

La cultura empresarial y el liderazgo

Una visión dinámica

Edgar H. Schein

PLAZA & JANES EDITORES, S. A.

Título original:
ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP

Traducción de
CESAR PALMA

Portada de
VALLHONESTA

Asesor de la colección:
ALFONSO DURAN PICH

Primera edición: Enero, 1988

Copyright © 1985 by: Jossey-Bass Inc., Publishers
Copyright de la traducción española: © 1988, PLAZA & JANES EDITORES, S. A.
Virgen de Guadalupe, 21-33, Esplugues de Llobregat (Barcelona)

Este libro se ha publicado originalmente en inglés con el título de
ORGANIZATIONAL CULTURE AND LEADERSHIP
(ISBN: 0-87588-638-1, Jossey-Bass Inc., Publishers, London, Ed. original.)

Printed in Spain — Impreso en España

ISBN: 84-01-38107-8 — Depósito Legal: B. 1.700-1988

Impreso en HUROPE, S. A. — Recaredo, 2 — Barcelona

PRÓLOGO

Este libro persigue, ante todo, clarificar el concepto de «cultura empresarial», y, en segundo lugar, demostrar cómo los problemas de dirección empresarial y cultura empresarial están estrechamente vinculados. Espero demostrar que la cultura empresarial permite explicar muchos de los fenómenos de la empresa, que la cultura puede facilitar o entorpecer la efectividad empresarial, y que la dirección es el proceso que determina la formación y el cambio en las culturas empresariales.

Comencé a interesarme por la cultura a raíz de mis experiencias como profesor universitario y asesor de empresas en Europa y México, y las viví de una manera muy distinta a otras experiencias similares en los Estados Unidos. Un viaje a Australia y Singapur en 1980 me confirmó en este sentido la diferencia entre países, pero al mismo tiempo pude percatarme de otro fenómeno: las empresas que trabajan en un entorno multinacional actúan a veces de forma asombrosamente parecida, incluso tratándose de culturas radicalmente distintas entre sí. Obtenía así la impresión de que las empresas poseían culturas propias que en ocasiones eran lo suficientemente fuertes como para desplazar o cuando menos modificar a las culturas locales.

Mi interés por las culturas de empresas ha sido constante, dado que mi estilo asesor se basa en la noción de que los miembros del sistema de clientes son los únicos que pueden decidir cuál es el tipo de intervención que más conviene a su cultura, pero jamás me había tomado

el trabajo de analizar en detalle lo que se entendía por «su cultura» (Schein, 1969). En mis trabajos sobre socialización empresarial, analizaba el *proceso* de socialización, aunque prestando escasa atención al *contenido* de las enseñanzas que se impartían (Schein, 1978). En mi primer trabajo sobre «persuasión coercitiva», procuré entender la manera en que las más arraigadas creencias ideológicas podían sufrir asombrosas transformaciones, apuntándose también allí más al proceso que al contenido cultural (Schein, 1961).

¿Qué es entonces lo que justifica que ahora dedique un libro a la cultura empresarial? Las razones son fundamentalmente cinco:

1. *El tema ha cobrado actualidad.* La comprobación de que ciertas empresas japonesas podían competir con éxito con empresas similares norteamericanas despertó de pronto nuestra atención, tanto sobre la cultura nacional como sobre la cultura empresarial. Han aparecido así toda una serie de libros y artículos centrados en el concepto de cultura, muchos de los cuales destacan el importante papel de la cultura en la eficacia empresarial (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; Deal y Kennedy, 1982; Peters y Waterman, 1982; Tichy, 1983; Sathe, 1985; Kilmann, 1984; Wilkins y Ouchi, 1983).

2. *El tema es confuso.* Por desgracia, gran parte de los autores que escriben sobre cultura empresarial aplican definiciones distintas y métodos distintos para establecer lo que ellos entienden por cultura, y diferentes parámetros para evaluar la forma como la cultura afecta a las empresas. Estas discrepancias conceptuales y metodológicas hacen casi imposible valorar las formulaciones propuestas. De aquí que una de las principales metas de este estudio sea la de clarificar lo que es la cultura, lo que hace, y cómo repercute sobre la eficacia empresarial, y conseguir así que las distintas formulaciones puedan ser provechosas para el directivo.

3. *El análisis de la cultura puede ayudar a analizar el liderazgo.* ¿Por qué relacionar el concepto de cultura con el de liderazgo? Lo cierto es que esta relación no estaba en mi estudio inicial, pero según me adentraba en el tema de la cultura empresarial, iba progresivamente constataando que la cultura era resultado de la iniciativa de los fundadores de las empresas, jefes de movimientos, creadores de instituciones y arquitectos sociales. Así, y según analizaba los problemas relativos a los cambios culturales, fui percatándome de la importancia del liderazgo, de la habilidad para descubrir la necesidad de un cambio, y de la habilidad para ponerlo en práctica. Los puntos más oscuros en la teoría del liderazgo pueden en buena medida esclarecerse distinguiendo el liderazgo de la dirección y relacionando aquél específicamente con la creación y el cambio cultural.

4. *Los estudios especializados sobre las empresas se van acercando hacia enfoques interdisciplinarios y el trabajo de equipo.* Los métodos etnográficos, la observación directa, la investigación directa y la inves-

tigación clínica están ganando progresivamente terreno. Las empresas se estudian cada vez más siguiendo esquemas explícitamente interdisciplinarios (Van Maanen, 1979a; Jelinek, Smircich y Hirsch, 1983; Pondy y otros, 1983; Mitroff, 1983). Después de leer buena parte de lo que se está escribiendo sobre la cultura, mi impresión es que existe cierta confusión en torno al significado preciso del concepto y a la finalidad exacta de los métodos de investigación. A través de una visión global de las distintas especialidades, se descubren conexiones que requieren ser explicadas.

5. *Mi propia perspectiva es ahora más interdisciplinaria.* Esta perspectiva supone un retorno a la tesis que trabajé en el Departamento de Relaciones Sociales de Harvard entre el final de los años cuarenta y el comienzo de los cincuenta, época en que la antropología, la sociología, la psicología social y la psicología clínica hacían un esfuerzo conjunto por asimilar y transmitir las enseñanzas de fuera de serie como Clyde y Florence Kluckhohn, Talcott Parsons, Samuel Stouffer, George Homans, Henry Murray, Robert White, Gordon Allport, Jerome Bruner, Richard Solomon y David McClelland. Los menciono aquí porque algunas de sus teorías han tenido un papel decisivo en mi continuo esfuerzo por entender el significado de la cultura, y porque es ésta la primera ocasión que se me presenta para dejar constancia de la deuda intelectual que tengo con ellos.

En varios sentidos, este libro representa para mí un proceso de «unificación», en la medida en que intenta conjuntar las diversas ideas que me han ocupado durante varios años. Para mí, la labor organizadora supone siempre un esfuerzo por «entender», en un sentido clínico y metodológico. En mi opinión, una teoría es inútil si no puedo localizar en la vida diaria ejemplos del fenómeno que trata, si no puedo observar y sentir el impacto de aquello que la teoría o el modelo pretenden explicar. Dado que la cultura es algo sumamente abstracto y que tan sólo podemos elaborar de ella modelos intelectuales, es particularmente importante averiguar si estos modelos esclarecen algo y si pueden ser esclarecidos por nuestra propia experiencia.

Con este libro espero proporcionar una perspectiva «clarificadora» para el estudioso y el investigador, para el directivo que acusa cada vez más la necesidad de contar con conceptos más amplios que los tradicionales fundados en la ciencia administrativa o en el «funcionamiento empresarial», y para el asesor, obligado a ayudar a las empresas en momentos difíciles, y sobre todo, espero proporcionar reglas para los dirigentes, por cuanto son ellos quienes en última instancia han de enfrentarse a todos los problemas relativos a la cultura empresarial.

Quién debería leer este libro

He concebido este libro para las personas que buscan entender la cultura empresarial tanto desde un punto de vista teórico como práctico. Espero que bastantes directivos, especialmente los altos cargos de las empresas, encuentren aquí un instrumento que les ayude a entender lo que ocurre en sus empresas, y les permita, hasta donde sea posible, controlar las consecuencias de lo que hayan logrado entender. Obsérvese que no he dicho «controlar la cultura», ya que es dudoso que ello sea posible o incluso deseable. Pero las consecuencias de la cultura son reales, y esas sí que deben ser controladas.

Este libro debería ser de interés para los estudiantes y profesores que deseen familiarizarse con el concepto de cultura en su acepción moderna. La cultura, como es obvio, no se limita al ámbito de los países, sino que existe allí donde existen grupos, por lo que el libro debería ser de interés para todo aquel que se preocupe por las empresas y las comunidades humanas en general. Lo que tradicionalmente ha sido objeto de estudio de la antropología, queda aquí incluido en la sociología y, especialmente, en la psicología de grupo.

Asesores y directivos de recursos humanos —bien sean familias, equipos, o unidades empresariales—, deberían encontrar una utilidad en las ideas teóricas y las sugerencias prácticas derivadas de la visión dinámica que aquí se expone. Mi perspectiva clínica me orienta hacia la acción y la ayuda, por lo que los conceptos y las explicaciones están pensados para esclarecer el funcionamiento de la cultura, qué hay que hacer para descifrarla, y qué para intervenir apropiadamente en la resolución de un conflicto.

Espero que mis colegas universitarios e investigadores hallen útiles los conceptos que en este libro se emplean para definir la cultura empresarial. Me he sentido entusiasmado por las conclusiones a las que conseguí llegar relacionando parcialmente la psicología de grupos, la teoría del liderazgo, la teoría antropológica, y la teoría psicodinámica, y confío en que ellos logren sentir un entusiasmo e interés parecidos.

Por último, aquellos que aspiren al liderazgo podrán encontrar aquí materia de reflexión. ¿Qué es en última instancia el liderazgo? Espero dar algunas respuestas sugerentes.

Ordenación y contenido

La ordenación del libro está marcada por la perspectiva dinámica que adopto para el análisis de la cultura empresarial. En el capítulo primero se define el término, se exponen dos breves casos que ilustran lo que es la cultura en su sentido más amplio, y se apunta lo que será explicado en los capítulos restantes. La primera parte trata de lo que la cultura es y hace, sus funciones en grupos y en la vida empresarial. En el capítulo segundo se comienza exponiendo un caso que explica por qué es necesario que se estudie la cultura. En el capítulo tercero se formulan los mayores problemas externos de adaptación y los internos de integración a los que todo grupo debe enfrentarse, para intentar luego demostrar que la cultura puede ser entendida como una solución a estos problemas. En el cuarto capítulo muestro cómo la cultura se resume en una serie de características básicas y fundamentales, que guardan relación con ciertos problemas universales a los que todo grupo se enfrenta. Lo que resulta de la relación entre estas características es la esencia de una cultura. En el quinto capítulo muestro la manera de individualizar tales características en una empresa a través de la observación, la entrevista, y de la interpretación de las respuestas que obtenga un tercero de sujetos integrados en la empresa. En el sexto capítulo se examinan los pros y los contras de tal análisis, y los problemas éticos inherentes al estudio, el suministro de datos, y la publicación de los resultados de las investigaciones sobre la cultura.

La segunda parte se centra en los orígenes y la evolución de la cultura. Su clave es la comprensión del proceso por el que se llegan a compartir las características más frecuentes, tema que todo análisis de la cultura debe contemplar. En el séptimo capítulo se revisan las más notables teorías relativas a tal análisis, al tiempo que se intenta entrelazar conceptos de la sociodinámica, la psicología social, el liderazgo, y la teoría del aprendizaje. En el capítulo octavo se muestra cómo el proceso de formación de la cultura influye de manera efectiva sobre la constitución de un grupo de capacitación, donde tal proceso puede ser examinado. En seguida, en el capítulo noveno, se extrapolan estos procesos a empresas a través del examen de diversos casos descriptivos de destacados individuos de empresas, atendiendo especialmente a la forma como empresarios y dirigentes exteriorizan sus propias presunciones y las integran en sus empresas. En el décimo capítulo se examinan los mecanismos explícitos e implícitos manejados por empresarios y dirigentes para afirmar y reforzar sus propias características culturales, y el método para estabilizar la cultura que se desarrolla.

La tercera parte trata del problema de la evolución y el cambio cul-

turales. Dado que establecer la fundamentación del argumento del cambio cultural supone un difícil diagnóstico y un todavía más difícil análisis, en el capítulo decimoprimer se revisa con detalle un importante programa de cambio del que fui partícipe y que se siguió en una de las empresas que se usan como ejemplo a lo largo del libro. En el capítulo decimosegundo se ofrece un fundamento para el examen de los mecanismos de cambio cultural a través de su relación con el estadio de la evolución empresarial. La proposición según la cual la cultura cumple distintas funciones en los distintos estadios, supone la hipótesis de que los mecanismos de cambio varían en función de los estadios. En el capítulo decimotercero se muestra cuán difícil es conceptualizar y medir el cambio cultural, observando que la visión propia, los objetivos y las teorías implícitas de cambio influyen globalmente sobre las definiciones y medidas que se puedan tomar.

En el capítulo decimocuarto se resumen las diversas propuestas de cada capítulo, y se explicitan las consecuencias de la perspectiva dinámica para el liderazgo. Se obtiene así que el papel del liderazgo es distinto en función de los estadios de evolución de los grupos, y que el verdadero problema del *cambio cultural* se da únicamente en empresas maduras y bajo ciertas condiciones. Aunque, cuando resulta necesario, se examina el liderazgo hasta sus últimas consecuencias.

Agradecimientos

Siempre es difícil corresponder a las deudas intelectuales. Con todo, debo aquí mencionar especialmente a Gordon Allport, Richard Solomon y Florence Kluckhohn, quienes me proporcionaron visiones de las que sólo ahora comienzo a sacar provecho. Por la perspectiva clínica que orienta buena parte de mi enfoque actual, estoy en deuda con David Rioch, mi mentor en el Instituto de Investigaciones del Ejército Walter Reed, a mediados de los años cincuenta. Mi interés por los grupos se debe a Alex Bavelas y al trabajo que durante varios años ha realizado junto con Leland Bradford, Richard Beckhard, y muchos otros en los National Training Laboratories de Bethel, Maine. La dirección de grupos de capacitación de directivos durante quince años, me confirmó en mi creencia de que el trabajo y la investigación en equipo son fundamentales. De Richard Beckhard, mi colega durante más de veinte años, aprendí casi todo lo que sé sobre cambio empresarial y asesoría.

Mi reflexión específica sobre la cultura empresarial se vio en gran medida influida por mis colegas Lotte Bailyn y John van Maanen. Nuestros largos debates sobre conceptos y métodos han enriquecido mi com-

prensión enormemente. Muchas de estas ideas fueron examinadas y trabajadas con estudiantes en un seminario de doctorado, especialmente con Steve Barley, Jon Chillingarain, Deborah Dougherty, Gibb Dyer, Karen Epstein, Anna Maria Garden, Gideon Kunda, Barbara Lawrence y Jeanne Lindholm. Barley, Dougherty, Dyer y Kunda han trabajado intensamente en proyectos culturales propios y han prestado necesarios análisis críticos. En particular, Deborah Dougherty me brindó su ayuda en la recopilación de la reciente literatura antropológica referente a las teorías del cambio cultural. Varios de los capítulos sobre el cambio están directamente influidos por sus orientaciones y su ordenación de los materiales sobre antropología.

