes más destacados, unos valores que se convierten en prácticas, en reglas del juego, para el resto de los empleados, por eso, la cultura empresarial, en cualquier lugar del mundo, se puede describir a través de sus prácticas de trabajo.

En contraposición a esta postura encontramos la aportación de Dickson *et al.* (2000), donde señalan que a diferencia de la aproximación de Hofstede, que asocia la cultura nacional a los valores y la cultura corporativa a las prácticas, el proyecto

GLOBE<sup>2</sup> utiliza una nueva perspectiva al análisis de la cultura empresarial, proponiendo las mismas dimensiones que se usan para el análisis de la cultura de la sociedad, que incluyen, a la vez, valores y prácticas.

### 1.3.2.1. LA CULTURA Y EL ÉXITO EMPRESARIAL

Dentro de esta línea de investigación, que considera la cultura como variable interna, existen numerosas aportaciones que comienzan a considerarla como la clave para asegurar la eficiencia y el rendimiento empresarial, en definitiva, para conseguir el éxito económico. Desde esta perspectiva, cada organización tiene unos patrones culturales distintos y distintivos, de forma que se generaliza una noción de cultura como algo que aúna a la organización. En este sentido, Louis (1983) señala que la cultura es un `pegamento` social que la mantiene unida y que expresa los valores sociales y las creencias que los miembros de la organización llegan a compartir.

En esta corriente de investigación podemos destacar dos trabajos pioneros, el de Peters y Waterman (analizado en epígrafes anteriores) y el de Deal y Kennedy (1982), aunque existen otras muchas investigaciones que se centran en analizar la relación entre cultura y rendimiento empresarial (tabla 1.2).

**Tabla 1.2 Investigaciones que estudian la relación cultura y éxito.**

Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982; Glaser, 1983; Harris y Moran, 1984; Sashkin y Fulmer, 1985; Reynolds, 1986; Enz, 1986; O´Reilly *et al.* 1988; Pümpin y García Echevarría, 1988; Quinn y Cameron, 1988; Denison, 1990; Martin y Siehl, 1990; Calori y Sarnin, 1991; Gordon y DiTomaso, 1992; Kotter y Heskett, 1992; Collins y Porras, 1994; Garmendia, 1994; Ribes, 1997; Deal y Kennedy, 1999; entre otros.

Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

El principal objetivo de éstos últimos, en su obra "Corporate Cultures: the rites and rituals of Corporate life", era proporcionar un manual de gestión cultural, convencidos de que la cultura influía favorablemente en el éxito económico de las empresas y suponían que el elemento básico eran los valores. Identifican cinco elementos que conforman la cultura corporativa: valores, héroes, ritos y rituales, entorno y red cultural y diferencian dos funciones principales, la cultura como sistemas de reglas informales, que explica cómo deben comportarse los empleados y, como

---

<sup>2</sup> Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness: Proyecto realizado en 1994 con 180 miembros, en el que se han recogido datos de 64 culturas nacionales en más de 800 organizaciones. El objetivo de este proyecto realizado por House (1991) era comprender las interrelaciones entre la cultura de la sociedad, la cultura de la organización y la eficacia del liderazgo en diferentes contextos (House *et al.* 1999).

medio que les permite sentirse mejor con lo que hacen, por lo que es más probable que trabajen más. En función de dos factores, el grado de riesgo asociado a las actividades de la organización y la velocidad con que sus miembros obtienen retroalimentación del éxito de sus actividades, decisiones y estrategias, elaboran cuatro tipología de culturas tras el estudio de cientos de empresas y sus entornos: `cultura macho`, `cultura trabajo/juego duro`, `cultura apuesta la compañía` y `cultura del proceso` que presentamos en la siguiente figura 1.5.

**Figura 1.5. Tipos de cultura corporativa según Deal y Kennedy (1982)**

	<b>RIESGO ALTO</b>	<b>RIESGO BAJO</b>
<b>RESPUESTA RÁPIDA</b>	<b>CULTURA MACHO</b>	<b>TRABAJO/JUEGO DURO</b>
<b>RESPUESTA LENTA</b>	<b>APUESTA LA COMPAÑÍA</b>	<b>CULTURA DEL PROCESO</b>

Fuente: Adaptado de Garmendia (1990)

Partiendo de la premisa de que las empresas con culturas fuertes son las que alcanzan un mayor rendimiento, identifican los cinco elementos que configuran la cultura corporativa: unos valores que constituyen su base principal, que se comparten a través de sus principales actores, los héroes, que adquieren significado mediante ritos y rituales y, que se transmiten, integran y refuerzan gracias a la red cultural. Combinando las características de estos cinco elementos identifican las cuatro tipos de cultura que utilizan como base para el diagnóstico de las empresas incluidas en su estudio.

Tal y como hemos mostrado en la tabla 1.2 son numerosas las investigaciones que han tratado de determinar la relación entre cultura y el rendimiento empresarial, si analizamos las mismas, casi todas dan a entender que, existe una relación entre la fortaleza cultural y los resultados económicos.

Las culturas fuertes se encuentran en las organizaciones en las que la mayoría de sus miembros tiene un mismo conjunto de valores y asunciones. Una cultura fuerte puede actuar como una forma de control social ya que sirve como mecanismo que guía el comportamiento de los empleados y de los grupos. Una cultura fuerte es aquella ampliamente compartida en la organización. La forma en la que ésta puede influir en los resultados depende de tres argumentos:

- Una cultura corporativa fuerte facilita el logro de los objetivos organizacionales. La idea que subyace en este planteamiento es la de que, dado que todos los empleados comparten los mismos objetivos y asunciones básicas, no sólo están de acuerdo con los objetivos que se deben perseguir, sino también en cuáles deben ser los medios para lograrlos. En consecuencia, la iniciativa de los empleados, su energía y entusiasmo se canalizan en la misma dirección. En estas empresas existen pocos problemas de coordinación y control, la comunicación es rápida y efectiva y los recursos no se malgastan en conflictos internos (Hanges y Dickson, 2004).
- Una cultura fuerte da lugar a una mayor motivación de los empleados. Esto tiene fundamentalmente dos justificaciones: las culturas fuertes hacen que las personas que habitan en las organizaciones se identifiquen con ellas (los empleados disfrutan formando parte de una organización con una cultura distintiva y con otras personas que comparten la misma visión o forma de trabajar) y, a menudo, incorporan prácticas que son suficientemente motivadoras por sí mismas. Éstas influyen, o pueden hacerlo, en la participación de los empleados en la toma de decisiones y en otros aspectos que incluyen el reconocimiento (Denison y Mishra, 1995; House *et al.* 2002).
- Una cultura fuerte está más capacitada para aprender de experiencias del presente y del pasado. Sus valores, rituales y ceremonias proceden de la interpretación de los hechos vividos o acontecidos, por lo que supone un antecedente que permite a la organización afrontar nuevos desafíos y generar un entendimiento y cohesión social entre sus miembros.

Por otra parte, una cultura fuerte contribuye a mejores resultados porque crea un lazo entre los empleados, resultando en una comunicación más eficiente y mayor cooperación (Cooke y Rousseau, 1988; Klein *et al.* 1995). También hace más fácil para los integrantes de la organización interpretar los acontecimientos organizativos y clarifica a los participantes las actitudes y comportamientos que serán sancionados o recompensados por la organización (Glisson y James, 2002; Kotter y Heskett, 1992; Sorensen, 2002). Muchos investigadores sugieren que se obtienen mejores resultados financieros por aquellas empresas que tienen un acervo de valores directivos más fuerte que define la manera de tratar a los empleados, clientes, proveedores..., y que fomenta la innovación y la flexibilidad en las empresas (Barney, 1986).

Por tanto, una cultura fuerte puede actuar como una forma de control social, ya que sirve como mecanismo de guía para el comportamiento de los empleados y permite asegurar los resultados de la organización a largo plazo (Barney, 1986; Gordon y DiTomaso, 1992; Schein, 1985; Weick, 1985). Este tipo de explicaciones comparten



normalmente un alto componente normativo. Las empresas con culturas fuertes son ejemplos de dirección excelente (Peters y Waterman, 1982). Existen numerosas investigaciones que apoyan la hipótesis de que las culturas fuertes, medidas de forma diversa, tienen más éxito (Deal y Kennedy, 1982; Mitroff y Kilmann, 1984; Ouchi y Price, 1978; Pascale, 1985).

Sin embargo, también existen trabajos que argumentan que una cultura fuerte puede ser un lastre para la organización pues reduce su posibilidad de adaptación a los cambios (Anand, Ashforth y Joshi, 2004; Giddens, 1991; Pierre *et al.* 2006; Willmott, 1993). Una cultura fuerte puede constituir una fuente de rigidez que impida que la organización pueda adaptarse al mercado y hacer frente a los nuevos requerimientos competitivos. La fortaleza de la cultura puede actuar, pues, como una barrera que impide que la organización se adapte, ya que perpetúa comportamientos que la organización debería cambiar pero que los individuos se resisten a hacerlo pues forma parte de “su manera de hacer las cosas” (Litzky *et al.* 2006; Willmott, 1993). Como resultado de ello, la investigación que ha examinado el efecto de la fortaleza cultural en los resultados económicos muestra sólo una asociación positiva muy modesta (Siehl y Martin, 1990) y poco concluyente. Estas críticas han hecho surgir otras visiones que afirman que es el contenido de la cultura, no sólo su fortaleza, lo que da lugar a mejores resultados. Una cultura fuerte considerando el nexo de manera aislada, puede orientar a la organización hacia la dirección equivocada, o, incluso, puede hacer que sea incapaz de adaptarse a los cambios.