Muchos otros colegas han colaborado con sugerencias, críticas y propuestas. Quisiera agradecer especialmente a Joanne Martin su apoyo y sus sugerentes comentarios. He contado también con los comentarios y la ayuda de Chris Argyris, Paul Evans, Robert y Jacqueline Goodnow, Arnoldo Hax, David Kolb, Meryl Louis, Fred Neubauer, Eleanor Westney, así como de los asesores de la editorial Jossey-Bass, Warren Bennis, Richard Masson, Ian Mitroff y William Henry. Nancy Dallaire colaboró corrigiendo por entero el primer borrador. Mi colega Bill Johnson hizo valiosos comentarios al borrador final. Dorothy Conway, mi correctora de pruebas, no sólo mejoró la redacción, sino que además añadió muchas ideas originales y propias a través de su atenta lectura y sus fundamentadas preguntas.

De forma especial, doy las gracias a Bert King y a la «Office of Naval Research», cuyo constante apoyo a lo largo de los años me ha permitido desarrollar y articular las ideas que aquí se exponen.

Por último, quiero expresar una vez más mi reconocimiento a la importante contribución de mi esposa, Mary, por discutir extensamente conmigo las implicaciones de parte de lo que experimentamos cuando viajamos, por acompañarme a algunas de mis conferencias y formularme penetrantes críticas, y por alentarme en el trabajo en todas sus etapas. También obtuve un enorme provecho de la colaboración de mis hijos, Louisa, Elizabeth y Peter, quienes por su vivo interés en la antropología y las empresas me han ayudado con sus ideas y visiones a formar mis criterios en cada fase de este escrito.

Cambridge, Massachusetts
Noviembre de 1984
EDGAR H. SCHEIN

1. CULTURA EMPRESARIAL: UNA DEFINICIÓN

La mayoría de nosotros —bien seamos empleados, directivos, investigadores o asesores empresariales—, vivimos en empresas y tenemos que relacionarnos con ellas. Aun así, sigue resultándonos asombrosamente difícil entender y justificar buena parte de lo que observamos y experimentamos en nuestra vida en la empresa. Demasiadas cosas nos parecen «burocráticas», o «políticas», o simplemente «irracionales». Las personas que ocupan puestos de autoridad, especialmente nuestros jefes inmediatos, con frecuencia nos frustran o actúan de manera incomprensible, y aquellos a los que consideramos los «líderes» de nuestras empresas a menudo nos decepcionan frustrando nuestras aspiraciones. La psicología industrial y la sociología han desarrollado una variedad de conceptos útiles para el entendimiento del comportamiento de los individuos en las empresas, de los medios que emplean las empresas para estructurarse. Pero la dinámica relativa a la causa y forma de su crecimiento, al cambio, a veces de su fracaso y —tal vez por encima de todo—, al hecho de que hagan cosas que parecen carecer de sentido, nos es aún desconocida.

El concepto de cultura empresarial promete esclarecer esta difícil área. Intentaré demostrar que un entendimiento más profundo de las variables culturales de las empresas resulta necesario no sólo para descifrar lo que pasa en ellas, sino, lo que es incluso más importante, para individualizar las cuestiones prioritarias para los líderes y el liderazgo.

Las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y —siempre y cuando sea necesario— la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado. De hecho, existe la posibilidad —poco considerada en la investigación sobre el liderazgo—, de que *lo único realmente importante que hacen los líderes sea la creación y conducción de la cultura*, y que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura. Si el concepto de liderazgo, como algo distinto de la dirección y administración, tiene algún significado, habrá que reconocer la importancia de esta función de conducción de la cultura en el concepto de liderazgo.

Pero antes de examinar de cerca su vínculo con el liderazgo, debemos entender el concepto de cultura empresarial. Me gustaría empezar con dos ejemplos tomados de mi propia experiencia asesora. En el primer caso (Compañía A), un grupo directivo requirió mis servicios con el fin de mejorar sus contactos, la relación entre sus miembros, y el método de toma de decisiones. Después de participar en una serie de reuniones, observé, entre otras cosas, un alto grado de interrupciones mutuas, confrontación y debate; un excesivo temor ante las propuestas de actuación; una enorme frustración debida a la dificultad de sacar adelante una sugerencia propia; y la sensación de que cada miembro del grupo quería vencer en todo momento. Durante varios meses, hice sugerencias que apuntaban hacia una mayor atención mutua, a reducir las interrupciones, a una más ordenada preparación de la agenda, a los efectos potencialmente negativos de un alto grado de emotividad y conflicto, y a la necesidad de disminuir el grado de frustración. Los miembros del grupo dijeron que las sugerencias eran útiles, y así modificaron ciertos aspectos de su proceder, alargando por ejemplo algunas de sus reuniones. Con todo, no hubo cambio ninguno en lo fundamental, pese a los distintos intentos que hice por lograrlo. No conseguía entender la causa por la que fracasaban mis esfuerzos por mejorar la capacidad del grupo para solucionar los problemas.

En el segundo caso (Compañía B), se me requirió, como parte de un plan de asesoría más amplio, para ayudar a crear un clima de innovación en una empresa que experimentaba la necesidad de volverse más flexible, con la intención de mantener su competitividad en un mercado cada vez más dinámico. La empresa estaba integrada por varias secciones comerciales, grupos funcionales y grupos geográficos. Según avanzaba en el conocimiento de estas secciones y sus problemas, fui notando que ocurrían cosas muy singulares en varios departamentos de la empresa. Escribí diversos informes describiendo tales hechos singulares, así como otras ideas derivadas de mi propia experiencia, y se los entregué a mi enlace en la compañía, esperando que él los distribuyera entre otros directivos para poder sacar provecho de estas ideas. También en-

tregué estos informes a los directivos con los que tenía trato personal. Después de algunas semanas descubrí que todos aquellos que habían recibido mis informes los estimaban útiles y objetivos, pero en contados casos, si acaso en alguno, los informes llegaron a salir de las manos de sus receptores directos. Propuse reuniones de directivos de diferentes secciones para estimular los contactos laterales, pero no encontré el más mínimo apoyo para tales reuniones. Hiciera lo que hiciera, notaba que la información no llegaba a ser fluida, especialmente la lateral entre departamentos, cargos y zonas geográficas. Pese a ello, todos en principio coincidían en que la innovación se vería estimulada por un aumento de los contactos laterales, y me alentaban para que siguiera colaborando.

Lo cierto es que no conseguí entender lo que ocurría en ambos casos hasta que no comencé a examinar mis propias observaciones acerca del funcionamiento de tales empresas y a preguntarme si mis ideas al respecto se adecuaban a las que operaban en los sistemas de mis clientes. Este paso, el del examen de las presunciones compartidas en el sistema de clientes, lleva al análisis «cultural», que será de ahora en adelante el foco de nuestra atención. Dicho análisis es, obviamente, el usual cuando pensamos en culturas étnicas o nacionales, pero no se ha prestado suficiente atención a la posibilidad de que grupos y empresas integrados en una sociedad desarrollen igualmente culturas que afectan en grado mayor a la forma en que sus miembros piensan, sienten y actúan. Si no aprendemos a analizar adecuadamente tales culturas empresariales, no podremos entender bien por qué las empresas hacen a veces lo que hacen, ni por qué los líderes tienen que hacer frente a determinadas dificultades. El concepto de cultura empresarial es especialmente apropiado para lograr la comprensión de los hechos misteriosos y aparentemente irracionales que se dan en los sistemas humanos. Y la cultura *debe* ser entendida si lo que se pretende es avanzar, como los turistas en tierras extranjeras y los empleados nuevos de las empresas constatan a menudo con desesperación.

Pero un concepto no puede ser útil si abusamos de él o lo malinterpretamos. Mi principal objetivo al escribir este libro es, por tanto, el de explicar el concepto de cultura empresarial, mostrar cómo puede ser utilizado mejor, y relacionarlo con el liderazgo. Para ser más preciso, espero lograr con este libro lo siguiente:

1. Dar una definición clara y práctica de la cultura empresarial, que tome en cuenta las distintas visiones de los antropólogos, sociólogos y psicólogos. Se prestará además una atención muy especial a lo que *no* es la cultura, por cuanto en los últimos años ha existido la tendencia de relacionar la cultura con prácticamente todo.
2. Desarrollar un «modelo» conceptual del funcionamiento de la cultura, esto es, cómo comienza, qué cometidos cumple, qué problemas resuelve, por qué sobrevive, por qué y cómo cambia, si puede ser dirigida

y, en su caso, cómo. Necesitamos un modelo evolutivo dinámico de la cultura empresarial, un modelo que nos revele lo que la cultura *hace*, y no únicamente lo que *es*. En nuestro afán por crear en los últimos años empresas más efectivas, es probable que hayamos convertido la cultura en una nueva panacea, la cura de todos nuestros problemas industriales. ¿Pero hasta qué punto es válida esta noción, y, si lo es, cómo podemos utilizar la cultura en sentido positivo y constructivo?

3. Mostrar cómo la cultura, en tanto que instrumento conceptual, puede aclarar el comportamiento psicológico individual, es decir, lo que ocurre en los grupos pequeños y en las comunidades geográficas o laborales, cómo funcionan las grandes empresas, y cómo los problemas de sociedades y multinacionales consiguen ser mejor entendidos a través de una visión primordialmente cultural. Un modelo dinámico de cultura será especialmente útil para el mejor entendimiento de la evolución de los sistemas humanos a través del tiempo.

4. Demostrar que la cultura y el liderazgo son realmente dos caras de la misma moneda. Es imposible entender los dos conceptos por separado.

Todos estos propósitos se ven alentados por mi constante temor de que tanto los estudiosos de la cultura como los asesores y directivos que se relacionan con la cultura de una manera más pragmática, continúan entendiendo mal su verdadera naturaleza y significado. Tanto en la literatura de divulgación como en la académica, sigo encontrando exposiciones simplistas y despreciativas de la cultura, que no sólo hacen confuso su tratamiento, sino que además engañan al lector, haciendo propuestas de formulación injustificables. Por ejemplo, en todos los escritos recientes que consideran la mejora de la efectividad empresarial a través de culturas «fuertes» y «apropiadas», se sigue divulgando la probablemente incorrecta presunción de que la cultura puede ser cambiada para adecuarla a nuestros objetivos. Supóngase que se descubre que la cultura puede tan sólo «evolucionar», y que los grupos con culturas «inapropiadas» o «débiles» simplemente no sobrevivirán. El deseo de cambiar la cultura puede equivaler a la destrucción del grupo y a la creación de uno nuevo, que construirá o desarrollará una nueva cultura. Es cierto que los líderes en ocasiones deben hacer esto, ¿pero bajo qué condiciones es posible o práctico? ¿Somos conscientes de que tal vez estemos proponiendo algo sumamente drástico cuando decimos «cambiamos la cultura»?

Por ello, a lo largo de este libro insistiré en la idea de que la cultura es un fenómeno *profundo*, de que la cultura es *compleja* y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse por entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo.

Una definición formal de cultura empresarial

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. Cuando hablo sobre la cultura empresarial con colegas y miembros de empresas, normalmente descubro que estamos de acuerdo en que «ella» existe y que es importante por sus consecuencias, pero que tenemos ideas totalmente distintas sobre lo que «ella» es en realidad. Algunos colegas han llegado a decirme directamente que ellos no usan el concepto de cultura en su trabajo, pero cuando les he preguntado qué es aquello que no usan, no han podido definirlo con claridad. Por lo tanto, antes de adentrarme en las razones para su estudio, debo dar una definición clara del sentido que «ella» tendrá en esta obra.

Los siguientes son algunos de sus sentidos más usuales:

1. *Comportamientos* observados de forma regular en la relación entre individuos, como por ejemplo el lenguaje empleado y los rituales anejos a la deferencia y la conducta (Goffman, 1959, 1967; Van Maanen, 1979b).
2. 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 Hawthorne (Hawthorne, 1950).
3. Los *valores dominantes aceptados* por una empresa, como la «calidad del producto», o el «precio del liderazgo» (Deal y Kennedy, 1982).
4. La *filosofía* que orienta la política de una empresa con respecto a sus empleados y/o clientes (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981).
5. 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).
6. 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 u otros terceros (Tagiuri y Litwin, 1968).

Todos estos sentidos consiguen, desde mi punto de vista, reflejar la cultura de la empresa, pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura. A mi juicio, el término «cultura» debería reservarse para el nivel más profundo de *presunciones básicas y creencias* que comparten los *miem-*

bros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen en tanto que interpretación básica 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 *subsistencia* en su medio externo, y 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 (Schein, 1981a, 1983, 1984; Dyer, 1982).

Pero esta definición suscita automáticamente un problema. ¿Qué es lo que entendemos por términos como «grupo» o «empresa», que, por derivación, son el escenario de una cultura dada (Louis, 1983)? Las empresas no son fáciles de definir en el tiempo y el espacio. Son en sí mismas sistemas abiertos en constante interacción con sus distintos medios, se componen además de muchos subgrupos, unidades laborales, grados jerárquicos y áreas geográficas dispersas. ¿Si tenemos que localizar la cultura de una empresa dada, hacia dónde hay que dirigir la mirada, y qué grado de generalidad tiene el concepto que estamos buscando?

La cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él. Es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia. La cultura, en tal sentido, es un *producto aprendido de la experiencia grupal*, y por consiguiente algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa.

El hecho de que una empresa tenga o no una cultura propia además de varias subculturas, se convierte así en una cuestión empírica que tiene que ser resuelta mediante la localización de grupos estables dentro de esa empresa y la determinación de lo que ha sido su experiencia compartida, así como mediante la identificación de las experiencias compartidas de los miembros de la empresa en su conjunto. También puede descubrirse que hay varias culturas operando dentro de la unidad social mayor. Llamada la compañía o la empresa: una cultura directiva, diversas culturas de base profesional en unidades funcionales, culturas de grupo basadas en la proximidad geográfica, culturas de trabajadores basadas en experiencias jerárquicas compartidas, etcétera. Puede descu-

brirse que la empresa como conjunto posee una cultura global, si esta empresa tiene una historia compartida significativa, pero lo que no podemos hacer es dar por supuesta la existencia de esa cultura antes de tiempo.

Este concepto de cultura está más arraigado en las teorías de dinámica y crecimiento grupales que en las teorías antropológicas referentes al desarrollo de las grandes culturas. Cuando estudiamos las empresas no necesitamos descifrar un lenguaje o serie de hábitos y costumbres totalmente extraños. Nuestro problema más bien es el de descubrir —en el marco de una cultura infinitamente más amplia—, los rasgos distintivos de la unidad social específica en la que estamos interesados. Esta unidad social poseerá a menudo una historia que puede ser descifrada, como también es frecuente que los protagonistas de la formación de esa cultura puedan ser estudiados, de modo que no nos vemos limitados, como suele ocurrirle al antropólogo, por la falta de datos históricos.

Dado que estudiamos unidades sociales que evolucionan en el marco de una cultura infinitamente mayor, podemos igualmente sacar provecho de las teorías del aprendizaje, y desarrollar un concepto dinámico de cultura empresarial. La cultura es aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. Por ello, quien esté interesado en el control o cambio culturales, debe atender a lo que se sabe sobre el aprendizaje y desaprendizaje de las complejas creencias y presunciones que sirven de fundamento al comportamiento social.