Por tanto, hay que señalar, que aunque numerosos autores reconocen la importancia del estudio del término cultura corporativa, la evidencia empírica sobre el efecto predictivo de la cultura en el rendimiento no se demuestra de forma convincente. En este sentido, Wilderom *et al.* (2000) señala que la conceptualización de la cultura y la validez de sus resultados, no distan mucho de los empleados en las investigaciones precursoras del constructo. Parker (2000), por su parte, indica que es improbable que la cultura sea una propiedad manejable y que existen pocas evidencias que sugieran que el consenso sobre los “valores esenciales” produzca necesariamente como resultado un mayor rendimiento.

### 1.3.2.2. LA CULTURA Y EL CAMBIO

Dentro también de esta línea de investigación, que considera la cultura como variable interna, existe otra corriente de investigadores que consideran que no existe una cultura universalmente válida, que funcione y se ajuste a todos los casos, sino que suponen que una cultura es valiosa si se adapta a su entorno y a las condiciones específicas de su sector. En definitiva, podemos decir que la finalidad de esta corriente de estudio es analizar la esencia del contenido cultural y cambiarlo y adaptarlo de acuerdo a los objetivos empresariales. Por tanto, la cultura se convierte así en una contingencia gestionable, aunque resulte difícil de lograr un buen diseño científico para su medida. En este sentido, Martin *et al.* 1985 sugieren que la cultura se puede gestionar dependiendo de cómo sea su aproximación, si se elige una definición superficial de la misma y un alcance limitado del cambio, entonces la cultura puede ser gestionable, mientras que si se define en términos profundos y se contemplan cambios masivos, no son tan concluyentes con la gestión cultural.

Podemos encuadrar las aportaciones más significativas de esta aproximación en tres modelos: modelo de ajuste cultural, el modelo de cultura deseable y el modelo de cultura emergente, que vamos a desarrollar a continuación.

#### 1. Modelo de ajuste cultural

Este modelo trata de incorporar la cultura como una variable más a la formulación e implantación de estrategias empresariales, de forma que cuando se trata de incorporar cambios planificados la clave del éxito radica en un adecuado acoplamiento entre la cultura y la estrategia.

La hipótesis, anteriormente mencionada, de cultura fuerte-eficacia depende en gran medida que los valores que defiende la organización sean adecuados a las contingencias en las que se desenvuelve su actividad (Grant, Shani y Krishman, 1994; Merron, 1994; Tosti y Jackson, 1994). Es decir, se supone que las organizaciones que tengan culturas que encajen con el entorno y la estrategia de negocio tendrán mejores resultados que las que obtengan un encaje pobre, ya que la cultura se puede convertir en un lastre cuando las asunciones compartidas no encajan con las necesidades de la organización (Weiner, 1988; Wilkins y Ouchi, 1983). Según esta perspectiva, una cultura que apoya la estrategia y el contexto de la organización es eficaz, eficiente y un activo para el logro de productividad y rentabilidad (Sathe, 1983). Pero su efecto como

variable aislada de su contexto organizativo es indeterminado. Sin embargo, a pesar de su lógica conceptual, la mayoría de los estudios han planteado de manera teórica esta relación, o mediante estudio de casos, por lo que no existe evidencia suficiente que permita verificar el supuesto teórico. Ello nos lleva a ubicar la cultura en el contexto organizativo en el que se mueve, para ubicar los rasgos culturales más adecuados. Para ello, debemos centrar la perspectiva que condiciona la relación planteada, encajando dos conceptos diferentes: la estrategia, como elemento que determina la dirección de la organización y la cultura, como el aspecto que marca una implantación correcta de los objetivos planteados. Respecto a la relación cultura-estrategia existen tres corrientes diferenciadas:

1.- La cultura puede verse como un elemento dirigido por la estrategia de la compañía (Baligh, 1994; Davis, 1984; Denison, 1990; Kimberly y Zajac, 1985; Schein, 1993). Para estos autores, la organización define primeramente su estrategia competitiva y después se genera e implanta la cultura que se necesita para ello (Black, 2003). La gran desventaja es que parte de que la cultura puede ser conscientemente construida.

2.- Otros autores desafían esta aproximación (Bass y Avolio, 1989; Bobbitt y Ford, 1980; Liedtka, 1992; O'Reilly, 1989; Schein, 1983; Schwartz y Davis, 1981). Ven la cultura como el elemento conductor del resto de los movimientos organizativos. Según esto, la estrategia que se elija depende en gran medida de la cultura existente. La cultura es, en último término, el reflejo de la interacción compleja entre (1) las asunciones y teorías que los fundadores traen al grupo inicialmente y (2) aquellas que el grupo aprende de sus experiencias (Shrivastava, 1990).

3.- Una tercera aproximación (Nohria y Ghoshal, 1994; Scholz, 1987) establece que los dos aspectos están altamente interrelacionados. El problema aquí es la conexión entre ajuste y éxito.

Destacamos también la investigación realizada por Schwartz y Davis (1981) en la que determinan que la empresa está constituida por tres elementos principales: la estructura, los sistemas y los recursos humanos, a los que añaden la cultura, como elemento generador o inhibidor de la implantación de la nueva estrategia. Según estos autores, ninguna organización podrá comportarse de forma adecuada en un entorno competitivo, a menos que estas cuatro dimensiones organizativas sean consistentes y se ajusten con la estrategia, por lo que es imprescindible analizar el impacto de la cultura corporativa en las posibilidades de éxito de las estrategias futuras.

La cultura corporativa, según estos autores, es un modelo de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, capaz de crear normas que se traduzcan en comportamientos observables. En este sentido, podríamos apuntar que la cultura es una herramienta útil para determinar y predecir el comportamiento organizativo, siempre y cuando los gestores sean capaces de crear unos valores capaces de crear unas normas acordes con un determinado comportamiento deseado o esperado.

En su trabajo definen el ‘riesgo cultural’ como el grado de adecuación entre la estrategia planificada y la cultura existente, y su principal conclusión es que si alguna de las acciones estratégicas propuestas cae en una zona de riesgo<sup>3</sup>, implica que la cultura puede hacer fracasar su implantación, por lo que será necesario modificar aquellos elementos culturales que supongan un riesgo cultural elevado.

En un trabajo posterior, Davis (1984) desarrolla un método de evaluación del grado de adecuación entre la cultura y la estrategia<sup>4</sup> distinguiendo dos dimensiones de la cultura corporativa:

- *Creencias directrices*: son los principios fundamentales sobre los que está construida la compañía, constituyendo sus pilares filosóficos y permaneciendo, por lo tanto, prácticamente invariables. Las creencias directrices pueden ser a su vez, externas si se refieren a cómo competir y dirigir el negocio, e internas, si están relacionadas con la forma de gestionar y dirigir la organización.
- *Creencias diarias*: son las reglas de comportamiento de la actividad diaria laboral, los ritos y los rituales de experiencia acumulada en el pasado que se reflejan en el presente, cambian y se adaptan a las circunstancias, constituyen el manual de supervivencia de los individuos en la organización.

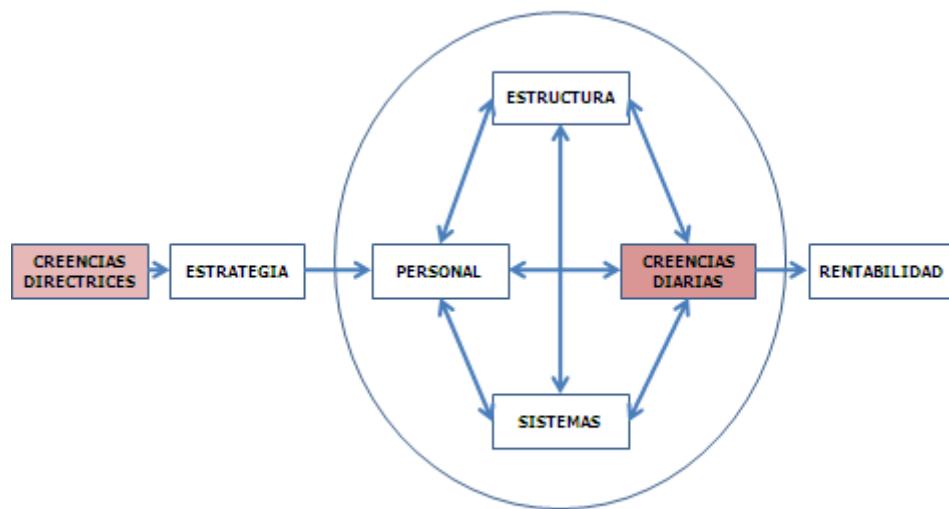
Para relacionar la estrategia y la cultura es necesario percibir la esencia de las creencias directrices y distinguirlas de las creencias diarias. La formulación de la estrategia proviene de las creencias directrices, son las razones por la que una empresa quiere desarrollar una determinada estrategia, mientras que las creencias diarias, arraigadas a las estructuras, los sistemas y los recursos humanos determinan el éxito o el fracaso en la implantación de la estrategia (figura 1.6).

---

<sup>3</sup> La estrategia planificada se desglosa en acciones específicas, clasificadas según la importancia para el éxito de la estrategia global y su nivel de compatibilidad de la cultura, construyendo una matriz de riesgo cultural en la que es posible identificar distintas áreas de riesgo cultural para cada acción estratégica planificada.

<sup>4</sup> Davis parte de la premisa de que la habilidad para formular e implantar rápidamente respuestas estratégicas apropiadas constituye una ventaja decisiva para las empresas inmersas en entornos competitivos.

Figura 1.6. Dimensiones de la cultura: creencias directrices y creencias diarias.



Fuente: Adaptado de Davis (1984)

Una vez establecida la relación entre la estrategia y la cultura se evalúa el grado de adecuación entre ambos, a través de tres actividades: 1) identificar las creencias directrices: a través de entrevistas individuales a los gestores para conocer sus actividades básicas y el tiempo dedicado; 2) identificar las creencias diarias: se realizan entrevistas para completar la matriz que muestra las tareas de gestión y las relaciones críticas que genera; y 3) evaluar el riesgo cultural: a través de una matriz de riesgo cultural, en la que se identifican las áreas de riesgo cultural aceptable para cada acción estratégica planificada (al igual que la investigación de Schwartz y Davis, 1981).

La simplicidad del método propuesto permite a los gestores identificar el 'salto de credibilidad', que representa lo que las creencias diarias se alejan de las creencias directrices, y el 'grado de ajuste cultural', que muestra si las creencias diarias facilitan la implantación de la estrategia.

Podemos destacar algunas investigaciones que se centran en el estudio de la relación entre cultura corporativa, las creencias corporativas y el cambio que mostramos en la siguiente tabla 1.3.

**Tabla 1.3. Investigaciones que estudian la relación cultura, creencias corporativas y el cambio.**

Schwartz y Davis, 1981; Tichy, 1982; Donaldson y Lorsch, 1983; Davis, 1984; Lorsch, 1985; entre otros.

Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

Donaldson y Lorsch (1983) realizan una investigación en la que el principal objetivo es analizar las similitudes y diferencias en la formulación de objetivos de las organizaciones objeto de estudio. Una de las principales conclusiones es que cada compañía tiene un modelo de creencias característico, una cultura que proporciona a los gestores un marco único para reflexionar sobre las distintas opciones estratégicas que tienen que seleccionar, lo que limita y determina su capacidad de decisión. De esta forma, podemos sugerir que la cultura va a determinar e influir de forma significativa en las decisiones estratégicas de los responsables de las firmas, siendo dichas decisiones estratégicas responsables o causantes del comportamiento de la organización.

Las aportaciones de este enfoque de ajuste cultural comparten una visión de la empresa como un conjunto de tres elementos relacionados entre sí, al que hay que añadir el elemento cultural como acelerador, ralentizador o incluso, inhibidor del proceso de implantación de cambios estratégicos. El mensaje para los responsables de la firmas, es que, es necesario realizar un análisis cultural para establecer el grado de ajuste entre la cultura y los cambios planificados.

En nuestro caso, pensamos que la teoría del encaje estratégico es la más explicativa de las generadas hasta ahora. El punto de partida es el enunciado plenamente aceptado de que los símbolos culturales tienen una naturaleza dual, por una parte establecen una inclinación hacia un fin mientras, por otra parte, representan condiciones en términos del sentido de los mismos (Feldman, 1985). Por consiguiente, dependiendo de los objetivos que persiga la organización, los elementos culturales que determinen el éxito pueden ser diferentes. Sin embargo, no debemos entrar en el análisis de la relación de causalidad en ningún sentido, sino la idea de coherencia o ajuste entre los componentes de la organización. Como punto de partida en el análisis de la relación, el objetivo fundamental debe ser el considerar que realmente los conceptos objeto de estudio ejercen influencias mutuas. De esta manera, la formulación más plausible sería la de que las culturas que determinan los buenos resultados estarán en función de la orientación estratégica que persiga la empresa u organización.

La contrastación de esta hipótesis supondría que los rasgos culturales que permiten a las organizaciones obtener unos mejores resultados no serán siempre los mismos y la verificación de que uno de los factores que determinan la relación entre cultura y resultados es la orientación estratégica o los objetivos planteados por la

organización, con lo que se estaría planteando de manera concreta el vínculo y la relación.

Por tanto, y como conclusión, la teoría del encaje estratégico defiende que la estrategia juega un papel clave en el vínculo entre cultura y resultados, por lo que es necesario analizar aquellos rasgos culturales que dan lugar a mejores resultados dependiendo de la orientación estratégica que la organización persiga.

## **2. Modelo de cultura deseable**

El principal objetivo de este enfoque es crear y mantener una cultura deseable y cambiarla cuando se convierta en disfuncional, se considera que los gestores son los responsables de su creación y gestión. Se reconoce la complejidad del contenido cultural que puede manifestarse en varios niveles, optando por elegir las normas de comportamiento de los miembros de la organización por ser empíricamente el más manejable.

Una de las primeras aportaciones de este enfoque es la realizada por Allen y Dyer en 1980 en la que tratan de identificar y reestructurar los sistemas normativos de las empresas, al que denominan el 'inconsciente de la organización'. En su trabajo elaboran un índice de diagnóstico de las normas de comportamiento, el NDI<sup>5</sup>, utilizado como base para diseñar los programas de cambio cultural en las empresas, y sugieren un programa de evolución cultural, basado en el cambio del sistema normativo. Dicho cambio se realiza en cuatro fases:

- Fase inicial: análisis y establecimiento de objetivos, en la que se utilizan los resultados de la aplicación del índice NDI para desarrollar una estrategia de cambio preliminar.
- Segunda fase: introducción y desarrollo del nuevo sistema normativo, en la que participan todos los niveles de la organización.
- Tercera fase: implantación de la cultura deseada.
- Fase final: evaluación y renovación cultural, en la que se realiza de nuevo la encuesta para conocer hasta que punto ha sido exitosa la implantación del cambio normativo.

Posteriormente, Allen en 1985 tomando como base las normas de comportamiento de los miembros de la organización, propone una técnica para construir el cambio cultural. Según este autor, el cambio requiere un concepto de

---

<sup>5</sup> 'Norms Diagnostic Index'

cultura con base normativa, se basa en que las normas son los elementos de la cultura más concretos y más fácilmente reconocibles en todos los aspectos de la vida laboral, lo que les convierte en un instrumento idóneo para los responsables de las organizaciones para gestionar y comprender la cultura. Las normas comprenden todos los comportamientos esperados, aceptados o promovidos por la empresa, son el comportamiento autorizado en la organización. En este sentido, Allen afirma que las normas son los bloques sobre los que se construye cualquier cultura, por lo que es importante centrarse en las normas si lo que pretendemos es cambiar nuestro comportamiento o nuestro entorno organizativo. Por consiguiente, parece razonable pensar que las normas son la clave del comportamiento esperado, aceptado o promovido en la organización, si se consigue instaurar unas normas acordes a un comportamiento deseado podremos de esta forma dirigir y encauzar el comportamiento en la dirección adecuada, confirmando, así, cómo la cultura con base normativa influye o determina el comportamiento de las organizaciones.

Destacamos también la aportación de Kilmann y Saxton (1983) en la que diseñan una herramienta de diagnóstico cultural, la encuesta de 'desfase cultural'<sup>6</sup>, basada en la identificación de las normas de comportamiento. Consideran los diferentes niveles de la cultura:

- Normas de comportamiento: lo que está inmediatamente debajo de la superficie, son las reglas del juego no escritas, que se transmiten de una generación a otra, a través de historias, ritos, rituales, sanciones.
- Convicciones: lo que subyace a todas las acciones y decisiones, estratégicas y habituales, son más difíciles de analizar y de cambiar que las normas.
- Naturaleza humana: es el nivel más profundo, constituye la manifestación colectiva de la naturaleza humana, deseos, motivos, etc., que hace a un grupo de personas único.

Considerando que el objetivo es cambiar la cultura, la postura de estos autores es que para ello no es necesario cambiar la cultura en todos los niveles para una gestión eficaz. Defienden que, aunque la cultura se manifiesta a través de normas, valores, creencias y convicciones compartidas, se controla más fácilmente mediante las normas de comportamiento. Las normas, por lo tanto, constituyen la base para crear y mantener una cultura deseable, más que cualquier otra manifestación cultural, postura

---

<sup>6</sup> Culture-Gap Survey.



que está en consonancia con la aportación de Allen analizada en líneas superiores, en cuanto que las normas son la clave del comportamiento.

En la misma línea, encontramos la contribución de Cooke y Rousseau (1988), en la que aportan un instrumento cuantitativo de diagnóstico cultural, el OCI<sup>7</sup>, capaz de identificar las normas de comportamiento de cualquier entidad social. Consideran la cultura constituida por cuatro elementos dispuestos en forma de capas, de menor a mayor profundidad:

- Artefactos materiales: son las manifestaciones físicas, los productos observables de la cultura, que ayudan a resolver problemas de coordinación y adaptación.
- Normas de comportamiento: son las creencias de los empleados respecto a los comportamientos aceptables. Es posible identificarlos a través de la información directa de los miembros de la organización.
- Valores: son las prioridades asignadas a respuestas empresariales respecto a la innovación, la satisfacción o el riesgo. Al igual que las normas de comportamiento, es necesario su identificación a través de la información directa de los miembros de la organización.
- Convicciones subyacentes: son inconscientes, difícilmente reconocibles por la empresa. Para identificarlas es necesaria la interacción directa con los empleados durante un largo periodo de tiempo.