La palabra «cultura» puede ser aplicada a las unidades sociales de cualquier dimensión que hayan podido aprender y establecer una visión de sí mismas y del medio que las rodea, esto es, las que tienen sus propias presunciones básicas. En el primer nivel, contamos con *civilizaciones* y culturas pertenecientes a los mundos occidental u oriental; en el nivel inmediatamente inferior, con *países* de identidad étnica suficiente como para que hablemos de cultura estadounidense o de cultura mexicana. Pero resulta evidente que dentro de un país existen además diversos *grupos étnicos* a los que atribuimos culturas distintas. Y aún más específico en el nivel de *ocupación, profesión, o comunidad laboral*. Si tales grupos pueden ser definidos como unidades estables con una historia compartida de experiencias, tendrán que haber desarrollado sus propias culturas. Por último, llegamos al nivel de análisis que es objeto de este libro, las *empresas*. Dentro de las empresas encontraremos subunidades que pueden ser reconocidas como *grupos*, los cuales pueden desarrollar culturas de grupo.

En resumen, en cualesquiera de estos niveles estructurales llamaremos «cultura» a un modelo de presunciones básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna—, que

hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente, están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia. Obsérvese que la definición no incluye modelos de conducta manifiesta. En mi opinión la conducta manifiesta se ve siempre determinada tanto por la predisposición cultural (las presunciones, percepciones, pensamientos y sentimientos que son modelados), como por las contingencias que se derivan del medio externo. Las regularidades de conducta podrían por consiguiente ser tanto un reflejo del medio como de la cultura, y no deberían constituir, en consecuencia, un fundamento para *definir* la cultura. O, dicho de otro modo, cuando observamos regularidades de conducta no sabemos si estamos o no tratando con un artefacto cultural. Sólo una vez que hayamos descubierto los estratos más profundos de lo que aquí estoy definiendo como cultura, podremos especificar lo que sea y no sea un artefacto que refleja la cultura.

Dos ejemplos

Para ilustrar el problema relativo a la definición, voy a referirme brevemente a los dos ejemplos de compañías antes mencionados. En la Compañía A, que llamaremos de ahora en adelante Compañía de Acción, estamos a primera vista ante una empresa con oficinas instaladas en un lugar agradable; completa informalidad en el vestido y los modales; ausencia de símbolos jerárquicos (de modo que es difícil saber qué puesto jerárquico ocupan sus miembros); un ambiente muy dinámico apreciable en el paso decidido, el entusiasmo, la intensidad, la energía y la impaciencia; por último, un alto grado de confrontación y de discusiones y conflictos entre los individuos. Se descubre igualmente que la gente está constantemente ocupada yendo a reuniones de diversos tipos, y que exhibe una considerable ambivalencia para con los consejos y las reuniones. Los consejos son considerados frustrantes pero necesarios, y el grado de debate y discusión en las reuniones es intenso.

Si se va más allá de estos fenómenos superficiales y se habla con la gente sobre lo que hace y el por qué, se descubren algunos de sus valores: elevada consideración de la creatividad individual y absoluta confianza en la responsabilidad individual, pero, al mismo tiempo, una acusada necesidad de obtener el consenso en temas importantes antes de poner en práctica una decisión. Independientemente de su posición en la empresa, se espera que los individuos piensen por sí mismos y

sigan la que consideren la mejor vía de actuación, aun cuando ello signifique ir en contra de una decisión anterior. La rebeldía se valora positivamente si la acción lleva a un resultado mejor. El lenguaje que se oye en la compañía refleja estos valores en cuanto que se alaba la «réplica», el «proceder correcto», etcétera.

Interesarse por lo que el «jefe» desea es cosa considerada por lo común irrelevante, tanto que se obtiene la impresión de que la autoridad no se respeta demasiado en la empresa. De hecho, hay frecuentes quejas por el incumplimiento de las decisiones tomadas en los niveles superiores, por la capacidad que sienten quienes ocupan los niveles inferiores para invertir una decisión si les parece que debe procederse de un modo distinto, y por lo poco que se castiga la rebeldía. Cuando se pregunta a los individuos que ocupan los puestos de mayor autoridad por qué no son más estrictos y por qué dejan que los grupos actúen por su cuenta, afirman que no son lo «bastante inteligentes» como para tomar una decisión por sí solos. En consecuencia, incentivan el debate y la discusión en el grupo, y así crean el tipo de atmósfera de grupo que relacioné más arriba.

Para entender esta conducta hace falta rastrear las *presunciones subyacentes* y premisas sobre las que se basa la empresa. Sus fundadores son ingenieros de formación, es decididamente práctica y pragmática en su orientación, ha creado un fuerte y leal espíritu «familiar» que permite la confrontación y el conflicto sin riesgo de perder miembros, y se cree firmemente que la «verdad» no radica en una sabiduría revelada o en la autoridad, sino en «lo que funciona», tanto tecnológica como mercantilmente. La presunción de que el individuo es la fuente de ideas, pero al tiempo que ningún individuo es lo suficientemente inteligente como para evaluar sus propias ideas, define el modelo de solución de problemas/toma de decisiones de la empresa. Así, aunque la creatividad sea siempre intensamente fomentada, las nuevas ideas tienen que ser transmitidas a todas las partes potencialmente afectadas, como paso previo a su sanción por la autoridad más alta.

Si no se comprenden estas presunciones será casi imposible describir la conducta observada, en particular la aparente incongruencia entre el acusado individualismo y la acusada inclinación por el trabajo de grupo y el consenso. De igual modo, no habrá manera de entender la simultaneidad del enfrentamiento con la autoridad y la marcada lealtad para con la empresa, si no se comprende una presunción tal como «formamos una familia que se preocupa por todos». Por último, sin considerar estas presunciones no será posible entender que un grupo requiera a un asesor para mejorar su efectividad, y que luego no tome en cuenta casi ninguna de sus propuestas formuladas con ese fin.

Me doy cuenta ahora de que lo que los miembros del grupo entendían por «efectivo» era, en el marco de sus presunciones culturales, un requisito para interpretar la verdad. El grupo era simplemente un medio

para un fin; el verdadero sistema que se desarrollaba en el grupo consistía en una fundamental y profunda búsqueda de soluciones en las que pudiera confiarse por su solidez. Desde que centré mi atención en mejorar el sistema de *decisión* en lugar del sistema de *grupo*, mis propuestas se aplicaron con mayor rapidez. Por ejemplo, comencé a colaborar más en la preparación de la agenda, el control del tiempo, a aclarar parte de lo que se discutía, resumiendo, buscando el consenso cuando la discusión iba bien encaminada, y apuntando de otros modos más al «sistema de trabajo» que al «sistema de relaciones interpersonales». Pero el estilo de persistente enfrentamiento e interrupciones no cambió porque la cultura del grupo legitimaba ese procedimiento, basado en la presunción de que la verdad se obtiene a través de las discusiones.

La Compañía B, que llamaremos de ahora en adelante «Compañía Multi», ofrece un agudo contraste. La «Multi» está instalada en Europa, y la mayor parte de sus directivos son europeos. A primera vista es más formal, una formalidad simbolizada por grandes edificios y oficinas con puertas cerradas; una atmósfera silenciosa en los corredores; evidentes rituales de cortesía entre las personas que se cruzan en el vestíbulo; abundancia de símbolos jerárquicos, como comedores privados para los directivos de más alto rango (frente a la cafetería común de la de «Acción»); el frecuente uso de títulos académicos y de otro tipo, como el de doctor tal y cual; un andar más tranquilo y pausado; y mucho mayor énfasis en la planificación, las fichas, la puntualidad y la preparación formal de los documentos para las reuniones.

Los directivos de la «Multi» aparentan ser mucho más serios, más reflexivos, menos vehementes, más formales y más preocupados por el protocolo. Mientras la «Compañía de Acción» ajusta con rigurosa equidad rango y sueldo al trabajo que desempeña el individuo, la «Multi» posee un sistema de rangos directivos basado en la antigüedad, el rendimiento y el historial del individuo, más que en el trabajo que éste desempeña en un momento determinado.

En las reuniones observé un grado mucho menor de enfrentamiento directo y un respeto mucho más acusado por las opiniones personales. Las sugerencias que hacen los directivos sobre asuntos relacionados con sus áreas de responsabilidad, por lo general se respetan y aplican. La rebeldía tiende a no ser tolerada. Resultado claro de ello es que el rango y la jerarquía son más valorados en la «Multi» que en la de «Acción», mientras que la habilidad negociadora y la capacidad para obtener resultados en un ambiente social ambiguo, se valoran más en la de «Acción» que en la «Multi».

Con todo, no pude entender la cultura de «Multi» hasta que no intenté hacer circular informes por los distintos departamentos de la empresa. Pese a que se suponía que yo debía «estimular la innovación», algunos directivos llegaban a conocer las ideas sólo porque yo se las presentaba personalmente. Cuando pregunté a uno de mis colegas de la

empresa *por qué* no circulaba libremente la información, me señaló que las ideas no solicitadas podían no ser bien recibidas. Sólo cuando se solicitaba información era posible ofrecer ideas, excepción hecha de las que provinieran de la cúpula en calidad de postura oficial. Las informaciones o ideas no solicitadas, podían ser interpretadas como una recusación a la información original empleada por el directivo, y en consecuencia como un insulto, que implicaría que la persona recusada no ha reflexionado lo suficiente sobre su problema o no domina realmente su trabajo.

Para entender esta conducta, era necesario considerar las presunciones subyacentes desarrolladas en el seno de la compañía. Había crecido y afianzado su éxito gracias a los importantes descubrimientos logrados por algunos destacados investigadores de los laboratorios centrales de la compañía. Mientras que en la «Compañía de Acción» la verdad se alcanza mediante el conflicto y la discusión, en la «Multi» la verdad depende más de la sabiduría del científico/investigador. Ambas compañías confían en el individuo, pero sus distintas presunciones en lo tocante a la naturaleza de la verdad, dan lugar a actitudes totalmente distintas para con la autoridad y el papel del conflicto.

En la «Multi» la autoridad es mucho más respetada, y el conflicto tiende a ser evitado. El individuo goza de libertad en las zonas que le confía su jefe, y es totalmente respetado en ellas. Si quien recibe un encargo carece de la suficiente capacitación o preparación para tomar decisiones, se espera que aprenda por su cuenta. Si entretanto se desenvuelve mal, seguirá siendo aceptado. En ambas compañías se da una presunción de «posesión», según la cual una vez que el individuo ha sido aceptado podrá seguir siempre que no cometa un fallo estrepitoso.

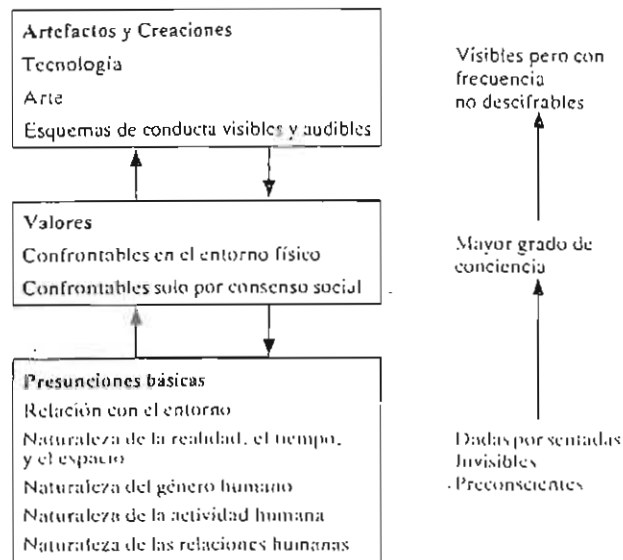
En la de «Acción» se valora el conflicto, y se espera que el individuo tenga iniciativas y luche por sus ideas en cualquier área de la empresa. En la «Multi» el conflicto queda suprimido desde el momento en que se adopta una decisión. En la de «Acción» se tiene asumido el que, si un trabajo no es desafiante o si en el mismo no hay consonancia entre lo que la empresa necesita y el individuo puede dar, el individuo debe ser trasladado a otro departamento o de lo contrario será despedido.

El reconocimiento de estas presunciones me llevó a cambiar mi papel como asesor en la «Multi». Descubrí que si daba la información directamente, aun cuando no me fuera solicitada, se aceptaba porque era un «experto». Si quería que la información circulara, la enviaba a las partes interesadas por propia iniciativa. Pese a ello, seguía sin encontrar mecanismos apropiados para estimular la comunicación lateral como un medio para conseguir el objetivo primordial, esto es, el de aumentar la capacidad innovadora. (Se dirá más sobre este problema en el capítulo undécimo.)

Niveles de cultura

En la exposición previa he hecho referencia a diversos «elementos» culturales, tales como la distribución física de las oficinas de la empresa, las reglas de interacción que se enseñan a los nuevos miembros, los valores fundamentales que llegan a ser considerados como la ideología o filosofía de la empresa, y las categorías conceptuales y presunciones subyacentes que permiten a la gente comunicar e interpretar los acontecimientos de cada día. Como se muestra en la figura 1, hago una distinción entre estos elementos tratando las presunciones básicas como la esencia —lo que la cultura realmente es—, y los valores y conductas como manifestaciones derivadas de la esencia cultural. En un sentido éstos son niveles de la cultura, y necesitan ser distinguidos para evitar confusiones conceptuales.

Figura 1. Niveles de cultura y su interacción



Fuente: Adaptación de Schein, 1980, p. 1

Nivel 1: Producciones. El nivel más visible de una cultura es el de sus producciones y creaciones, que viene dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado, sus producciones artísticas y la conducta expresa de sus miembros. Dado que los integrantes de una cultura no son necesariamente conocedores de sus propios productos, no es siempre posible interrogarles sobre ellos, pero siempre pueden ser observados por uno mismo.

Cada faceta de la vida de un grupo produce artefactos, lo que provoca el problema de su clasificación. Cuando se repasan las descripciones culturales, es frecuente descubrir que los observadores se inclinan por la relación de distintos tipos de artefactos, con lo que dan forma a descripciones incomparables entre sí. Los antropólogos han desarrollado sistemas de clasificación, que sin embargo tienden a ser muy amplios y detallados y hacen difícil la percepción de la esencia cultural.

Por otra parte, si resulta fácil la observación de artefactos —aun en el caso de los sutiles, como la manera en que la jerarquía es expresada por sus miembros—, difícil es en cambio captar el significado de los mismos, su interrelación, y los esquemas de fondo que, en su caso, reflejen. Lo que ha dado en denominarse enfoque «semiótico» del análisis cultural (Spradley, 1979; Frake, 1964; Barley, 1983; Manning, 1979; Van Maanen, 1977), hace frente a este problema recogiendo los suficientes datos sobre la manera en que se comunica la gente, lo que permite deducir, desde el punto de vista del sujeto integrado, qué significados hay que atribuir a la conducta manifiesta. Si el antropólogo vive en el entorno cultural el tiempo suficiente, los significados se van volviendo gradualmente más claros.

Si se desea llegar antes a este nivel de entendimiento, cabe intentar el análisis de los valores centrales que se derivan de los principios que operan día a día, y en base a los cuales los miembros de la cultura orientan su conducta.