En su investigación se centran en identificar y evaluar las normas de comportamiento, considerando que la cultura se puede descomponer en dos bloques, por un lado, las convicciones subyacentes y los valores, y por otro, las normas de comportamiento, que denominan 'la cultura operativa'. Esta división se debe a que la 'cultura operativa', es decir, las normas de comportamiento, no reflejan necesariamente los valores y convicciones, por lo que el diagnóstico cultural se limita a identificar las normas de comportamiento. En este sentido, Cooke y Szumal (2000) apuntan que las convicciones y los valores influyen en la misión, los objetivos y la estrategia, pero tienen un impacto marginal en las culturas operativas, mientras que las normas de comportamiento están determinadas por las condiciones organizativas y las realidades que los empleados afrontan diariamente y no son una función directa de los valores y convicciones de los fundadores de la organización.

Si analizamos las aportaciones anteriores hay un punto de coincidencia y es que consideran que el concepto de cultura corporativa puede manifestarse en varios

---

<sup>7</sup> 'Organizational Culture Inventory'.

niveles, siendo las normas de comportamiento el elemento base para la gestión cultural de cualquier empresa.

Hay otras aportaciones, dentro de este enfoque, que vinculan el cambio cultural a otro nivel de la cultura, al nivel de las convicciones básicas, en lugar de limitarlo exclusivamente al nivel de las normas de comportamiento.

Podemos destacar el trabajo de Sathe (1983), en el que define la cultura como "el conjunto de convicciones básicas, a menudo tácitas, que comparten los miembros de la organización" (1983, p.6), y considera la cultura a tres niveles, de menor a mayor profundidad:

- Comportamiento organizativo audible y visible, siendo éste fácil de apreciar si tenemos una comprensión de los demás niveles de la cultura.
- Justificación del comportamiento, es el nivel que explica el comportamiento y la actitud de los empleados para dar sentido al nivel del comportamiento organizativo.
- Cultura, convicciones básicas compartidas que dirigen los comportamientos y los justifican. Considera que estas convicciones básicas pueden ser de dos tipos: los valores y las creencias.

Este autor defiende que "la cultura influye y determina el comportamiento" (1983, p.9), considerándola al mismo tiempo un activo y un pasivo. Un activo, en el sentido que las creencias compartidas facilitan y ahorran comunicaciones dentro de la organización, y al mismo tiempo, los valores compartidos generan altos niveles de cooperación y compromiso, por lo que la cultura puede ser altamente eficiente. Nos alerta el autor que, aunque la cultura sea eficiente no tiene porqué ser efectiva, si no nos conduce al comportamiento deseado o esperado por la organización. En sentido, nos apunta que la cultura es un pasivo cuando las creencias y los valores compartidos no están en consonancia con las necesidades de la organización y por tanto nos puede conducir a un comportamiento inapropiado o inadecuado.

Sathe (1983) justifica cómo la cultura influye sobre el comportamiento organizacional en base a cinco procesos básicos:

- *Comunicación*: la cultura es capaz de reducir los riesgos de una comunicación deficiente de dos maneras: 1) si existen creencias y valores compartidos, no es necesario comunicar "ciertas cosas" puesto que son previamente conocidos a través de dichas creencias y valores; 2) tales creencias y valores compartidos provee a los miembros de la organización de una guía para interpretar los mensajes recibidos.

- *Cooperación:* el grado de una cooperación sincera, por parte de los miembros de la organización, está influenciada por las creencias y valores compartidos.
- *Compromiso:* las personas sienten un sentido de compromiso con los objetivos de la organización cuando se sienten identificados con dichos objetivos y experimentan un apego emocional hacia ellos. Los valores y creencias compartidas que componen la cultura corporativa ayudan a generar tal identificación y sentimiento de pertenencia.
- *Toma de decisiones:* la cultura afecta al proceso de toma de decisiones puesto que las creencias y valores compartidos otorgan a los miembros de la organización un conjunto de asunciones y preferencias básicas, reduciendo el grado de desacuerdo sobre las premisas que deben prevalecer.
- *Implementación:* la cultura provee de una guía principal a los miembros de la organización en el caso de conflicto de valores, ayudándoles a dirigir su comportamiento en la dirección adecuada.

La cultura tiene, por tanto, una “influencia poderosa sobre el comportamiento organizacional, porque las creencias y los valores compartidos representan las asunciones y las preferencias básicas que guía tal comportamiento” (Sathe 1983, p. 12). Postura que está en consonancia con nuestra investigación, puesto que una de las premisas básicas de nuestro estudio es cómo la cultura corporativa influye y determina el comportamiento organizacional. Al mismo tiempo, Sathe señala que existen diferentes condiciones que determinan la fortaleza de la cultura para influir sobre el comportamiento organizacional:

- Culturas con mayor número de creencias y valores compartidos tienen una influencia más poderosa sobre el comportamiento, puesto que hay más asunciones básicas que guían el comportamiento.
- Culturas cuyas creencias y valores son ampliamente compartidos por los miembros de la organización tienen un impacto mayor sobre el comportamiento, puesto que un gran número de personas están guiadas por dichas creencias y valores.
- Culturas cuyas creencias y valores están claramente ordenadas tienen una mayor influencia sobre el comportamiento, puesto que existe menos ambigüedad ante situaciones en las que algunos valores pueden entrar en conflicto.

En definitiva, para que una cultura influya poderosamente sobre el comportamiento de la organización ésta debe tener un gran número de valores y

creencias, que éstos sean ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización, y por último, que estén claramente ordenados para evitar situaciones de ambigüedad.

Al igual que Kilmann y Saxton, considera que para cambiar y gestionar la cultura no es necesario contemplar los tres niveles de la cultura, sin embargo, la elección del nivel cultural sobre el que hay que actuar difiere de los primeros, puesto que se centran en evaluar e identificar las convicciones básicas. Señala la necesidad de comprender e intervenir sobre cada uno de los procesos básicos de la conformación de la cultura para lograr un cambio cultural (figura 1.7). A continuación vamos a analizar cada uno de esos procesos básicos.



Fuente: Adaptado de Sathe (1983, p. 18)

- *Comportamiento*: tal y como justifica en su investigación, la cultura, a través de las creencias y los valores, influye en el comportamiento. Aunque, bajo ciertas condiciones, lo contrario también es cierto, es decir, una de las formas más efectivas de cambiar las creencias y los valores de las personas es cambiando en primer lugar su comportamiento (proceso 1 de la figura 1.7).
- *Justificaciones del comportamiento*: el cambio de comportamiento no produce necesariamente un cambio cultural (proceso 2 de la figura 1.7), para ello es necesario intervenir en dos aspectos: 1) los gestores deben incidir en motivaciones intrínsecas, y no en incentivos extrínsecos o financieros, para promover el nuevo comportamiento; y 2) los

responsables del cambio cultural deben comunicar acerca de los nuevos valores y creencias a los miembros de la organización para que sean adoptados por todos.

- *Comunicaciones culturales*: la cultura es transmitida a través de comunicaciones implícitas<sup>8</sup> y explícitas<sup>9</sup> (proceso 3 de la figura 1.7), las cuales deben persuadir a los miembros de la organización a adoptar las nuevas creencias y valores culturales.
- *Contratación y socialización de los recién incorporados y traslado de los descarriados*: para lograr el cambio cultural es importante la última fase del proceso, el cual requiere dos acciones: 1) la contratación y socialización de los nuevos miembros que encajan con la cultura deseada, y 2) traslado o despido de los que no cuadran con la misma (proceso 4 y 5 de la figura 1.7).

En una investigación posterior Sathe (1985), indica que aquellos gestores que estén interesados en realizar un cambio cultural en la organización, deben comprender e influir sobre los procesos básicos de formación de los valores y las creencias, puesto que intervenir únicamente sobre las normas puede funcionar pero puede suponer un coste elevado en irrelevancia, insuficiencia e ineficacia.

Por último, podemos mencionar otras aportaciones centradas en distintos elementos de la cultura como claves para gestionar el cambio organizativo, éste es el caso de Pfeffer (1981), quien sostiene que la gestión simbólica es el principal responsable para conseguir el cambio cultural. Por su parte Boje *et al.* (1982), sostienen que los mitos corporativos es la solución para gestionar la cultura, mientras que Krefting y Frost (1985) señalan al uso de metáforas.

Presentamos en la siguiente tabla 1.4 un resumen de algunas de las investigaciones, dentro de este enfoque, centradas en estudiar la relación entre cultura empresarial, normas de comportamiento y el cambio.

<b>Tabla 1.3. Investigaciones que estudian la relación cultura, normas de comportamiento y el cambio.</b>
Allen y Dyer, 1980; Allen y Kraft, 1982; Kilmann y Saxton, 1983; Sathe, 1983; Cooke y Rousseau, 1988; Amador, 1999; entre otros.

Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

<sup>8</sup> Rituales, ceremonias, historias, héroes, logos, vestimenta y otras formas simbólicas de comunicación.

<sup>9</sup> Anuncios, discursos, memos y otras formas explícitas de comunicación.

### 3. El modelo de cultura emergente.

Los investigadores que se encuadran en este modelo parten de dos premisas fundamentales: 1) se centran en comprender la esencia de la cultura antes de cambiarla, y 2) consideran la cultura como el resultado de un proceso de aprendizaje colectivo, un flujo derivado de la solución de problemas, por lo que, por un lado, se reconoce la existencia de subculturas, y por otro, se incluye una dimensión temporal de la cultura, es decir, la consideración de que la cultura es dinámica y cambia continuamente.

Schein (1969) marcó el origen del modelo de cultura emergente, proponiendo un modelo de creación cultural de tres etapas, la llegada de los líderes con una serie de convicciones, valores y perspectivas que imponer a los empleados, su utilización en la solución de problemas de integración y adaptación, y su transferencia a la siguiente generación. Posteriormente en 1981, estructura la cultura en cuatro niveles:

- Artefactos: son los aspectos tangibles de la cultura compartidos por los miembros de una organización. Son manifestaciones superficiales<sup>10</sup>, físicas<sup>11</sup> y de comportamiento<sup>12</sup>.
- Perspectivas: son las reglas compartidas socialmente y las normas aplicables a un contexto determinado.
- Valores: son la base de evaluación que los miembros de la organización utilizan para juzgar las situaciones, las acciones, los objetos y las personas.
- Convicciones: son las creencias tácitas que los empleados mantienen sobre sí mismos, sobre sus relaciones y sobre la organización donde trabajan. Son la base de los tres niveles anteriores que determinan el sistema de significados compartidos.

Posteriormente, Dyer (1982) basándose en estos cuatro niveles de la cultura, señala que la clave para entender la cultura es el nivel de convicciones, por lo que se centra en descubrir el patrón de convicciones compartidas por los empleados y averiguar la manera en que encajan con la cultura corporativa que les ha mantenido unidas. En su investigación diseña un modelo de evolución cultural y nos sugiere que los cambios culturales son inevitables, aunque los responsables pueden tener la oportunidad para iniciarlos en situaciones de crisis o de cambio de líder, pero ni la

---

<sup>10</sup> Lenguaje, historias y mitos.

<sup>11</sup> Tecnología y arte.

<sup>12</sup> Rituales y ceremonias.

crisis ni el cambio de líder pueden asegurar un cambio cultural que resulte incontrolable.

A continuación, Schein (1985) reconoce que la cultura empresarial afecta claramente a la formulación e implantación de estrategias y considerando que la situación económica de las empresas puede imponer estrategias que requieran algún cambio cultural, defiende que es imprescindible comprender las condiciones en las que ese cambio es posible y disponer de un marco teórico para gestionar dicho cambio, para ello, elabora el modelo dinámico de aprendizaje cultural, en el que postula que la cultura de cualquier grupo social es el resultado de un aprendizaje colectivo al tratar de solucionar problemas de adaptación externa y de integración interna. En este sentido, nos define la cultura como “un modelo de convicciones básicas -inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna- que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir cuando se enfrentan a esos problemas” (1988, pp. 25-26). De igual forma, considera necesario, como mencionamos en líneas superiores, distinguir los distintos niveles de la cultura para evitar confusiones conceptuales (figura 1.2). Por último, destacar que Schein propone un modelo dinámico de aprendizaje cultural, cuyo contenido se manifiesta en tres niveles, considerando que, es el nivel de las convicciones básicas el que define la realidad del grupo, y en definitiva, su esencia cultural. Las técnicas de investigación para el diagnóstico cultural sólo tendrán éxito si acceden a las capas más profundas y si los investigadores alcanzan una relación de confianza con la organización analizada.

Otra de las investigaciones enmarcadas dentro del modelo de cultura emergente, encontramos la realizada por Wilkis (1983) diseñando un método de auditoría cultural. Considera la cultura como un conjunto de convicciones inconscientes compartidas, dadas por supuestas y asumidas por los empleados, respecto a cómo hay que realizar el trabajo, cómo se evalúa dicho trabajo y cómo relacionarse con los demás. También reconoce que la cultura está formada por conductas observables y su propuesta de auditoría cultural se centra en el significado atribuible a las convicciones. El autor advierte de las principales dificultades que se presentan a la hora de desvelar las convicciones subyacentes, y las resume en tres puntos: 1) los empleados no hablan directamente de sus convicciones, hay de deducirlas a través de historias, ritos..., lo que implica realizar entrevistas en profundidad y observación directa; 2) el tamaño y la

diversidad de las organizaciones supone deducir las convicciones de todos los grupos relevantes; y 3) algunas convicciones son contrarias a las normas organizativas, por lo que son difíciles de identificar. Pero la gran dificultad se encuentra en la cantidad de recursos y tiempo para identificar la orientación cultural de la organización. Para solventar esta dificultad propone dos posibles soluciones, en primer lugar, atribuir el concepto de cultura a cualquier manifestación que puede analizarse ligeramente, y en segundo lugar, centrar la auditoría cultural en las convicciones más importantes para los objetivos estratégicos.

Posteriormente, junto con Patterson (1985), proponen una definición de cultura más elaborada, definiéndola como las conclusiones que un grupo extrae de su experiencia, pero estructuran su contenido en rutinas, valores y convicciones. Defienden que el cambio verdadero debe iniciarse con el diagnóstico de las convicciones básicas de todas las subculturas, para ir podándolas, dirigiendo la evolución de sus tres niveles mediante procesos de maduración.

Encontramos otras aportaciones, encuadradas en el modelo emergente, que tratan el contenido cultural desde la perspectiva de la fragmentación, considerando que las organizaciones son la base para un conjunto de subculturas, por lo que para gestionar la cultura es necesario aislar todas las culturas distintivas.

Por su parte, Van Maanen y Barley (1985) definen la cultura como la intersección de los sistemas interpretativos subculturales, si el solapamiento es amplio, la subculturas forman parte de una cultura única, si por el contrario es reducido, no tiene sentido de hablar de una cultura común. Sugieren, por tanto, hablar de 'organización cultural' en lugar cultura corporativa.

En el marco de nuestro país, destacamos la contribución de Peiró (1990) que distingue tres niveles de contenido: el nivel observable<sup>13</sup>, el nivel apreciativo y valorativo<sup>14</sup>, que permite justificar el anterior, y el nivel fundante<sup>15</sup>. Subraya la importancia de analizar la posible discrepancia entre los niveles identificados, es el caso de las discrepancias entre las justificaciones e interpretaciones que se dan a unos hechos culturales observables y las creencias básicas, es decir, la discrepancia entre la cultura oficial y la cultura real, o entre el nivel observable y el nivel valorativo, en el que las formas culturales pierden conexión con el nivel que les da sentido. Al mismo tiempo, afirma que es imprescindible delimitar si el sujeto de análisis es la organización

---

<sup>13</sup> Lenguaje, rituales, sanciones, recompensas, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas o espacios físicos.

<sup>14</sup> Valores, filosofía, ideologías, expectativas, predisposiciones, apreciaciones, perspectivas, prioridades o significados.

<sup>15</sup> Las creencias y las convicciones básicas.



o el grupo, ya que el problema de la multiplicidad o unicidad cultural es un problema empírico cuyo análisis requiere de un desarrollo metodológico todavía inexistente.

Más reciente Vélaz (1999) sugiere que la cultura es un todo formado por dos niveles: 1) superficial y visible, el `estilo`, que hace referencia a las apariencias externas, se manifiestan en las acciones observables de los empleados; y 2) otro más profundo, el `ideario`, compuesto por los valores compartidos y las creencias básicas que dan sentido a su comportamiento. El diagnóstico cultural lo realiza mediante la aplicación del método de investigación clínica<sup>16</sup> propuesto por Schein, al que añade medidas de cohesión, que indican la fortaleza cultural y de coherencia, que informan del ajuste entre los dos niveles, el visible y el ideario.

Para finalizar, Díez (1999) identifica los elementos que definen el contenido cultural, acotando los artefactos a rituales, normas, símbolos mitos, historias, héroes, material y lenguaje; clasifica los valores en tres categorías: expresados, aparentes y operativos. A diferencia del anterior, el diagnóstico cultural lo lleva a cabo mediante un método de investigación activa.

A continuación, nos parece interesante mostrar una tabla (tabla 1.4) en la que se recogen algunas de las investigaciones que tratan de determinar la relación entre cultura, convicciones básicas y el cambio cultural.

<b>Tabla 1.4. Investigaciones que estudian la relación cultura, convicciones subyacentes y el cambio.</b>
Dyer, 1982; Schein, 1985; Wilkinson y Patterson, 1985; Louis, 1985; Van Maanen y Barley, 1985; Martin <i>et al.</i> 1985; Peiró, 1990; entre otros.

Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

#### **1.4. LA PERSPECTIVA INTERPRETATIVA DE LA CULTURA: LA CULTURA COMO METÁFORA.**

Como hemos señalado en líneas superiores, nuestro trabajo se posiciona en la perspectiva anteriormente analizada, la cual considera la cultura como variable, no obstante, nos parece oportuno ilustrar de forma somera la aproximación purista de la cultura.

<sup>16</sup> El investigador clínico no se limita a realizar estudios basados en la observación, en los que su papel no queda lo suficientemente claro, sino que es considerado un científico al que se le pide ayuda, y es la organización quien define el problema inicial, no el investigador. Por tanto, la investigación clínica consiste en diseñar observaciones que permitan construir una teoría de los datos desvelados, tratando de combinarlas con los análisis de un grupo interno, cuando las organizaciones solicitan ayuda.