Nivel 2: Valores. En cierto sentido, todo aprendizaje cultural refleja en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que «debe» ser, a diferencia de lo que es. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga tendrá la jerarquía de un valor sólo porque aún no existe un principio aceptado para determinar lo que es fáctico y real. Alguien en el grupo, por lo general el fundador, tiene convicciones sobre la naturaleza de la realidad y sobre la manera de tratarla, y propondrá una solución en base a esas convicciones. Ese individuo puede estimar la solución propuesta como una creencia o principio basado en hechos, pero el grupo no puede sentir la misma convicción hasta que no la admita colectivamente como una solución válida al problema. Por ejemplo, si en un negocio nuevo la venta comienza a disminuir, el directivo

puede decir, «debemos hacer más publicidad», debido a su *creencia* de que «la publicidad siempre aumenta las ventas». El grupo, que nunca antes ha experimentado tal situación, recibirá la declaración como una afirmación de los *valores* del directivo: «Cree que cuando hay problemas sólo se puede hacer más publicidad.» Lo que el directivo propone inicialmente, por tanto, no puede tener más jerarquías que la de un valor a ser cuestionado, discutido y recusado.

Si la solución prospera, y el grupo percibe colectivamente su éxito, el valor pasa gradualmente por un proceso de *transformación cognoscitiva* hasta volverse creencia y, ulteriormente, presunción. Si este proceso de transformación llega a darse —y se dará sólo si la solución propuesta sigue funcionando, lo cual implica que es en un sentido amplio «correcta» y fiel reflejo de la realidad—, los miembros del grupo tenderán a olvidar que al comienzo no estaban convencidos y que por ello los valores eran objeto de discusión y confrontación. Cuando los valores comienzan a ser aceptados, se van convirtiendo gradualmente en creencias y presunciones, para quedar asimismo desgajados de la conciencia, como las costumbres se vuelven inconscientes y automáticas. Así, si del incremento de la publicidad se obtiene un incremento efectivo de las ventas, el grupo comienza a creer que el directivo «acierta» y sabe cómo funciona realmente el mundo.

No todos los valores experimentan esta transformación. En primer lugar, porque la solución basada en un valor dado puede no dar resultado. Únicamente los valores que son susceptibles de una validez física o social, y que siguen siendo útiles para la solución de los problemas del grupo, llegarán a convertirse en presunciones. En segundo lugar, porque determinadas clases de valores, aquellos propios de los elementos menos controlables del entorno o de la apreciación estética, pueden resistirse a todo examen. En tales casos aún cabe lograr el consenso a través de la validación social, sólo que ya no de manera automática. El sentido que aquí se da a la validación social es el de que los valores referentes a la manera en que deben relacionarse entre sí los individuos, ejercer el poder, definir la belleza y demás, pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. Un grupo puede aprender que la aceptación de ciertas creencias y presunciones es necesaria como recurso para el mantenimiento del grupo.

Muchos valores continúan siendo conscientes y llegan a articularse explícitamente porque dictan la normativa o función moral que señala a los miembros del grupo la manera de actuar en ciertas situaciones clave. Por ejemplo, si una compañía declara explícitamente en sus estatutos y otros documentos públicos que valora enormemente a las personas, es probable que lo haga porque pretende que todo el mundo actúe en función de este valor, aunque no exista experiencia histórica que demuestre que tal valor mejora el rendimiento en su entorno. Los valores que se integran en la ideología o filosofía de una empresa, pueden

así servir de guía o recurso que permita actuar ante la incertidumbre de eventos intrínsecamente incontrolables o difíciles. Tales valores predecirán buena parte de la conducta que puede observarse en el nivel de los artefactos. Pero si esos valores no están basados en un previo aprendizaje cultural, es probable que sólo lleguen a ser vistos como lo que Argyris y Schön (1978) han llamado «valores añadidos», los cuales consiguen predecir con apreciable exactitud lo que la gente va a *decir* en una serie de situaciones, pero que pueden no tener nada que ver con lo que *hará* en las situaciones en las que tales valores deberían estar actuando. Así, la empresa puede *decir* que valora a las personas, pero sus antecedentes a tal respecto pueden contradecir lo que dice.

Si los valores añadidos guardan una congruencia razonable con las presunciones subyacentes, la articulación de esos valores en una filosofía de actuación podrá ser entonces útil para la unión del grupo, al servir de principio de identidad y fundamento de acción (Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; Peters y Waterman, 1982). Ahora bien, cuando se analizan los valores es necesario distinguir cuidadosamente entre aquellos que son congruentes con las presunciones subyacentes y aquellos que son, de hecho, bien racionalizaciones o aspiraciones para el futuro.

¿Si conseguimos deducir los más importantes valores añadidos de una empresa, habremos descrito y entendido su cultura? ¿Cómo saber además si la hemos entendido *realmente*? La respuesta depende a menudo de nuestros propios pareceres como observadores y analistas. Es probable que incluso después de haber catalogado y articulado los más importantes valores de una empresa, nos parezca que no contamos más que con un catálogo falto de consistencia. Con frecuencia tales catálogos de valores no están estructurados, a veces incluso se contradicen entre sí, otras no coinciden con la conducta reservada. Amplias parcelas de la conducta quedan a menudo sin explicación, lo que nos provoca la impresión de que entendemos una porción de la cultura pero que seguimos sin dominar la cultura en cuanto tal. Para alcanzar ese nivel profundo de comprensión, para descifrar la estructura, para predecir acertadamente la conducta futura, tenemos que entender cabalmente la categoría de «presunciones básicas».

Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas. Cuando la solución a un problema sirve repetidamente, queda a la larga asentada. Lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solamente por un presentimiento o un valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad. Terminamos creyendo que la Naturaleza actúa realmente de ese modo. En este sentido, las presunciones básicas son distintas de lo que algunos antropólogos llaman «orientaciones de valor dominantes» (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961), en tanto que tales orientaciones dominantes reflejan la solución *preferida* entre varias alternativas básicas, si bien todas las alternativas continúan siendo visibles en la cultura y cualquier miembro de esa cultura puede, ocasionalmente, actuar de acuerdo con las orien-

taciones variables como con las dominantes. Las presunciones básicas, en el sentido que quiero atribuir al concepto, han llegado a ser algo tan admitido, que pocas son las variaciones que pueden hallarse en una unidad cultural. De hecho, si una presunción básica se encuentra firmemente arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en cualquier otra premisa. Por ejemplo, en un grupo cuya presunción básica es la de que los derechos del individuo se sobreponen a los del grupo, sus miembros considerarán inconcebible tener que suicidarse o sacrificarse de otra manera por el grupo, aun cuando lo hayan deshonrado. En una compañía de un país capitalista, no se concibe que pueda venderse un producto que genere pérdidas o uno en el que no cuente su rentabilidad.

Los que aquí denomino presunciones básicas coinciden con lo que Argyris ha identificado como «teorías en uso», esto es, las presunciones implícitas que realmente orientan la conducta, y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas (Argyris, 1976; Argyris y Schön, 1974). Las presunciones básicas, al igual que las teorías en uso, tienden a ser incontestables e indiscutibles. En el campo de las teorías en uso, redescubrir, resucitar, reexaminar, y si cabe cambiar las presunciones básicas —un proceso que Argyris y otros han llamado «aprendizaje de doble vuelta», es intrínsecamente difícil porque las presunciones no son, por definición, ni confrontables ni discutibles.

Tales presunciones inconscientes pueden ciertamente distorsionar los datos. Si presumimos, sobre la base de la experiencia pasada o la educación, que otras personas se aprovecharán de nosotros en cuanto se les presente una oportunidad (esencialmente lo que McGregor, 1960, entendía con su «Teoría X»), esperamos que eso ocurra para luego interpretar la conducta de otros de manera que coincida con lo que se ha previsto. Observamos que la gente está ociosa ante su mesa y nos parece que holgazanea en lugar de ocuparse de un problema importante; notamos ausencia en el trabajo y renuencia a llevar trabajo a casa. En contrapartida, si presumimos —como ocurre en la «Compañía de Acción» antes mencionada—, que todo el mundo está intensamente motivado y es bastante competente (la «Teoría Y» de McGregor), actuaremos de acuerdo con esta presunción. Así, si alguien en la «Compañía de Acción» está ausente o parece ocioso, los directivos se preguntarán a sí mismos cuál ha sido el fallo de su método de asignación de trabajo, y no qué falla en el individuo. A la persona se le sigue considerando motivada, pero se estima que de alguna manera el ambiente se ha vuelto contra él o ella. Los directivos se preocuparán entonces por reorganizar el trabajo o el ambiente de manera que el individuo pueda ser nuevamente productivo.

Las presunciones inconscientes dan lugar en ocasiones a las situaciones contradictorias, como demuestra el problema común que experi-

mentan los supervisores norteamericanos con otras culturas. Un directivo que proviene de la tradición pragmática norteamericana, presume y da por sentado que la solución de un problema es siempre de la máxima prioridad. Cuando el directivo se encuentra con un subordinado que proviene de una tradición cultural distinta, en la que las buenas relaciones y el «dar la cara» por el superior se consideran lo prioritario, es fácil que se produzca la siguiente escena.

El directivo propone una solución para un problema determinado. El subordinado sabe que la solución no dará resultado, pero su presunción inconsciente le exige guardar silencio, pues decirle al jefe que la solución propuesta es incorrecta significaría un atrevimiento. Es más, al subordinado no se le ocurrirá otra cosa que guardar silencio o en todo caso alentar al jefe diciéndole que deben seguir adelante y actuar.

Se procede a actuar, pero los resultados son negativos. El jefe entonces, algo sorprendido y confundido, le pregunta al subordinado qué hubiera hecho él. Cuando el subordinado le dice que habría procedido de un modo, el jefe con toda razón le pregunta por qué no habló antes. Tal pregunta pone en un grave aprieto al subordinado porque la respuesta sería ofensiva para el jefe. No puede explicar su conducta sin cometer el mismo pecado que ha tratado de evitar desde el comienzo, es decir, molestar al jefe. Así las cosas, es incluso posible que mienta y sostenga que la solución del jefe era la correcta, y que sólo la mala suerte o las circunstancias incontrolables habían impedido que prosperara.

Desde el punto de vista del subordinado la conducta del jefe es incomprensible porque demuestra falta de amor propio, tanto que puede ser causa de que aquél comience a sentir menos respeto por éste. Para el jefe la conducta del subordinado es igualmente incomprensible. No puede concebir ninguna explicación válida sobre la conducta de su subordinado que no se vea clínicamente teñida por la presunción de que el subordinado en cierto sentido simplemente no se preocupa por los resultados, y en consecuencia debe ser despedido. Al jefe jamás se le ocurrirá que otra presunción —como «no se molesta a un superior»—, pueda tener algún peso, y que, para el subordinado, esta presunción sea incluso más intensa que «uno hace lo que le mandan».

En este caso es probable que sólo por la acción de un tercero o una formación cultural cruzada se consiga una base común para que ambas partes hagan aflorar sus presunciones implícitas. Sólo que incluso después de que hayan aflorado, dichas presunciones seguirán actuando, lo que obligará al jefe y al subordinado a inventar un nuevo mecanismo de comunicación que permita a cada uno seguir siendo congruente con su cultura (por ejemplo, acordando que, antes de tomarse una decisión y de que el jefe se aventure a algo, el subordinado sea requerido para que dé ideas y datos fácticos, sin que ello suponga atrevimiento alguno).

Me he extendido en este largo ejemplo para ilustrar la fuerza de las

presunciones implícitas e inconscientes, y para demostrar que dichas presunciones a menudo tienen que ver con aspectos fundamentales de la cultura. Ahora bien, tales presunciones son difíciles de localizar. Si se examinan cuidadosamente los artefactos y valores de una empresa, es fácil buscar las presunciones subyacentes que enlazan las cosas. Dichas presunciones pueden por lo general aflorar en las entrevistas, siempre que el entrevistador y el entrevistado estén por la tarea de comprender el modelo cultural. Sólo que ello requiere una labor casi detectivesca, no porque la gente rehuya sacar a la luz sus presunciones, sino porque se tienen por algo del todo asimilado. Con todo, cuando logramos hacerlas aflorar, el modelo cultural se hace de pronto más claro y comenzamos a sentir que realmente entendemos lo que ocurre y por qué.

La perspectiva etnográfica frente a la clínica

Al pasar revista a mis propios «datos de base», a mis fuentes de conocimiento sobre la cultura empresarial, me he dado cuenta de la necesidad de distinguir la perspectiva del *etnógrafo* de la del *clínico*. El etnógrafo obtiene datos concretos con el fin de entender la cultura en la que está interesado, presumiblemente por razones intelectuales y científicas. El etnógrafo, aunque debe atenerse a los datos observados y deducidos, introduce en el supuesto estudiado la serie de conceptos o modelos que motivaron en un principio su investigación. Los miembros del grupo estudiado se prestan con frecuencia a participar, pero por lo general no tienen ningún interés especial en los planteamientos intelectuales que pueden haber motivado el estudio.

En contrapartida, en la «perspectiva clínica» los miembros del grupo son clientes para quienes sus propios intereses constituyen la razón primordial para implicar a un «tercero», al que en este contexto corrientemente se da el título de «asesor» o «terapeuta». En el supuesto etnográfico típico, el investigador debe conseguir la colaboración de los sujetos; en el supuesto clínico, es el cliente el que tiene que conseguir la colaboración del asistente/asesor. El compromiso psicológico entre el cliente y el asistente, es completamente distinto del que se establece entre el investigador y el sujeto, dando lugar a relaciones de distinto tipo entre ellos, a la obtención de distintos tipos de datos, y el uso de criterios distintos para decidir cuándo se ha «entendido» lo suficiente como para dar por concluida la indagación.

Los clientes acuden a los asistentes cuando se sienten frustrados, ansiosos, infelices, amenazados o fracasados; cuando fallan sus criterios racionales y lógicos sobre las cosas. De manera inevitable pues, la visión

clínica nos lleva al tema de lo «irracional» en las empresas. He descubierto —y espero poder demostrarlo en este libro—, que una de las formas más simples de entender lo aparentemente irracional, es la de relacionar el fenómeno con la cultura, por cuanto la cultura suele explicar cosas que de otro modo parecen misteriosas, tontas o «irracionales».

Los asesores acuden además con sus modelos y conceptos para obtener y analizar la información, modelos que en cualquier caso cumplen una función orientativa respecto a la ayuda que se puede brindar al cliente. Para facilitar esa ayuda, el asesor debe «comprender» en alguna medida. De hecho, algunas teorías sostienen que sólo intentando cambiar un sistema (esto es, proporcionando ayuda), se demuestra una medida real de comprensión (Lewin, 1952; Schein, 1980). En mi caso, siempre me he servido de este criterio para «validar» mi comprensión, aun cuando esta comprensión sea a menudo incompleta, dado que la relación clínica no permite automáticamente al asistente indagar en áreas que tal vez el cliente no quiera tocar o considere irrelevantes. Por otra parte, el grado de comprensión será con toda probabilidad más profundo y dinámico.

Doy esta explicación para que el lector sepa que la base de mis datos es clínica, y no etnográfica. Fuera de aquellas de las que he sido socio, no he sido observador-partícipe de empresas, pero como asesor he pasado largos periodos de tiempo en empresas de clientes. Creo que esta perspectiva clínica ofrece un útil contrapunto a la perspectiva puramente etnográfica, ya que el clínico aprecia cosas distintas de las que puede apreciar el etnógrafo. Los clientes tienen una motivación para revelar ciertas cosas por el hecho de pagar para que se les asista, lo que sería más bien improbable si solamente se «prestaran» a ser estudiados.

Estimo por tanto que este tipo de indagación permite analizar con «mayor profundidad» la cultura como fenómeno, bien entendido que la mayor profundidad se refiere a su impacto sobre los individuos que forman parte de la empresa. Por necesidad, esta perspectiva da paso además a una visión más dinámica sobre el modo de funcionar las cosas, y sobre la manera en que la cultura nace, se desarrolla, transforma, y en ocasiones se desintegra. Posteriormente, como se verá, esta perspectiva incide de forma especial sobre lo que los líderes y otros agentes de cambio pueden o no pueden hacer para cambiar la cultura deliberadamente.

Primera parte

LO QUE LA CULTURA ES Y HACE

2. LA CULTURA DEBE ENTENDERSE MEJOR

En una reunión de directores de capacitación y asesores internos de la empresa «Multi», surgió a relucir el tema de la cultura de su compañía. A la reunión asistíamos ocho personas, con una antigüedad que oscilaba entre uno y quince años. Un asesor de desarrollo empresarial, que había sido contratado un año antes por su destacada experiencia en la dirección de proyectos de diagnóstico en empresas, contestaba a la exposición general que yo hacía sobre el modo de analizar las presunciones culturales. Observó que uno de los rasgos interesantes de la cultura de la «Multi», era su tendencia a aceptar que únicamente las personas que llevaban en la compañía bastante tiempo podían entender cómo funcionaba realmente. Como resultado de ello, los empleados recién incorporados difícilmente podían hacer alguna contribución. La persona de más antigüedad del grupo, que tenía a su cargo una sección de asesoría interna que llevaba funcionando un tiempo considerable (él mismo tenía una antigüedad de quince años), se dirigió al joven asistente para decirle con severidad: «¿Cómo puede estar usted allí sentado y afirmar algo sobre la cultura de la "Multi" cuando lleva aquí apenas un año? Está usted completamente equivocado. Nosotros aceptamos ideas de los nuevos empleados.» En el embarazoso silencio que siguió, todos tuvimos ocasión de reflexionar seriamente sobre lo que significa el impacto de la cultura, así como sobre la importancia de entender el concepto.

Hay tres razones fundamentales por las que el concepto de cultura empresarial debe ser entendido mejor:

1. Las culturas empresariales son perfectamente «visibles» y «tangibles». El fenómeno de la cultura es real e impactante, tanto si hablamos de una sociedad en un sentido más amplio, de un centro, de una empresa, de un grupo dentro de una empresa, o simplemente de una reunión. Un fenómeno tan real debería ser mejor entendido.

2. El rendimiento individual y empresarial, y las opiniones que los miembros de una empresa tienen sobre ella, se comprenderán tan sólo si se considera la cultura de la empresa. Se afirma hoy con insistencia que la cultura empresarial puede determinar el grado de efectividad de una empresa, bien sea a través de su «fuerza» o de su «tipo» (véanse, por ejemplo, Deal y Kennedy, 1982; Brandt, 1981; Peters y Waterman, 1982; Wilkins y Ouchi, 1983; Kets de Vries y Miller, 1984). ¿Hasta qué punto es ello válido y cómo habría que interpretarlo?

3. La cultura empresarial como concepto ha sido malinterpretada y confundida con otros conceptos, tales como «clima», «filosofía», «ideología», «estilo», «manera en que se dirige a la gente», y similares. Si queremos obtener algún provecho del concepto, debemos en primer lugar elaborar un marco común de referencia para su análisis, así como utilizarlo de una forma teórica apropiada.

Visibilidad y tangibilidad de la cultura

Los efectos de la cultura son profundos y están esquematizados, suponen una «demanda de calidad», y nos invitan a proyectar nuestras propias presunciones si los datos no parecen claros.

Profundidad. Cualquiera que haya viajado alguna vez sabe cuán profundos pueden ser los efectos de las distintas culturas. Topamos con un idioma nuevo, costumbres raras, paisajes desconocidos, olores, ruidos, y actitudes impredecibles de los «locales» que nos resultan inquietantes. Lo usual es que todos nuestros sentidos y sentimientos se vean de inmediato absorbidos cuando tomamos contacto con una nueva cultura. Y con lo que topamos es con los «artefactos» de la cultura, con sus manifestaciones visibles y tangibles, que son causa de profundos impactos.

Aunque el efecto suele ser menos intenso, con toda probabilidad se experimentarán las mismas sorpresas sensoriales cuando lleguemos a una empresa que posee una cultura distinta de la que provenimos (Louis, 1980). Este fenómeno es del todo evidente para las personas que se trasladan de una compañía a otra, aunque también suele experimentarse dentro de una misma compañía cuando el individuo es trasladado

a otro departamento, o de una zona geográfica a otra, hecho que sugiere que los fenómenos culturales operan incluso a nivel de subgrupos dentro de una empresa. Se habla así de cruce de las «fronteras» empresariales, o de la necesidad de ser «socializado» en el nuevo grupo (Schein, 1971; Van Maanen y Schein, 1979).

Como «clientes» notamos a menudo estas diferencias sensoriales cuando comparamos almacenes, Bancos, líneas aéreas o restaurantes. Los establecimientos *se diferencian entre sí por su aspecto y la impresión que provocan*, como diferente es el trato que recibimos en distintos almacenes y restaurantes por parte de sus empleados, a veces para nuestro desconcierto por su rudeza, impersonalidad o desconsideración. Las reglas que se aplican para la ejecución de las cosas varían según las empresas, lo que a veces nos frustra por nuestra imposibilidad de descifrar la manera de conseguir lo que deseamos. En la Compañía de Acción, descubrí que si quería conseguir algo tenía que luchar contra el tiempo, mientras que en la «Multi» me resultaba difícil abandonar una vez que tocaba fondo porque se pretendía todavía más de mí.

¿Pero qué es lo que justifica que se califiquen estas diferencias, por muy apreciables y visibles que sean, como fenómenos «culturales»? ¿Por qué tenemos que atribuir las diferencias a algo que está por encima de los individuos con los que tropezamos? ¿Por qué tenemos que decir de toda la línea aérea, el Banco o el restaurante, que son agradables o desagradables, en lugar de atribuir estas cualidades simplemente a las personas con las que nos toca cruzarnos?

Esquematización. Psicológicamente experimentamos estos fenómenos relacionados con los artefactos como algo más que el efecto que pueden provocar los individuos, porque 1) notamos que muchas de las personas de la empresa aparentan actuar de la misma manera; 2), notamos que otros aceptan la conducta como la normal y esperada, y 3) experimentamos la conducta no como algo casual o inmotivado, sino como algo *intencionado y esquematizado*. Nos parece que lo que la gente hace tiene algún sentido, que media un propósito que aparentemente entienden otros que viven la misma situación, si bien uno mismo no logra descifrarlo.

Tendemos a introducir en este tipo de situaciones conjeturas que afectan a la empresa como conjunto: «Está» reduciendo los costos, «está» intentando ser competitiva mejorando el servicio, «es» una empresa en la que debe ser agradable trabajar, o lo contrario, etcétera. Además, cuando notamos que un grupo de gente está trabajando sobre un esquema más amplio, que varios elementos separados se hallan coordinados, procedemos a hacer generalizaciones relativas al grado de formalidad o informalidad de una empresa determinada, o acerca del talante autocrático, burocrático o participativo que impera en ella, o sobre el carácter abierto o cerrado que aparenta tener.

En cualquier restaurante o Banco, la distribución física, el mobiliario

rio, la pulcritud y porte de sus empleados, el ruido, y un centenar más de referencias suelen conjuntarse para crear la impresión de un esquema. Tales impresiones de esquematización están fundadas en expectativas derivadas de experiencias previas vividas en situaciones similares.

El funcionamiento de este mecanismo puede observarse perfectamente cuando examinamos nuestra reacción ante lo ilógico. Si al entrar en un restaurante notamos que las mesas son de madera enchapada y en cambio que los camareros visten de esmoquin, nos sentiremos sorprendidos y tal vez incómodos. Pero si luego percibimos que los presentes aparentan tratar como algo normal aquello que a nosotros nos resulta ilógico, intentaremos figurarnos un esquema sobrepuesto que «explique» la incongruencia.

¿Por qué buscamos estos esquemas? ¿Por qué no nos conformamos simplemente con registrar lo que vemos? En primer lugar, porque necesariamente provoca ansiedad tropezarse con algo inesperado o insensato, dado que no podemos prever —y en consecuencia tampoco estar preparados para— lo que pueda venir después. Si nuestro mundo perceptivo no está esencialmente ordenado, o tiene mínimos o excesivos estímulos, inventaremos esquemas de significado aunque tengamos que sacarnos de la nada (Hebb, 1954; Lilly, 1956, 1957; Heider, 1958; Jones y Nisbett, 1971; Pulliam y Dunford, 1980).

En segundo lugar, porque buscamos esquemas en la conducta colectiva de otros al ser perfectamente conscientes, merced a la observación de nosotros mismos, del grado de esquematización de nuestra propia conducta, aun cuando los esquemas pueden ser inapreciables para otros. Procuramos aparecer ante los demás de una manera firme y congruente, y dar a conocer nuestra propia interpretación de la situación (Goffman, 1959; Van Maanen, 1979b). Por consiguiente, admitimos instintivamente, aun cuando al principio no podamos deducir el significado, que los demás «saben qué están haciendo y por qué», o al menos que están respondiendo a esquemas que en algún momento tuvieron sentidos y propósitos conocidos conscientemente, pese a que ahora no sean más que hábitos inconscientemente motivados.

Si la conducta de otros es ambigua, podemos aún atribuirles motivos y significados que tengan sentido para nosotros. Los estudios sobre atribuciones han demostrado que cuando intentamos explicar la conducta de otro, tendemos a juzgarle como algo motivado y esquematizado, en vez de como algo determinado por las circunstancias o «imprevisto» (Jones y Nisbett, 1971). Por el contrario, cuando explicamos nuestra propia conducta, podemos apreciar las circunstancias que modifican los esquemas de motivación básica, debido a lo cual la consideramos más «imprevista». Es probable que sea más difícil atribuir esos motivos circunstanciales a otros a causa de nuestra necesidad de predecir y controlar. Podemos en cambio predecir y controlar nuestro propio caso porque somos conscientes de lo que está ocurriendo. Si pretendemos predecir y

controlar la conducta de otros, necesitamos recurrir a explicaciones más esquematizadas.

O, por decirlo de otro modo, podemos aceptar excepciones de esquemas previstos de nuestro propio comportamiento, gracias a que sabemos cuál es el esquema del que nos estamos desviando. El conocimiento de este esquema es lo que hace de la excepción algo definible y tolerable. Cuando observamos la conducta de otros sin poder descifrar su esquema, debemos, antes de poder siquiera pasar a considerar las excepciones circunstanciales que lo afectan, dedicar nuestro esfuerzo a localizar el mismo. De ello se sigue que tendemos a proyectar cualquier esquema que poseamos en nuestra propia cultura como una hipótesis inicial para explicar lo que puede estar ocurriéndole a una persona proveniente de otra cultura.

Para ilustrar este punto, traigo nuevamente a colación las impresiones que inicialmente me produjeron las intensas discusiones y conflictos que tenían lugar en las reuniones de grupo de la Compañía de Acción. Su conducta me provocó asombro, perplejidad e inquietud, pues parecía reflejo de una guerra abierta entre sus miembros. Sólo que éstos aparentemente la toleraban, se sentían mutuamente complacidos por ella, y daban a entender en general que la misma era normal y «correcta». Yo relacioné en un principio su conducta con la agresividad de los individuos, puesto que era el esquema que más se acercaba al que conocía por mi experiencia. Pero cuando descubrí la existencia de otras conductas que casaban mal con esta agresividad, como el afecto que unía a los miembros del grupo, tuve que reconocer la necesidad de hallar otras explicaciones para el esquema.

«*Demanda*» de calidad. Cuando vivimos una situación cultural nueva, sentimos la necesidad de responder, reaccionar, «hacer lo correcto», encajar en la situación, superar la tensión que nace de la incertidumbre, conseguir la aceptación, lograr contactos, etcétera. Nos resulta difícil limitarnos a observar la situación y tener que soportar las sensaciones de desarraigo y tensión que podemos experimentar. Por contra, necesitamos averiguar lo que se espera de nosotros. Esta ansiedad puede volverse cólera si percibimos que se nos presione para adaptarnos sin que sepamos qué hacer para conseguirlo, o si percibimos que la adaptación puede minar nuestro propio sentido de identidad. En otras palabras, vivir una situación cultural nueva es raramente una experiencia deleznable y neutral. Si logramos entender y abrirnos paso con éxito, nos sentimos optimistas; si no lo conseguimos entender, sentiremos al menos cierta prevención y una tenue sensación de peligro, ya que nuestra incompreensión puede ofender a otros y ponernos en algún aprieto.

Los casos más patéticos de incompreensión y el consiguiente desasosiego que provocan, se producen la mayoría de las veces en la esfera de los actos humanos más vitales, como la comida y la evacuación, o en la de las reglas de cortesía y comportamiento anejas a la relación entre

las personas. Con humor y lástima, un amigo contó el caso de un visitante de otro país, desconocedor de las normas de crianza americanas, quien, al pasarse el plato de galletas a la hora del café matinal, dio las gracias y en seguida y con gran esfuerzo comenzó a comer todas y cada una de las galletas que encontró en el plato. Nadie supo qué hacer para que la situación fuera menos embarazosa.

Proyección. En una situación cultural nueva, tendemos a atribuir un sentido y un propósito a todos los aspectos de la escena, acaso incluso exagerando el grado en que se reflejan las intenciones expresas de otros actores. Un ejemplo trivial pero común es el de los turistas norteamericanos en París, quienes suelen considerar «rudos» a los camareros franceses por su trato brusco y escasa amabilidad. Como los camareros en los Estados Unidos aparentan por lo general ser amables y serviciales, dichos turistas esperan que todos los camareros se comporten de modo similar. Cuando no ocurre así, consideran que la conducta es «ruda». Ahora bien, y según sé por algunos amigos franceses, el esquema que dicta que el esfuerzo en ese sentido sea mínimo, no es más que el reflejo de una norma cultural francesa relacionada con el «individualismo» —ocúpate de tus asuntos para que los demás se ocupen también sólo de los suyos—, la cual cobra valor sobre todo en el entorno urbano de París. La conducta, en efecto, es relativamente inmotivada, pero los norteamericanos —confiriendo mayor peso del debido al esquema de conducta—, la interpretan como un intento de ser rudo o de humillar al turista.

En la Compañía de Acción se da una situación similar cuando llega un joven directivo contratado de otra compañía en la que impera un trato más respetuoso entre sus miembros que en la de Acción. El recién llegado puede sentirse personalmente amenazado por la conducta brusca, agresiva y desafiante de los directivos antiguos. Al proyectarse la agresividad como conducta válida y normal en la Compañía de Acción para la resolución de problemas, el recién llegado suele reaccionar con precaución y pasividad. Sólo que, obviamente, cuanto más precavido se muestre el recién llegado, menos probabilidades tendrá de adaptarse a las normas de la compañía. Para socializarse en la Compañía de Acción es necesario descubrir que se debe siempre responder a los desafíos y ser capaz de defenderse en todo momento. Hasta la autocompasión es inaceptable, tanto que el participar a otros ese sentimiento llega a determinar sin más el fracaso.