La aproximación purista considera la cultura como algo que la organización es, lo que forzosamente implica analizar y entender los aspectos expresivos, simbólicos o ideológicos de las empresas. Mientras que la aproximación pragmática trata de proporcionar respuestas, la aproximación purista intenta formular las preguntas adecuadas. En este sentido, Pacanowsky y O'Donnel-Trujillo (1983), señalan que según la perspectiva interpretativa, la cultura corporativa no es simplemente otra pieza del puzle, sino que es el puzle en sí.

En el enfoque purista, la cultura se percibe como una metáfora para comprender la vida organizativa, una forma diferente de interpretar el conocimiento y la experiencia, tiene la capacidad de generar significados, produciendo una imagen holística en la mente del que la interpreta.

Dentro de esta perspectiva podemos distinguir tres enfoques, dependiendo de qué forma simbólica sea el principal objeto de análisis:

- Enfoque simbólico, concibe la organización como un modelo de discurso simbólico que necesita ser descifrado. Cuando este enfoque se aplica a la empresa, la cultura se convierte en un sistema de símbolos y significados compartidos, un discurso que hay que interpretar, proporcionando descripciones detalladas. En la tabla 1.5 mostramos las principales investigaciones encuadradas en este enfoque.

<b>Tabla 1.5. Resumen de la perspectiva simbólica dentro de la aproximación purista.</b>
Smircich, 1985; Nord, 1985; Thévenet, 1986; Owen, 1987; Trice y Beyer, 1993; entre otros.

Fuente: Adaptado de Garcés (2008)

- Enfoque cognitivo, centrado en los procesos cognitivos que intervienen en la creación de sentido. La cultura se considera un sistema compartido de conocimientos, generado por la mente humana, por medio de un número finito de reglas o significados. Desde este enfoque, las organizaciones son redes de significados subjetivos o marcos de referencia que sus miembros comparten en diferentes grados, y que para un observador externo parecen funcionar como reglas gramaticales (Harris y Cronen, 1979), o como prácticas de pensamiento o mapas causales de carácter cognitivo (Weick, 1979).

- Enfoque estructural-psicodinámico, entiende la cultura como la expresión de un proceso psicológico inconsciente. Este enfoque asume que la mente humana tiene estructuras inconscientes universales, que se proyectan en la cultura, en las prácticas y en las formas organizativas, por tanto, el objetivo es descubrirlas para entender su relación con las manifestaciones sociales observables (Turner, 1971).

## 1.5. LA MEDIDA DE LA CULTURA CORPORATIVA

En el presente epígrafe vamos a explicar los instrumentos de medida de la cultura corporativa y las distintas dimensiones para su aproximación. Aunque en el presente trabajo no vamos a medir empíricamente esta variable, creemos interesante hacer una revisión sobre la misma, de forma que nos pueda ser útil para futuros trabajos de investigación.

Existen multitud de instrumentos de medición de la cultura organizativa a través de valores visibles o prácticas de comportamiento, pues cada autor utiliza sus propias dimensiones en función de los objetivos que se haya planteado para su estudio: OBK, OCI, prácticas de Hofstede... (Cooke y Szumal, 2000, 1993; Earley, 1994; Jehn *et al.* 1997; O'Connor, 1995; Posner, 1992; Sendergaard, 1994). Esto hace que no se haya desarrollado una medida generalmente aceptada del concepto objeto de estudio, sino una multitud de instrumentos diversos con objetivos dispares y aplicaciones heterogéneas.

La unión o relación que pretendemos realizar entre cultura, comportamiento y eficacia o resultados requiere, en primer lugar, que se recojan aquellos aspectos más relevantes y recurrentes del concepto de cultura. Para ello, hemos revisado la literatura analizando las dimensiones que se recogen en cada uno de los estudios, intentando agrupar las dimensiones en función de sus semejanzas y diferencias.

Al revisar los distintos trabajos realizados hasta la fecha, cada autor utiliza dimensiones diferentes, aunque el contenido de las mismas, en algunos casos, muestra grandes solapamientos. Además, puede observarse en los diferentes instrumentos la consideración de dimensiones que son extremos de continuos y no dimensiones diferentes, como el énfasis en la "estabilidad/innovación", "competencia/cooperación de las personas" o "valoración de los individuos/resultado organizativo". Por ello, suelen integrarse los diferentes instrumentos de medida para recoger tres dimensiones

básicas de la cultura: aspectos centrados en la organización del trabajo (individualismo/colectivismo), en la consideración del individuo dentro de la organización (orientación empleado/tarea) y en los objetivos que se buscan con la tarea (flexibilidad/estabilidad). Para ello, partiendo de estas tres dimensiones básicas para medir la cultura organizativa, trataremos de comentarlas de cara a revisar los rasgos más relevantes de cada una de ellas.

La primera de las dimensiones encontradas, la llamada prácticas individualismo/colectivismo, permite discernir dentro de una dirección basada en la cultura (Caldwell y O'Reilly, 1990).

La cultura colectivista recoge aspectos de la valoración de las unidades organizativas sobre la base de las contribuciones de grupo a los procesos de producción o a las cadenas de valor de las organizaciones (Hofstede *et al.* 1990). Es decir, la base fundamental es la coordinación de la toma de decisiones, que la gente y los departamentos dentro de una organización trabajen juntos y aúnen sus esfuerzos. Todo ello lleva a que se fomente el comportamiento del grupo, y se recompense el trabajo en equipo y los resultados conjuntos (Calori y Sarnin, 1991; Glazer *et al.* 1987 y 1983). El colectivismo muestra una tendencia a la cooperación, mientras que el individualismo ha sido unido a la competitividad. La gente en organizaciones colectivistas tiende a utilizar la pertenencia como la base para la categorización social (Kilmann y Saxton, 1991). Un individuo individualista busca mejorar su desempeño por las ganancias y el reconocimiento que él mismo recibe (Allen y Dyer, 1980; Cable y Judge, 1997; Lee *et al.* 1995).

El individualismo y el colectivismo, por tanto, influyen en el uso que la persona hace de la información durante su aprendizaje (Peters y Waterman, 1982). Para los individualistas, el entrenamiento enfatiza la capacidad personal, mientras que para los colectivistas, se hace hincapié en la capacidad del grupo (Mackenzie, 1995). En las empresas individualistas, lo que se valora es maximizar y perseguir objetivos individuales y se recompensa a los individuos en función del grado de consecución de sus propios logros (Hofstede *et al.* 1990). En las colectivistas, la prioridad radica en los objetivos colectivos y en la acción cooperativa, y los miembros son recompensados por las contribuciones conjuntas a los logros organizativos (Rentsch, 1990; Reynierse y Harker, 1986). Las organizaciones altamente colectivistas, por lo tanto, fomentarán el trabajo en grupo y las contribuciones colectivas a los resultados organizativos. Se creará un ambiente en el que se rechazarán los conflictos y se enfatizará la cooperación como elemento fundamental para el logro de sus objetivos (Reynolds,

1986; Webster, 1992). Por su parte, las culturas con énfasis en el individuo se caracterizarán por una valoración de la contribución individual al logro de los objetivos.

Otra dimensión que permite discriminar es la orientación empleado/trabajo. Así, esta dimensión ha sido recogida por Hofstede *et al.* (1990) como prácticas masculinas/femeninas. En las organizaciones y lugares de trabajo, la masculinidad/orientación a la tarea se refleja en oportunidades de altos rendimientos, reconocimiento, progreso y recompensas basadas en los méritos (Caldwell y O'Reilly, 1990; Denison, 1995; Sahkin, 1984; Hofstede *et al.* 1990). Las prácticas femeninas (centradas en el empleado) enfatizan la calidad de las relaciones interpersonales y de los asuntos relacionados con la vida en el trabajo. Una cultura orientada hacia la persona valorará los aspectos relacionados con las condiciones de vida en el trabajo, como la política de empleo, las posibilidades de promoción, el nivel de satisfacción..., mientras la cultura orientada a la tarea centrará su énfasis en el logro de los objetivos organizativos, valorando a los individuos que contribuyen de mejor manera a los mismos (Allen y Dyer, 1980; Newman y Nollen, 1996; Reynierse y Harker, 1986). Las prácticas directivas consistentes con esta orientación cultural basada en la persona incluyen el proveer empleo y solución de problemas a largo plazo (Kotter y Heskett, 1992). Así, el objetivo fundamental es lograr un grado máximo de compromiso/cohesión, lo que dará lugar al cumplimiento del resto de los objetivos, mientras que el objetivo fundamental de las organizaciones masculinas es lograr las metas que se tienen encomendadas (Kilmann y Saxton, 1991; Mackenzie, 1995; Mulins *et al.* 1993; Peters y Waterman, 1982; Rentsch, 1990; Sashkin y Fulmer, 1985). Esta dicotomía de formas culturales ha sido también planteada en la literatura relativa a la dirección de recursos humanos.

Por su parte, el último de los bloques de rasgos que permite diferenciar culturalmente a las organizaciones es el comportamiento que se espera de los individuos en la organización (flexibilidad/estabilidad). Las organizaciones con una cultura basada en la estabilidad van a caracterizarse por una incapacidad de los empleados para hacer frente a nuevos problemas, bien porque no tienen la visión de conjunto que permite entenderlos, o bien, aún entendiéndolos, porque no tienen la autoridad para resolverlos. Esto hace que la organización no sea capaz de hacer frente de forma rápida a las contingencias del entorno, mostrando una carencia de adaptabilidad, por el castigo de los errores, lo que lleva a que los individuos no quieran correr riesgos y fomenten la estabilidad. El objetivo fundamental que se persigue es obtener la máxima eficiencia.

Sin embargo, las organizaciones con una cultura basada en la flexibilidad valoran de forma fundamental la capacidad de actuación de los individuos para lograr los objetivos organizativos (Caldwell y O'Reilly, 1990; Glaser, Zamanou y Hacker, 1987; Mackenzie, 1995; Sahkin, 1991; Webster, 1992). Esto hace que los empleados se encuentren cómodos ante situaciones de cambio, puesto que este es un arma fundamental para el logro de su meta prioritaria (Peters y Waterman, 1982; Rentsch, 1990; Sashkin y Fulmer, 1985). La organización tolera que se cometan riesgos, ya que esto es parte del proceso de aprendizaje y adaptación (Chatman *et al.* 1998; Shacklton y Abbas, 1990; Xenikou y Furnham, 1996). Con ello, lo que pretende fomentarse es un proceso de mejora continua que permita a la organización ir adaptándose sin perder competitividad (Calori y Sarnin, 1991; Glaser, 1983; Reynolds, 1986; Zeitz *et al.* 1997).

#### **1.6. LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN DE LAS FIRMAS COMO REFLEJO DE LA CULTURA ORGANIZATIVA Y LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS.**

En líneas superiores hemos abordado el estudio de la cultura y sus diferentes perspectivas, como nos indica Schein (1988), la cultura se manifiesta en esquemas de conductas expresa, no debiendo confundir la cultura con dichos esquemas de conducta. En este sentido, afirma que la cultura no es visible, lo son tan sólo sus manifestaciones, entre las que podríamos incluir cualquier tipo de comunicación emitida por la alta dirección de la empresa como pueden ser los informes anuales y las memorias de responsabilidad social corporativa. Para justificar dicha afirmación nos basamos en la investigación realizada por Noble *et al.* (2002).

Según Noble *et al.* (2002) la alta dirección de la organización puede ser considerada como el lugar donde se hallan las orientaciones estratégicas corporativas, y más concretamente la orientación al mercado. Si examinamos los conocimientos y los modelos mentales de la alta dirección, nos pueden aportar información significativa acerca de la búsqueda y adquisición de la ventaja competitiva y al mismo tiempo puede ser considerada una manifestación de los elementos culturales de la empresa. Sin embargo, el acceso a dichos modelos mentales y pensamientos de los directivos plantea un importante desafío. No obstante, los autores utilizan en su investigación los informes anuales corporativos, donde también incluyen las cartas a los accionistas, considerando que dichos informes anuales "se pueden utilizar para analizar los conocimientos o los modelos de gestión de la alta dirección en el momento de la

publicación" (Noble *et al.* 2002, p.31). En este sentido, podríamos afirmar que dichos informes anuales corporativos son un reflejo o manifestación de la cultura corporativa, tal y como hemos apuntado en líneas superiores.

Una revisión a la literatura nos permite comprobar que otras investigaciones han empleado los informes anuales corporativos como fuente primaria de datos, tal es el caso del trabajo de Bowman (1978) en el que trata de explicar el éxito o el fracaso de las empresas pertenecientes al sector de los ordenadores a través precisamente de dicha fuente de datos. Para ello, sostiene que los informes anuales corporativos revelan más información sobre la estrategia corporativa que las propias actuaciones de los directivos de la alta dirección, apuntando que tanto la metodología utilizada en esta investigación como los resultados obtenidos pueden ser extrapolados a otras investigaciones. Los informes anuales suministran información cualitativa muy útil que permite al investigador realizar un `análisis de contenido`. En este sentido, nos sugiere que dichos informes aportan información no sólo con lo que explícitamente manifiestan, sino también con lo que `no dicen`, así el proceso de investigación se basa en el análisis y codificación de cada palabra, cada expresión o cada disertación empleada en el mismo. De esta forma, los informes anuales pueden ser utilizados, no sólo para la divulgación de datos cuantitativos, sino que pueden aportar información más recóndita de la organización, ilustrando esta afirmación con la comparativa que, de la misma forma que un psiquiatra a través de una entrevista puede inferir sobre un individuo, el estudio y la lectura detallada de los informes anuales nos permite inferir sobre la organización. Concluyen en su estudio que los informes anuales puede ser una rica fuente de información combinada con un `análisis de contenido`, a pesar de la creencia generalizada del escaso valor aportado en los mismos, matizando que los informes anuales analizados cuidadosamente pueden transformarse de un simple `metal` a una `pieza de oro`.

Por su parte, Barr *et al.* (1992) tratan de determinar cómo se produce la gestión del aprendizaje y para ello se precisa que los modelos mentales de la alta dirección de la empresa perciban cambios significativos en el entorno. Para ello, utilizan como fuente primaria de datos los informes anuales corporativos, arguyendo que si bien éstos no son los `datos ideales`, otra fuente de datos no ofrece información sobre la evolución de los modelos mentales de los directivos. Además, en conversaciones informales con los ejecutivos, éstos han reconocido que se involucran de forma especial en la preparación de las comunicaciones con los inversores, sobre todo en época de bajo rendimiento. Por tanto, utilizan los informes anuales como

fuentes de datos por considerar que estos documentos son demasiado importantes como para no prestarles atención, tanto en términos de elaboración como en términos de edición de los mismos, puesto que las creencias subyacentes reflejadas en estos documentos son precisamente las creencias subyacentes y las orientaciones estratégicas de la alta dirección, las cuales van a incidir directamente en la toma de decisiones y, por tanto, en la respuesta y el comportamiento organizacional. En este sentido, nos sugieren que los informes anuales son reflexiones razonables de la gestión predominante en la mente de los ejecutivos en el momento de la publicación de los mismos.

Cabe resaltar el trabajo de Judd y Tims (1991) en el que tratan de determinar la orientación hacia el cliente de una compañía, evaluando la frecuencia con que los directores generales de las empresas expresan su compromiso hacia los clientes a través de las cartas del presidente incluidas en los informes anuales. Consideran que los informes anuales se utilizan como poderosos instrumentos de comunicación con los clientes, clientes potenciales, accionistas, empleados, proveedores, medios de comunicación, etc., convirtiéndose en una herramienta sofisticada y poderosa de marketing, y al mismo tiempo, se está convirtiendo en un medio de comunicación de la estrategia de la empresa. Por tanto, estos documentos van a apoyar a la alta dirección a articular una imagen de la empresa que refleje los valores y creencias sobre el compromiso hacia el cliente. No obstante, señalan que no es suficiente manifestar un compromiso con el cliente para estar orientado hacia el mismo, sino que es necesario desarrollar un comportamiento acorde al compromiso manifestado y apuntan la necesidad de que los directores ejecutivos deben dar señales claras y establecer los valores y creencias a los empleados que reflejen dicha orientación. En todo caso, lo más destacable de este trabajo es la posibilidad de deducir, a través de los informes anuales, cual es la orientación estratégica de la empresa, así como los valores y creencias de la alta dirección.

Por su parte, Bettman y Weitz (1983) emplean los datos de los informes anuales para examinar la causa subyacente de los patrones de razonamiento en la obtención del rendimiento corporativo. Defienden la utilización de esta fuente primaria de datos por dos motivos principalmente: 1) los informes anuales ofrecen datos comparables para una amplia muestra de empresas, siendo además, datos fácilmente disponibles; y 2) los informes anuales se han utilizado de forma exitosa en investigaciones anteriores (Lentz y Tschirgi, 1963; Bowman, 1976, 1978; Pfeffer, 1981).



Otra investigación que emplea los informes anuales como fuente primaria de datos es la llevada a cabo por Fiol (1989) en la que subraya que, dichos documentos “además de comunicar los acontecimientos ocurridos en una empresa, también informan sobre las creencias implícitas de la organización y sus relaciones con el entorno” (Fiol 1989, p. 278). Las principales razones que le lleva a emplear dichos documentos son: 1) los informes anuales comparten el objetivo común de transmitir una imagen corporativa positiva para un grupo de interés significativo; 2) la alta dirección de la empresa aprueba la imagen que se transmite en los mismos; y 3) la elaboración de los informes anuales se rige por un conjunto bastante rígido de creencias, las cuales indican en qué forma y en qué dirección deben ser redactados dichos documentos.

Respecto a la principal conclusión de este trabajo, desde la óptica de nuestra investigación, podemos destacar el vínculo existente entre las creencias corporativas y el comportamiento estratégico de la organización, cuya relación es difícil de captar mediante métodos tradicionales de investigación (Broms y Gahmberg, 1983). Sin embargo, tal y como apunta Fiol, el análisis semiótico<sup>17</sup> de las cartas de los accionistas emitidas por la alta dirección, permiten identificar las creencias subyacentes responsables de las complejas relaciones entre la organización y su entorno.