Dado que esas proyecciones añadidas reflejan a menudo nuestros propios prejuicios culturales antes que las intenciones de otros, deberíamos preocuparnos por no conceder un peso excesivo a los estímulos aun cuando puedan ser bastante poderosos. Como tampoco debemos presumir que, pese a conocer el significado, vamos a saber a qué atribuirlo. Esto es, que frente a cualquier estímulo, no estamos inicialmente en condiciones de saber si el mismo guarda relación con cuestiones étnicas

o nacionales, con la cultura propia de una profesión como la que se advierte al tratar con médicos o policías (Becker y otros, 1961; Van Maanen, 1975), con la cultura de una empresa, con algún elemento subcultural que en el marco de la empresa refleje una geografía común, con objetivos compartidos, o con otros elementos comunes que puedan ser el origen de una formación cultural o de la idiosincrasia de un determinado individuo. Con frecuencia, lo que se percibe como característica de una compañía específica, sea por ejemplo su alta tecnología, puede reflejar, en efecto, una cultura profesional basada en la ingeniería electrónica. Así, podemos sentir que la cultura de algún modo nos afecta, pero ser en cambio incapaces de descubrir la causa.

Efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la satisfacción del individuo

Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración. ¿Pero temas de tan largo alcance tienen algo que ver con la cultura empresarial? ¿El desconcierto, los insultos inconscientes, las ofensas, y el fracaso de los intentos por llevar algo a término en culturas ajenas, guardan alguna relación con el tratamiento de profesiones y empresas pertenecientes a una cultura mayor, y en particular con nuestra propia cultura? Por propia experiencia y de acuerdo con buena parte de la literatura reciente sobre teoría, estrategia y desarrollo empresariales, creo que el examen de las cuestiones culturales a nivel empresarial es absolutamente esencial para lograr un entendimiento básico de lo que ocurre en las empresas, así como sobre la manera de administrarlas y perfeccionarlas.

Para tratar más concretamente este punto, pasaré revista a distintas clases de problemas, comenzando por los que atañen al medio empresarial en su sentido más amplio, para pasar seguidamente a los que afectan a las empresas.

Efectos de la cultura sobre la estrategia. Muchas compañías han descubierto que pueden concebir estrategias nuevas válidas desde el punto de vista financiero, productivo o mercantil, pero que en cambio no pueden implantarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan ninguna correspondencia con las presunciones fundamentales de las empresas. Por ejemplo, la «Compañía Multi» formó su negocio por la creación —gracias a la firme

dedicación de sus laboratorios de investigación—, de productos «importantes» y «útiles para la sociedad». Cuando la compañía entró a competir en un mercado más diversificado, donde la utilidad del producto era considerablemente menos importante que su capacidad de venta, algunos directivos abogaron por una estrategia mercantil más pragmática. Dichos directivos querían recortar el presupuesto de investigación y perfeccionamiento, aumentar los gastos de comercialización, y enseñar a sus colegas a pensar como comerciantes. Sin embargo, no consiguieron convencer a los directivos clave, por lo que algunas partes de la compañía quedaron en una posición financiera vulnerable. Evidentemente, las tradiciones, los valores, los conceptos adquiridos y las presunciones acerca de la naturaleza del negocio, hicieron que algunos aspectos de la nueva estrategia fueran «impensables» o inaceptables para los directivos clave.

Otro elocuente ejemplo de la «Multi» es el relativo al problema que hemos examinado antes sobre el «estímulo de la innovación». Los directivos antiguos admitían la necesidad de volverse más innovadores, tanto en los productos como en las estrategias de dirección que se estaban aplicando. Pero aun cuando la cúpula directiva hiciera cuanto estaba a su alcance por estimular la innovación merced a un mayor flujo de ideas hacia arriba y entre secciones laterales, se comprobó que era extremadamente difícil que el concepto de libre circulación de información e ideas llegara a ser entendido por un directivo medio, formado en la tradición de la dirección de «arriba abajo», de acuerdo con la cual todas las ideas provienen de la cúpula y la lealtad constituye el valor máspreciado. Si algún joven directivo o profesional intentaba hacer circular nuevas ideas hacia las secciones laterales o hacia arriba, se le advertía cortés pero firmemente que la cuestión considerada por la nueva idea ya había sido tratada en informes de la cúpula, y que en realidad la obligación y el deber del joven directivo consistían en seguir las pautas marcadas y no en discutir las.

Por lo demás, una presunción básica de esta empresa era la de que el trabajo es una «parcela» de la persona, en la que no pueden inmiscuirse otros. De allí que una estrategia tendiente a incrementar la comunicación lateral, hiciera más probable que la parcela de la persona fuera invadida por todo tipo de nuevas ideas, lo que de alguna manera sería visto como una amenaza o un insulto por dar a entender que el directivo requiere ayuda. La posesión de la parcela empresarial era un derecho celosamente protegido que sólo podía ser violado por el jefe directo o alguien superior en jerarquía. Así, mientras las ideas podían circular de un extremo a otro de la jerarquía, resultaba prácticamente imposible estimular las comunicaciones laterales.

Un tercer ejemplo nos lo proporciona la de «Acción», compañía que creció y alcanzó el éxito gracias a la comercialización de un producto muy complejo para clientes sofisticados. Cuando más tarde la compa-

ña desarrolló versiones más pequeñas, simples y baratas del producto, para que pudiera ser adquirido por clientes menos sofisticados, los diseñadores del producto y sus divisiones de mercado y ventas no conseguían atraer al nuevo tipo de cliente. Los encargados de las ventas y el mercado no lograban dar con los intereses de este nuevo y menos entendido cliente, mientras que los diseñadores del producto seguían convencidos de poder establecer el atractivo del producto por su cuenta. Ni unos ni otros estaban motivados para entender al nuevo tipo de cliente, ya que, inconscientemente, tendían a verse ellos mismos como clientes.

En cada uno de los ejemplos expuestos se puede preguntar si el problema que comportan tiene que ver con algo que no sea simplemente la comunicación o la capacitación inadecuada. ¿Por qué hay que llamarlos asuntos «culturales»? Son «culturales» porque las percepciones y los esquemas de conducta resultantes se formaron a partir de presunciones largamente admitidas y asentadas, que se dieron por sueltas al derivarse de ellas el éxito inicial. Tales presunciones actúan en un ámbito que trasciende con mucho al de los directivos, y están tan asumidas que cualquier conjetura o estrategia inspiradas en presunciones de otro tipo, serán descartadas prácticamente de antemano.

¿La cultura es entonces sólo «coactiva»? ¿O acaso puede una empresa que entiende realmente y en su totalidad su cultura y subculturas, utilizar esta comprensión como una fuente de fuerza estratégica? Un ejemplo aclarará esta cuestión. El fundador de una compañía de mantenimiento de jardines en el Medio Oeste creía firmemente que todos sus empleados—incluyendo a los camioneros, el personal de mantenimiento y las secretarías—, debían entender la parte económica del negocio y sentirlo como algo propio y de su responsabilidad. Los empleados de la compañía eran conocidos por los clientes porque parecían especialmente inteligentes y serios. Lo usual era que en las visitas, mientras se aplicaban los productos químicos al césped, el camionero entablara conversación con el dueño de casa sobre el negocio y estimulara un trato amistoso. Pero llegó un momento en que la compañía tuvo que hacer frente a una fuerte competencia, descubriendo que su supervivencia dependía de su habilidad para diversificarse. Ante ello, los empleados hicieron ver que, dado que conocían a los dueños de casa que los contrataban para el mantenimiento del jardín, podían estar en condiciones de ampliar la gama de servicios y competir ventajosamente en la limpieza, reparación y mantenimiento de casas, así como en otras actividades acordes con la credibilidad y confianza que despertaban. La compañía emprendió entonces programas de capacitación para dichos servicios afines, y se expandió con éxito.

Cada vez crece más el número de asesores de empresas que reconoce este tipo de problemas, y que además señala explícitamente que, dado que «la cultura fuerza la estrategia», las compañías deben anali-

zar su cultura y aprender a gobernarse dentro de sus límites o, si fuera necesario, optar por transformarlos (Beckhard y Harris, 1977; Schwartz y Davis, 1981; Peters, 1980; Allen y Kraft, 1982; Peters y Waterman, 1982; Stonich, 1982).

Es frecuente que entre estudiosos, asesores y directivos dedicados al perfeccionamiento de las empresas, se discuta si basta con cambiar la estructura de una empresa —con lo que comprenden esquemas de autoridad, reparto del trabajo, sistemas de control (en el sentido de quién informa a quién y de qué es responsable cada uno), y circuitos de comunicación—, o si más bien lo necesario es cambiar las actitudes y percepciones de la gente tanto como la estructura. Pero si tanto una cosa como otra necesitaran cambiarse, ¿con cuál habría que proceder antes? Si se consideran estas cuestiones desde la perspectiva de la cultura empresarial, se reconocerá que tanto la estructura como las actitudes son, en un sentido, artefactos de la cultura; y que si se piensa transformar los artefactos sin confrontar las presunciones subyacentes, no podrá obtenerse un cambio fructífero. La empresa simplemente volverá a sus antiguos métodos de trabajo. Si un grupo ha contado con una historia suficientemente amplia como para desarrollar una cultura, ésta lo impregnará todo.

Fracasos de fusión, adquisición y diversificación. Cuando la dirección de una empresa decide fusionarse con otra compañía o comprarla, lo corriente es que estudie meticulosamente su capacidad financiera, su situación en el mercado, su capacidad de control, y toda una diversidad de aspectos relacionados con la «salud» de ésta. Sin embargo, rara vez se revisan los aspectos que pueden ser considerados «culturales», a saber, la filosofía o estilo de la compañía; sus orígenes tecnológicos, que podrían ser decisivos para conocer sus presunciones básicas; y las ideas que tenga sobre su misión y su futuro. Ahora bien, si la cultura determina y limita la estrategia, en toda adquisición y fusión la disconformidad cultural representa un riesgo similar al de una mala situación financiera, de producción, o de mercado.

Unos cuantos ejemplos concretos aclararán este punto. Hace algunos años una compañía de envasado de comidas compró una próspera cadena de hamburgueserías sin lograr, pese a diez años de denodados esfuerzos, que la compra fuera rentable. En primer lugar, la compañía no supo prever que varios de los mejores directivos de la compañía adquirida se despedirían por no agradarles la filosofía de la nueva casa matriz. Además, en lugar de contratar nuevos directivos con experiencia en el sector de la comida rápida, la casa matriz situó a algunos de sus propios directivos a la cabeza del negocio. Este fue su segundo error, por cuanto dichos directivos no eran conocedores de la tecnología del sector, y en consecuencia no podían aplicar muchas de las técnicas de mercado que habían probado su eficacia en la casa matriz. En tercer lugar, la compañía matriz impuso muchos de los sistemas de con-

trol y métodos propios que con anterioridad le habían dado buenos resultados, con lo cual elevó de manera desmedida los costes de explotación de la cadena. Los directivos de la casa matriz terminaron por concluir que jamás llegarían a entender del todo las operaciones de franquicia, y además que nunca «captarían» lo que se requería para que el negocio fuera rentable. Finalmente, la compañía vendió la cadena de restaurantes, después de perder varios millones de dólares a lo largo de una década.

El desconocimiento de los riesgos culturales de la compra de un negocio en franquicia, es aún más claro en otro caso, el de una compañía sumamente estricta, tradicional y moralista, y cuya dirección se preciaba de sus altos valores éticos, que adquirió una cadena de restaurantes de comida rápida con establecimientos en todo el país. Ocurrió sin embargo que los directivos de la compañía descubrieron, con enorme disgusto, que uno de los restaurantes más grandes de un Estado cercano se había convertido en el prostíbulo local. Las actividades del pueblo estaban tan articuladas alrededor del restaurante, que la alternativa de cerrarlo suponía el riesgo de concitar una atención que la compañía quería a toda costa evitar. *Después del hecho*, los directivos se preguntaron: «¿Tendríamos que haber estado al tanto de lo que implicaba nuestra adquisición en este nivel más oculto? ¿Tendríamos que haber entendido mejor nuestro sistema de valores de modo de estar seguros de su compatibilidad?»

El siguiente ejemplo resalta el choque entre dos conjuntos de presunciones sobre la autoridad. Una compañía de nueva creación, sacada adelante por un fundador que le había infundido la firme creencia de que el éxito se consigue estimulando la iniciativa y el igualitarismo, fue comprada por otra compañía de nueva creación, llevada por un empresario francamente autocrático, quien había instruido a sus empleados para que fueran altamente disciplinados y formales. La compañía compradora necesitaba contar con el nuevo talento empresarial que había adquirido, sólo que, antes de que se cumpliera un año desde la compra, la mayoría de los mejores directivos de la compañía adquirida ya se había despedido por su imposibilidad de adaptarse al estilo formalmente autocrático de la casa matriz. El empresario autocrático no fue capaz de entender la causa de ello, ni de apreciar las diferencias culturales que existían entre las dos compañías.

Lo llamativo de cada uno de estos casos es la falta de visión por parte de la compañía adquiriente respecto a su propia cultura empresarial, como respecto a sus presunciones inconscientes sobre la forma en que debe llevarse un negocio. Como testigo de algunas de las recientes fusiones de importantes empresas, tales como la «Du Pont» con «Conoco», la de «U.S. Steel» con «Marathon Oil», y la de «American Express» con «Shearson», uno no puede menos que preguntarse cómo harán estas gigantescas corporaciones para engarzar no sólo sus nego-

cios, sino también sus culturas. El pasado de estas compañías, así como sus distintas tecnologías, permiten suponer que entre ellas existen casi con toda seguridad sustanciales diferencias culturales.

Problemas semejantes de «cruce cultural» surgen cuando las empresas se diversifican en nuevas áreas geográficas, o cuando adoptan nuevas tecnologías, nuevas líneas de productos, o se introducen en nuevos mercados. En cada caso toparán con subculturas regionales o profesionales, las cuales requieren la adopción de distintas conductas directivas para poder obtener buenos resultados. Lo usual es que inicialmente el problema se conceptualice como algo que consiste «tan sólo» en la introducción de una nueva tecnología o producto en un terreno nuevo, cuando, de hecho, el verdadero problema consiste en que la nueva tecnología o producto amenazan con cambiar las presunciones culturales locales hasta un extremo incierto, lo que da lugar al rechazo. O puede ocurrir que la diversificación, como la fusión, requiera el aprendizaje de una nueva cultura, lo cual resulta incompatible con la cultura que posee la empresa.

Cuando las fusiones, adquisiciones o diversificaciones se ven en apuros, los directivos suelen decir que ello se debe a las incompatibilidades, pero por algún motivo dichos factores raramente se consideran durante el proceso de toma de decisiones inicial. Recientemente ha tenido auge una tendencia encaminada a enjuiciar estos factores, si bien las herramientas con que se cuenta para el discernimiento de las diferencias culturales son todavía relativamente toscas. Uno de los principales propósitos de este libro es el de volver más fácilmente aprovechables dichas herramientas, de modo de hacer al tiempo más viable la posibilidad de perfeccionar el proceso de fusión, adquisición y diversificación.

Fracasos en la adopción de nuevas tecnologías. La introducción de cualquier tecnología nueva en una profesión, empresa o sociedad, puede ser apreciada como un problema de cambio cultural. Las profesiones corrientemente forman sus métodos, valores y su propia imagen básica en torno a la tecnología que les es inherente. De modo similar, una empresa que consigue ser próspera gracias a su dominio de una tecnología determinada, desarrolla su propia imagen en torno a esa tecnología. Si la tecnología sufre una transformación sustancial, la empresa o profesión no deberán tan sólo aprender nuevos métodos, sino además redefinirse a sí mismas atendiendo a premisas más esenciales y que impliquen las presunciones culturales de fondo. Por ejemplo, con la introducción de la comida congelada de bajo coste y de eficientes frigoríficos caseros, muchas de las compañías de envasado se vieron ante la disyuntiva de dedicarse a la comida congelada o desaparecer. Sólo aquellas compañías que fueron capaces de cambiar enteramente su criterio con relación a su negocio, consiguieron sobrevivir. Se cuentan casos similares de empresas ferroviarias que no pudieron sobrevivir por su incapacidad de redefinirse en tanto que negocio de transportes, y por no con-

seguir adaptarse a las nuevas tecnologías del transporte.

En la actualidad, los ejemplos más señalados son sin duda los relacionados con la automatización, los ordenadores, y la tecnología del procesamiento de datos. Uno de los elementos de más peso de las culturas empresariales es el sistema jerárquico que surge de la tecnología tradicional, sistema que con frecuencia se basa en la posesión de puntos clave de información o en la capacidad de análisis. Con la introducción de los sofisticados sistemas de información por ordenador y la automatización, se hace del todo obvio que en numerosas parcelas cruciales el subordinado sabe más que el jefe, o que los grupos que antes carecían de poder pasan a tener un papel determinante. Las personas que están en el poder prevén con frecuencia estos cambios, y entienden que la mejor manera de evitar la merma de su poder, es la de oponerse por completo a la nueva tecnología. Aun en el caso de que la lógica empresarial relativa a la redistribución de poder fuera tan convincente como para lograr que algunos empleados y directivos aceptaran el cambio, una segunda fuente de resistencia «cultural» vendría dada por la incertidumbre y ansiedad asociadas con la transición misma. El período de transición con toda probabilidad tardará cierto tiempo en el caso de que los propios criterios de poder y jerarquía sean tan ambiguos como para que todas las personas involucradas en la transición, incluso aquellas que a la larga salgan ganando, se sientan inquietas.

Si la nueva tecnología ha de triunfar, los que la defiendan deben reconocer como observadores que la oposición que encuentran no es por la tecnología en cuanto tal, sino por las consecuencias de cambio cultural que se derivan de su introducción. La tecnología del procesamiento de datos suele ser introducida con el argumento de que la compañía ganará en productividad, prestándose poca atención a las consecuencias en el reparto de poderes. Pero aun en el caso de que se considere el tema relativo al poder, suele omitirse otro factor igualmente cultural, esto es, el hecho de que la nueva tecnología arrastra consigo su propia cultura *profesional*. Únicamente cuando el cambio está en marcha, los directivos se dan cuenta de que con la nueva tecnología aparece toda una serie de nuevas presunciones, valores y esquemas de conducta desarrollados en la esfera del procesamiento de datos.

El colectivo dedicado al procesamiento de datos posee un vocabulario propio, propias normas, propias tradiciones, una visión propia de su importancia, y una perspectiva propia sobre la manera en que la tecnología debe ser utilizada, sin que nada de ello pueda equipararse al lenguaje, las perspectivas y las normas de los usuarios potenciales del sistema (Brooks, 1975; Keoo, 1977). El profesional del procesamiento de datos suele ser preciso en sus razonamientos, enemigos de la ambigüedad, impersonal, proclive a la desavenencia y al choque con el director general, quien percibe su mundo como algo ambiguo, imperfecto e impreciso.

Por ejemplo, en una gran compañía manufacturera que requería ayuda para el perfeccionamiento de la dirección, los directivos de procesamiento de datos ostentaban un expediente profesional que les confería una considerable familiaridad con los distintos sistemas que la compañía estaba utilizando en su negocio. Tal familiaridad les permitía creer que podían ser los candidatos ideales para ocupar los cargos de dirección general, si bien se sentían frustrados por el hecho de que rara vez llegaban a ser promocionados a dichos puestos. Por su parte, los directores generales decían que los directivos de procesamiento de datos eran inexpertos, que no sabían tratar a la gente, y que poseían escasas nociones sobre la manera de ejercer la responsabilidad. Creían que su conocimiento de los sistemas estaba lejos de poder compensar su poca pericia en el trato, y así afirmaban que los del grupo de procesamiento de datos «jamás» llegarían a ocupar los puestos de más alta dirección.

Mis propias observaciones de los dos grupos en distintas reuniones, pusieron en evidencia otro aspecto del problema. Los directivos de procesamiento de datos utilizaban su jerga profesional, lo que constituía una afrenta directa a la «cara» de los directores generales, quienes no entendían muchos de los términos y, lo que era aún peor, sentía el agravio de ser tildados de ignorantes. Era fácil apreciar el conflicto que se desarrollaba entre las dos culturas. Así, y como era de esperar, la subcultura dominante propia de la dirección general terminó por imponerse, en la medida en que, de hecho, los directivos de procesamiento de datos no llegaron nunca a ocupar los puestos de la dirección general. Por desgracia, y en lo que respecta al estudio encaminado a resolver el conflicto entre los grupos, la posibilidad de lograr la mejora de la efectividad de la compañía a través de un uso más adecuado de la tecnología de procesamiento de datos, tuvo que quedar temporalmente descartada.

Un interesante ejemplo puede observarse actualmente en medicina, donde la introducción de los diagnósticos por ordenador puede convertir a una generación de antiguos médicos en sujetos obsoletos dentro de un campo fundamental de su trabajo. Otros ejemplos que podemos encontrar son la introducción de los sofisticados diagnósticos radiológicos, aplicables gracias a las técnicas de ultrasonido, la tomografía computarizada, y otros mecanismos, pone relativamente más poder en manos de técnicos bien capacitados, al tiempo que hace que el antiguo radiólogo dependa de estos técnicos. La distribución de las jerarquías, poderes y hábitos de trabajo, va a constituir sin duda un importante cambio cultural en los departamentos de radiología (Barley, 1984a, 1984b). De ello se obtiene que es necesario considerar la cumplida introducción de cualquier tecnología nueva en parte como un problema de acoplamiento de varias subculturas profesionales y/o de cambio de la cultura empresarial dominante (Allen, 1977).

Conflictos intergrupales en el seno de la empresa. Los grupos pueden formarse sobre la base de la proximidad física, de un destino com-

partido, de una profesión común, de una experiencia común de trabajo, de una raíz étnica similar, o de un rango similar (como trabajadores o directivos). Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura. Si surge algún conflicto entre los grupos, resulta bastante difícil solucionarlo, sobre todo porque un grupo necesita mantener su identidad, siendo una de las mejores maneras de conseguirlo el proceder a comparar y contrastar el propio grupo con otros. En otras palabras, la comparación, la rivalidad y/o el conflicto intergrupales sirven para edificar y mantener la cultura intergrupar (Sherif y otros, 1961; Blake y Mouton, 1961; Alderfer, 1977). Esta formación de «subculturas» constituye en esencia lo mismo que Lawrence y Lorsch (1967) (1) describieron como fenómeno de «diferenciación» entre las distintas partes funcionales de una empresa y el desarrollo de una visión funcional delimitada por cada parte. Si entre las secciones de venta e investigación, o las de ingeniería y fabricación, hay trabas para la comunicación y la colaboración efectiva, el problema puede ser entendido como esencialmente cultural.

Si examinamos las negociaciones entre el comité de empresa y la patronal, podemos preguntarnos si cada uno de los grupos que participa en la negociación ha desarrollado una cultura propia, si estas culturas están lo suficientemente imbricadas como para que se pueda dar un entendimiento mutuo y, de no ser así, si cabe fundar una mínima cultura común que permita una negociación legítima o la resolución de problemas. En los Estados Unidos, las negociaciones en las compañías parecen solventarse mejor y dar lugar a soluciones más satisfactorias para ambas partes, cuando existe un conjunto de presunciones compartidas sobre la validez del sistema capitalista, la base racional y legal de la autoridad, la fluidez de la estructura de clases, el mito de Horacio Alger, y sobre el valor del producto o servicio que brinda la empresa.

En las empresas multinacionales estas negociaciones son todavía más complejas porque los problemas entre los grupos se combinan con los problemas derivados de las diferencias de cultura nacional. Así, las técnicas de negociación que quepa aplicar en un país, tal vez sean inaplicables en otro. Las presunciones relativas a lo que pretenden los sindicatos y a lo que éstos reflejan de las posturas de los trabajadores, pueden ser enormemente distintas en cada país, pese a lo cual con frecuencia se llega a concluir erróneamente que la concesión de derechos de decisión a los trabajadores, supone automáticamente para la patronal una pérdida de prerrogativas. De hecho, el que la patronal pierda o gane dependerá tanto de la cultura nacional como de la cultura de la compañía. En muchas empresas europeas, una mayor participación de los sindicatos se considera positiva, ya que con ello se logra que la postura de los trabajadores sea más favorable a la compañía.

(1) *La Empresa y su entorno*, Colección «Gestión e Innovación». Plaza & Janés, 1987.

El problema de la ética en los negocios puede igualmente contemplarse como una cuestión cultural. Lo ético es, ante todo, un aspecto de la cultura, de manera que si reconocemos el concurso de varias culturas en el marco de una empresa, podemos admitir la existencia de distintas bases para juzgar lo que es ético (Schein, 1966). Aun en el caso de que una compañía posea una cultura empresarial fuerte y del todo integrada, con principios claramente especificados, puede ocurrir que esos principios no sean aplicables a otras culturas. Por ejemplo, en algunas situaciones culturales ciertos tipos de regalos entre clientes y distribuidores se aceptan como un intercambio normal para la marcha del negocio, mientras que en otras situaciones tales obsequios no son vistos más que como sobornos o intrigas.

Reuniones infructuosas y desavenencias en las relaciones personales. Incluso los problemas diarios de la vida empresarial —la reunión improductiva, la dificultad para lograr que un subordinado entienda la advertencia que se le hace ante un balance de rendimiento, la dificultad para transmitir instrucciones con suficiente claridad como para conseguir su correcta aplicación, etcétera—, pueden ser provechosamente analizados desde la perspectiva cultural. En lugar de juzgar los problemas de comunicación como resultado de la falta de claridad, la actitud defensiva, o la discordancia de lenguajes, podemos reconocer que tales problemas se derivan con frecuencia de diferencias reales en cuanto a la manera como la gente percibe y entiende las cosas por su pertenencia a distintas unidades culturales. En lugar de juzgar los problemas de lenguaje como puro «ruido» en el sistema, podemos reconocer que estos problemas son inevitables cuando los miembros de distintas subculturas tratan de comunicarse entre ellos. Por consiguiente, la incompreensión entre las personas debería ser siempre tratada inicialmente como una cuestión cultural, más que como un asunto de personalidad individual (Hall, 1959; Schein, 1981b).

La experiencia en reuniones y grupos nos enseña a todos con qué rapidez se forma la cultura aun en contadas reuniones. El grupo crea un lenguaje propio, interpreta los eventos en términos propios, y desarrolla presunciones sobre sí mismo y su entorno que actúan como filtros silenciosos sobre las percepciones. Un competente director de grupos sabe, por una parte, que se debe conceder un tiempo suficiente para la formación de determinadas culturas de grupo, de manera que el grupo pueda ser realmente efectivo; pero, por otra parte, sabe que cuanto más desarrolle el grupo una cultura, más problemas tendrá para comunicarse con los restantes grupos, y más inflexible puede volverse en su propio funcionamiento. El análisis del crecimiento y la efectividad del grupo desde una perspectiva cultural, permite prescindir de la aplicación de herramientas demasiado simples y rígidas como para lograr que las reuniones sean más provechosas o que se mejoren las comunicaciones.

Los últimos puntos tratados han sido bien resumidos por Allen (1977,

págs. 137-139) en su análisis sobre la investigación y desarrollo empresariales:

Las dispares culturas de las empresas interpretan o sistematizan los problemas de distintos modos. Ponderan los criterios de resolución de distinta manera, con lo que prácticamente garantizan el desarrollo de distintas soluciones. Algunos laboratorios, por ejemplo, son conocidos por el conservadurismo de sus concepciones; otros son emprendedores y se les conoce por sus concepciones creativas y por sus eventuales y extraordinarios descubrimientos. Estas características, así como algunas de las más afirmadas metas empresariales, consiguen arraigarse entre los miembros de la empresa, suministrándoles un esquema conceptual o codificador que les permite clasificar su mundo y transmitírselo a otros. Este común esquema codificador se desarrolla en parte gracias a que a lo largo del tiempo los miembros de la empresa han vivido una serie de experiencias compartidas, y en parte por una filosofía desarrollada a partir de las primeras experiencias de la empresa o debida a la influencia de algunos individuos clave. El esquema codificador es un punto de vista común que se expresa en un lenguaje compartido y en una serie de actitudes comunes. Dicho esquema aumenta la eficacia de la comunicación entre aquellos que lo comparten, pero puede en cambio perjudicar la comunicación con cualquiera que siga un esquema codificador diferente. Los ingenieros de las empresas pueden comunicarse mejor con sus colegas que con terceros, porque comparten las nociones sobre los términos de la negociación, y existe entre ellos menos espacio para cualquier tergiversación. Asombra ver cómo los malentendidos pueden interponerse en la comunicación entre las empresas.

Fracasos en la socialización. A toda empresa le preocupa el grado de «adaptación» del conjunto de individuos con que cuenta. Las empresas invierten un considerable esfuerzo en la capacitación, adoctrinamiento y socialización, así como en otros mecanismos con los que procura que la «adaptación» no sea dejada al azar (Schein, 1968; Van Maanen, 1976; Van Maanen y Schein, 1979; Ritti y Funkhouser, 1982). Cuando el proceso de socialización no se resuelve de manera óptima, o cuando el nuevo miembro no aprende la cultura del grupo receptor, las consecuencias son por lo general graves. En un extremo, si el nuevo empleado no aprende las presunciones fundamentales o centrales de la empresa, lo corriente es que se sienta segregado, incómodo, y también improductivo. Esos sentimientos pueden incluso dar lugar a que empleados competentes abandonen la empresa. Asimismo, el hecho de que el nuevo empleado aprenda elementos de una subcultura contrarios a las presunciones fundamentales de la empresa en su conjunto o a las del conse-

jo directivo que está en el poder, puede originar un sabotaje activo o la disminución del ritmo de trabajo en la empresa sobre los términos estipulados por el consejo en el poder, y eventualmente el estancamiento, la revolución, o la eliminación del disidente.

En el extremo opuesto, si el empleado está «demasiado socializado», en cuanto que llega a aprender cada detalle de la cultura receptora, el resultado es un conformismo absoluto, lo que hace que la empresa pierda su capacidad innovadora o receptiva para con las nuevas demandas de su entorno. La óptima socialización podría así entenderse como el aprendizaje de solamente aquellas partes de la cultura que son esenciales para que la empresa sobreviva y continúe funcionando.