Posteriormente encontramos el trabajo de Chang *et al.* (2003) quienes tratan de determinar, a través de un análisis de contenido de las cartas a los accionistas emitidos por la alta dirección, si las iniciativas de comercio electrónico son iniciativas estratégicas significativas que reportan a la organización un mayor resultado. Señalan que dichos documentos son esencialmente un informe de la situación de la empresa y una declaración de la estrategia de la compañía dirigida a los accionistas, grupos de interés, competencia y analistas financieros. Igualmente, en ellos se analiza la posición financiera de la compañía, proporciona una explicación de los resultados obtenidos, analiza los principales acontecimientos de la empresa y aporta información acerca de la orientación estratégica a corto y largo plazo de la compañía y la forma en la que ésta será implementada. Por lo tanto, sostienen que es posible utilizar dicha fuente de datos como una representación de la orientación estratégica de la compañía, subrayando que este método ha sido utilizado en investigaciones anteriores de forma exitosa (Jarvrenpaa y Ives, 1990). Concluyen que estos documentos representan una herramienta de investigación muy útil para analizar la relación entre la estrategia y el

<sup>17</sup> El análisis semiótico consiste en estudiar los signos en la vida social, en este caso, consistiría en estudiar los signos reflejados en los informes anuales corporativos.

comercio electrónico y el desempeño organizacional, igualmente señalan que dicha metodología es fácilmente aplicable a otras investigaciones y, al mismo tiempo señalan que dicha fuente de información nos permite desentrañar las perspectivas de los dirigentes de la organización en un formato fácilmente disponible y relativamente generalizado entre las organizaciones. Nos advierten, no obstante, que dichos documentos representan la orientación estratégica de la empresa, pero no son equivalentes a la misma, por lo que sería recomendable complementarlo con otras fuentes de datos que añadirían riqueza en la representación de la estrategia corporativa.

Por su parte, Michalisin (2001) desarrolla una investigación, empleando como fuente primaria de datos los informes anuales corporativos, en la que trata de determinar la relación entre las declaraciones o afirmaciones sobre innovación organizativa incluidas en los informes anuales y dos medidas externas de la innovación de la firma. Los resultados indican de forma contundente que las declaraciones contenidas en los informes anuales son válidas, y además “pueden resultar válidas para reflejar la orientación estratégica de la firma, así como la habilidad de la alta dirección para gestionar el cambio organizativo” (Michalisin, 2001; p. 159). Centrándonos en el marco de nuestro estudio, queremos resaltar la afirmación de Michalisin, en la que apunta que los informes anuales corporativos pueden ser una importante fuente de información para medir los principales valores y la postura estratégica de la organización.

En contraposición de las investigaciones analizadas en líneas superiores, encontramos la investigación de Santema y Van de Rijt (2001), en la que tratan de determinar hasta qué punto las empresas holandesas revelan su estrategia corporativa en los informes anuales corporativos, concluyendo que en dichos documentos no desvelan información relevante sobre la estrategia corporativa.

Podemos constatar que no pocas investigadores utilizan los informes anuales corporativos como fuente primaria de datos para desarrollar sus trabajos. La diversidad de los objetivos de estas investigaciones es amplia, pero cabe resaltar que en la mayoría de ellas tienen un punto coincidente, y es que dichos documentos aportan una información significativa y adicional sobre la organización que no aportan otras fuentes de datos, como pueden ser los conocimientos y los modelos mentales de la alta dirección (Noble *et al.* 2002), información sobre la estrategia corporativa (Bowman, 1978), las creencias subyacentes y las orientaciones estratégicas de la alta dirección (Barr *et al.* 1992), los valores y creencias sobre el compromiso hacia el cliente (Judd y

Tims, 1991), la causa subyacente de los patrones de razonamiento en la obtención del rendimiento corporativo (Bettman y Weitz, 1983), las creencias implícitas de la organización y sus relaciones con el entorno (Fiol, 1989), la orientación estratégica a corto y largo plazo de la compañía y la forma en la que ésta será implementada (Chang *et al.* 2003) y la orientación estratégica de la firma, así como la habilidad de la alta dirección para gestionar el cambio organizativo (Michalisin, 2001).

En definitiva, nos atrevemos a sugerir que en el ámbito de nuestra investigación, los informes anuales corporativos pueden ser considerados como una adecuada fuente primaria de datos puesto que nos aportará la información necesaria para determinar el grado de orientación al mercado de las empresas objeto de estudio.

## **1.7. CONSIDERACIONES FINALES**

Hemos abordado el análisis de la cultura desde que se inicia su estudio en los años ochenta, comprobando las diferentes perspectivas bajo las cuales se ha encuadrado su estudio, algunas muy diferentes de otras. No obstante, bajo el marco de nuestra investigación, podemos deducir que muchas de ellas justifican en cierta manera la relación existente entre las dos variables objeto de estudio, esto es, la cultura y el comportamiento.

En primer lugar, mencionar la definición de Schein (1985), quien afirma que la cultura es la forma en que una organización soluciona los problemas e interpreta y acepta las situaciones. En este sentido, si la cultura sirve a la organización como marco de referencia para solucionar problemas e interpretar situaciones podemos deducir que, en cierto sentido, la cultura es una herramienta para predecir y dirigir el comportamiento de la organización, y por ende influir sobre el mismo. Además, considera que la cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen la interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno, por lo que si queremos dirigir a la organización a un determinado comportamiento deberemos incidir precisamente en las presunciones básicas y las creencias.

Desde otra perspectiva abordan el estudio de la cultura Peters y Waterman (1982) quienes consideran los valores compartidos como el motor de la organización, siendo éstos la cultura corporativa. Aquellas organizaciones que cuenten con un sólido

conjunto de convicciones en el que basar todas sus normas y acciones, serán capaces de alcanzar el éxito gracias a la capacidad de dirigir a la organización en la dirección adecuada. Por lo que nos atrevemos a proponer que dichos valores compartidos son los determinantes del comportamiento de la organización. Por tanto, si conseguimos instaurar en la organización un conjunto de valores afines con un enfoque de gestión de orientación al mercado y que dichos valores sean ampliamente compartidos por todos los miembros de la organización, podremos dirigir el comportamiento hacia éste.

Bajo otro enfoque, el estudio de la relación entre la cultura corporativa y el éxito empresarial, Deal y Kennedy (1982) determinan cómo la cultura influía favorablemente en el éxito económico de las empresas y suponían que el elemento básico para alcanzar dicha conquista eran los valores, por tanto, los valores serán los determinantes de las actuaciones realizadas por parte de la organización.

Bajo el prisma del modelo de ajuste cultural, Schwartz y Davis (1981) consideran la cultura corporativa como un modelo de creencias y valores compartidos por los miembros de una organización, capaz de crear normas que se traduzcan en comportamientos observables. En este sentido, podríamos apuntar que la cultura es una herramienta útil para determinar y predecir el comportamiento organizativo, siempre y cuando los gestores sean capaces de instaurar unos valores capaces de crear unas normas acordes con un determinado comportamiento deseado o esperado.

Dentro de este enfoque destacamos la conclusión alcanzada por Donaldson y Lorsch (1983), y es que cada compañía tiene un modelo de creencias característico, una cultura que proporciona a los gestores un marco único para reflexionar sobre las distintas opciones estratégicas que tienen que seleccionar, lo que limita y determina su capacidad de decisión. De esta forma, la cultura va a determinar e influir de forma significativa en las decisiones estratégicas de los responsables de las firmas, siendo dichas decisiones estratégicas responsables o causantes del comportamiento de la organización.

Si nos centramos en el modelo de cultura deseable Allen (1985) sugiere que las normas son los elementos de la cultura más concretos y más fácilmente reconocibles en todos los aspectos de la vida laboral, lo que les convierte en un instrumento idóneo para los responsables de las organizaciones para gestionar y comprender la cultura. Las normas comprenden todos los comportamientos esperados, aceptados o promovidos por la empresa, son el comportamiento autorizado en la organización, por lo que habrá que conducir dichas normas hacia la dirección adecuada para alcanzar el comportamiento deseado.

Bajo el mismo enfoque, destacamos de forma relevante por analizar de forma explícita la relación cultura-comportamiento, el trabajo de Sathe (1983) quien define la cultura como el conjunto de convicciones básicas, a menudo tácitas, que comparten los miembros de la organización, y afirma de forma manifiesta cómo la cultura influye y determina el comportamiento de la organización en base a cinco procesos básicos: comportamiento, justificaciones del comportamiento, comunicaciones culturales, contratación y socialización de los recién incorporados, y traslado de los empleados que no encajan con la cultura corporativa.

Para concluir queremos destacar que el estudio de la cultura se ha afrontado, desde que se inicia su disertación, bajo diferentes enfoques, unos más divergentes que otros, pero muchos de ellos tienen un punto coincidente y es la justificación de la relación existente entre cultura corporativa y comportamiento de la organización, lo que difiere unos de otros es, en cierta forma, el elemento sobre el que se debe actuar para alcanzar un comportamiento deseado. En este sentido, tal y como hemos expuesto en este capítulo, algunos defienden que son las creencias las responsables del comportamiento (Schein, 1985; Donaldson y Lorsch, 1983), otros abogan por los valores compartidos (Peters y Waterman, 1982; Deal y Kennedy, 1982; Schwartz y Davis, 1981), otros autores sugieren que son las normas las responsables de la gestión cultural (Allen, 1985) y finalmente, las convicciones básicas son la clave para dirigir el comportamiento en una dirección adecuada (Sathe, 1983).