Como las empresas tienden a ser un conglomerado de subculturas, pero al tiempo poseen una cultura empresarial completa siempre que cuenten con un pasado suficiente, el proceso de aprendizaje cultural para el recién llegado es complicado y permanente. Desde que ingrese en la empresa, y posteriormente en cada desplazamiento funcional, geográfico o jerárquico, el individuo tiene que aprender elementos subculturales nuevos y articularlos luego en una visión más amplia y total. El análisis de la manera como la gente conduce este proceso —especialmente cuando es trasladada a nuevos emplazamientos y grupos, donde los aspectos culturales nuevos entren en conflicto con los antiguos—, es vital para el entendimiento tanto de los resultados individuales, sean por ejemplo la segregación y la escasa productividad, como de los resultados empresariales, sea por ejemplo la ausencia de innovación.

Productividad. Como han demostrado numerosos estudios sobre trabajo industrial, los grupos de trabajo forman culturas fuertes, y a menudo esas subculturas desarrollan la presunción de que el trabajo debe delimitarse no de acuerdo con lo que uno es capaz de hacer, sino en base a lo que es adecuado hacer —«Una jornada justa para una paga justa» (Roethlisberger y Dickson, 1939; Whyte, 1955; Roy, 1960; Schrank, 1978; Schein, 1980)—. A veces, cuando se ve que la empresa está en dificultades o cuando los trabajadores vinculan sus propios intereses con los de la compañía, la regla es que se persiga la alta productividad (Laisleur, 1958; National Commission on Productivity and Work Quality, 1975), si bien lo normal es que la regla «limite» el resultado. Antes de que Homans (1950) y otros trataran esta conducta como un fenómeno sociológico más que como una característica individual de los trabajadores, no podíamos explicarla cabalmente, por cuanto era imposible localizar relaciones particulares a nivel productivo que pudieran mantenerse en una serie de situaciones. Sin embargo, el pasado del grupo y la experiencia consiguen explicar no únicamente el modo en que surgen las reglas, sino además los niveles en los que se implantan. En otras palabras, la productividad en un fenómeno cultural por excelencia, tanto a nivel de los pequeños grupos de trabajo como a nivel de la empresa en su totalidad.

Interpretaciones y análisis erróneos de la cultura

El término cultura se usa hoy exactamente y se ofrece como explicación válida de diversos hechos que ocurren en las empresas. Dado este amplio uso, el tercer motivo por el que aquí se estudia la cultura responde al afán de lograr la máxima precisión y exactitud en el análisis del concepto. Resulta sumamente fácil dar a algo el calificativo de cultural y confiar en la propia intuición, por cuanto todos estamos familiarizados con la cultura a algún nivel. Pero dicha intuición no nos libra de los análisis e interpretaciones erróneos, dando lugar a cuatro tipos de engaños: 1) que no se consigan entender las *consecuencias dinámicas* de los fenómenos culturales; 2) que se ponga demasiado énfasis en el *proceso* de aprendizaje cultural (socialización) y escaso énfasis en el *contenido* de lo que verdaderamente se aprende (la verdadera cultura); 3) que se confundan *partes* de la cultura con la *totalidad* cultural; y 4) que se confundan las *manifestaciones superficiales* de la cultura con el *esquema subyacente*, o con lo que podemos considerar la *esencia* o *núcleo* de la cultura. Estas interpretaciones incorrectas están, obviamente, profundamente relacionadas entre sí, pero conviene que las tratemos separadamente en provecho del análisis.

Consecuencias dinámicas. La cultura está firme, profunda y esquemáticamente engarzada en los pensamientos, percepciones y sentimientos de la gente. Suministra una perspectiva integral y da sentido a las situaciones; presta a los miembros del grupo una perspectiva histórica y una visión de su identidad. ¿Pero si la cultura es todo esto, se puede transformar con facilidad y, lo que es aún más importante, debe ser transformada? O, por decirlo de otro modo, la más importante consecuencia *dinámica* de la cultura consiste en que estabiliza las cosas para los miembros del grupo. De acuerdo con ello, ¿bajo qué condiciones se puede o debe desestabilizar la situación al iniciar un proceso de cambio?

Algunos de los recientes escritos sobre cultura empresarial proporcionan una respuesta demasiado simple a estas preguntas. Por ejemplo, Ouchi (1981), en su análisis de los métodos de dirección japoneses, defiende que el paso de la poco conveniente empresa de Tipo A, a la muy conveniente de Tipo Z se consigue volviendo a la gente de la empresa más «abierta y confiada». Esta prescripción delata sorprendentemente una muy escasa atención tanto sobre la dificultad de lograr tal cambio, como sobre su conveniencia. Ouchi y otros defienden además una mayor aplicación del «consenso de dirección» en las empresas de los Estados Unidos, sin prestar mucha atención al problema que supone la introducción de ese estilo de dirección en una cultura marcadamente individual.

lista (Slater, 1970; Evans, 1976; Harris, 1981). Esta simplista prescripción omite el hecho de que en la sociedad japonesa la armonía y subordinación del individuo en el grupo figuran entre los valores humanos más estimados, mientras que en los Estados Unidos el individualismo y el pragmatismo son valores mucho más estimados que la armonía del grupo (Inaba, 1981). Los grupos y los equipos de trabajo funcionan en el contexto estadounidense siempre que no supriman al individuo ni minen la eficiencia. En efecto, la manera más fácil de vender un equipo de trabajo a los directivos estadounidenses, es la de demostrarles que con él se obtienen mejores resultados que con el esfuerzo fragmentado de los individuos (Schein, 1981).

En un reciente libro dedicado a la estrategia, Brandt (1981) defiende que toda organización atraviesa necesariamente por una secuencia de desarrollo, cuya sexta y final etapa comprende la «formación» de una cultura corporativa. Defiende que la empresa debe llegar a ser consciente de este proceso y controlarlo activamente. La presunción de que la empresa no posee ninguna cultura hasta las últimas etapas de crecimiento, así como la atrevida afirmación de que cabe formar una cultura «conveniente», demuestran una sorprendente falta de visión respecto a la dinámica de la cultura, esto es, sobre la manera en que se originan, desarrollan, y estabilizan en la vida de una empresa.

Si se considera el concepto de cultura seriamente, cabe que se tenga que hacer frente a la imposibilidad práctica de transformar las presunciones culturales, o que se deba al menos desarrollar una teoría dinámica que rinda justicia a la tenacidad que con frecuencia exhiben dichas presunciones.

Mayor énfasis en el proceso que en el contenido. Como se señaló previamente, en las últimas décadas se ha prestado especial atención al proceso de socialización profesional y empresarial, mientras que apenas se han hecho esfuerzos para describir el verdadero contenido cultural de determinadas profesiones y empresas. En particular, carecemos de información sobre el contenido de la cultura de diversas clases de empresas, al igual que carecemos de categorías teóricas para el análisis de dicho contenido. Si se revisan las descripciones culturales existentes, o los métodos para el estudio de la cultura, se descubre que la mayoría de analistas simplemente relaciona las categorías que juzga importantes. Raramente se llega a encontrar un soporte teórico o racional para las categorías relacionadas. Una de las más importantes razones para la adopción de una perspectiva evolutiva dinámica, es que genera una serie lógica de categorías para el análisis.

Confusión de las partes con el todo. La confusión de una parte de una cultura dada con el todo, implica el peligro de que se atienda a algo trivial y se le conceda excesiva importancia, o de que los observadores independientes de una misma cultura perciban cosas distintas y no puedan decidir qué es más «verdadero» y/o «importante». Por ejemplo,

cuando el sujeto A conoce la Compañía de Acción, puede sentirse sorprendido por la espontaneidad del ambiente, la escasa formalidad con que visten los empleados, o la informalidad que supone que el tuteo sea la norma entre ellos. El sujeto B, en cambio, al conocer la Compañía de Acción, tal vez se sorprenda por el paso decidido, el grado de enfrentamiento entre los empleados, o la tensión que caracteriza las conversaciones y reuniones. El sujeto A aprecia una cultura muy abierta e informal, mientras que el B una emprendedora y orientada. En su caso, le costaría un enorme trabajo concordar sus percepciones, a no ser que ambos reconozcan que uno y otro han visto sólo una parte del todo. Cabe incluso que discrepen y que discutan cuál de las dos percepciones es la correcta, sin llegar a reconocer que ambas lo son.

En obras en las que se describen culturas empresariales, se descubre que los autores, en función de su propósito y postura técnica, se centran en categorías totalmente distintas; la estructura de la compañía, la filosofía de la dirección, la personalidad de los fundadores y líderes, el clima empresarial, el estilo directivo, el énfasis funcional, etcétera. Cada uno de estos elementos puede identificar correctamente un aspecto de la cultura de la empresa, pero ninguno de ellos abarca la cultura en su totalidad. Este estado de cosas hace muy difícil la comparación y contraste entre distintas descripciones de empresas. Dado que la cultura lo impregna todo, es muy difícil desarrollar una base teórica que especifique qué es el «todo» cultural, del cual otros hechos son una «parte». Una de las principales razones que impulsan a adentrarse en los niveles más profundos de la cultura, es la de descifrar en esos niveles el paradigma que proporciona la «gestalt».

Confusión de los síntomas con las esencias. Cabe un último análisis erróneo en el que, aunque está estrechamente relacionado con el anterior, se destaca la dimensión de profundidad. A la hora de observar una cultura, es fácil que se confundan las manifestaciones superficiales con las causas, esencias y esquemas subyacentes. El hecho de que el ambiente visible de una compañía puede aparentar ser informal y abierto, no implica que la verdadera cultura sea informal y abierta. Cuando se comparan dos compañías, nada permite suponer que la que parece más formal y cerrada procesa la información menos adecuadamente que aquella que parece más abierta e informal.

Recuerdo vivamente un enfrentamiento entre un directivo alemán y sus colegas norteamericanos. Los norteamericanos se burlaban del alemán por su manera de chocar los tacones, de inclinar la cabeza ante los superiores, y por sus apretones de manos. Se preguntaban cómo podía cumplir con su trabajo después de todo ese ritual. Hasta que un día, molesto, señaló a sus «informales y abiertos» amigos norteamericanos que cada mañana, al presentarse en el despacho de su jefe, chocaba los tacones, daba la mano, y hacía una venia; pero luego, y de una manera totalmente franca, le contaba a su jefe la verdad sobre la marcha de la com-

pañía en relación con los asuntos de ese día. Y su audiencia recogió la alusión, al entender que con la franqueza superficial solapaban a menudo su encubrimiento de la información crítica.

Los datos superficiales pueden ser, obviamente, del todo precisos. Pero hasta que no llegamos a lo profundo, simplemente ignoramos si lo que hemos observado no es más que una manifestación superficial o una característica de la forma en que los miembros de la empresa quieren que los percibamos, o si acaso refleja esquemas más profundos del grupo. Debemos tener cuidado de no suponer que la cultura se revela a sí misma con facilidad, en parte porque raramente sabemos con exactitud qué es lo que estamos buscando, en parte porque los esquemas subyacentes están tan admitidos que es muy probable que resulten invisibles para los propios miembros del grupo. Como se verá, las esencias culturales sólo pueden extraerse a través de un esfuerzo conjunto de observadores y participantes hasta lograr que se vuelva patente aquello que corrientemente queda desgajado de la conciencia.

Conclusión

Sea que adoptemos el punto de vista de la empresa global que intenta funcionar en un ambiente complejo, o el punto de vista del individuo que intenta aprender a ser productivo y a sentirse satisfecho en una profesión o empresa, o el punto de vista del grupo que se ocupa de las relaciones de trabajo y/o personales, no podemos en ningún caso prescindir de analizar en algún momento las fuerzas culturales implicadas. Una vez que desmitifiquemos el concepto de cultura y aprendamos a analizar su dinámica, contaremos con una gran ayuda para entender tanto los fenómenos empresariales como los que se dan a nivel individual.

¿Si la cultura es algo omnipresente, existe el peligro de que sea además irrelevante? Lo será, pero en la misma medida en que es irrelevante para los humanos entender cómo actúan la gravedad y atmósfera. En cualquier caso, es precisamente su omnipresencia lo que permite que fácilmente se desatienda, por la dificultad que supone dominar cuanto es omnipresente. Sólo que en el mundo empresarial, no comprender cómo actúa la cultura, es tan peligroso como no entender la gravedad y la atmósfera en el mundo físico/biológico.

O, para decirlo de otra manera, en lugar de sostener el valor del análisis cultural, cabe que uno se pregunte cómo puede avanzarse sin contar con él. Pero es que, de hecho, no se avanza sin él, sino que tan sólo manipulamos intuitivamente y sin conciencia las fuerzas culturales. Cuando un directivo traslada a un individuo que mantiene «cierto punto de vista»

a otro grupo que necesita «pensar más de esa manera», puede que inicialmente no veamos el hecho como un cambio cultural; sin embargo, es un grado elemental, eso es precisamente lo que es.

Desafortunadamente, nuestra comprensión intuitiva da pie a menudo a gruesas simplificaciones y a rotundos errores sobre los fenómenos culturales, haciendo que nuestros esfuerzos para intervenir sean inefectivos o dañinos. Por consiguiente, debemos además esforzarnos por entender con mayor precisión con qué estamos tratando cuando nos ocupamos de los fenómenos culturales. Para mejorar esa comprensión, es necesario considerar las funciones de la cultura.

3. FUNCIONES DE LA CULTURA EN LAS EMPRESAS

Una definición formal de la cultura empresarial puede indicarnos lo que es la cultura, pero lo que no consigue, de un lado, es indicarnos por qué la cultura surge en un grupo o en una empresa, y, lo que es aún más importante, por qué sobrevive. Para entender la dinámica de la cultura necesitamos desarrollar un «modelo» que explique por qué surgen las presunciones básicas y por qué persisten. Esto es, necesitamos contar con respuestas teóricas bien fundadas para preguntas como: «¿Qué hace la cultura, a qué funciones sirve?», «¿cómo se origina, evoluciona y cambia?» y «¿por qué es difícil transformar la cultura?». Un acercamiento funcionalista de este tipo facilita el análisis de la cultura porque proporciona categorías que son del todo adecuadas para el entendimiento de la manera en que funcionan los grupos y las empresas. En lugar de perderse en el sinfín de fenómenos culturales, el investigador puede utilizar estas categorías dinámicas como un mapa de carreteras. Además, si conseguimos desarrollar una teoría de la evolución y cambios culturales, esa teoría nos proporcionará un fundamento mejor para las aspiraciones que tengamos en cuanto a «dirigir» la cultura.

Lo que la cultura hace es resolver los problemas básicos del grupo respecto a 1) su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea, y 2) la integración de sus procesos internos al objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación (Parsons, 1951; Merton, 1957). Para explicar estas funciones de manera más completa, habrá que rela-

cionar, desde una perspectiva evolucionista, la cuestión a las que un grupo o empresa se enfrenta desde su origen hasta sus fases de madurez y declive. Mientras que puede resultar difícil, y a veces hasta imposible, estudiar los orígenes culturales y las funciones en unidades étnicas cuya historia se pierde en el tiempo, no es de ningún modo imposible estudiar estos aspectos en el caso de grupos, empresas o profesiones cuya historia y evolución son asequibles.

Puesto que la cultura es un proceso dinámico, la mejor manera de entenderla es la de acercarse a la teoría de grupos y liderazgo, atendiendo al caso en que de manera expresa esa teoría haya tratado de la formación de nuevas empresas. Se debe prestar especial atención al papel de los empresarios, fundadores, y al de aquellos líderes que dirigen las transformaciones clave de las empresas, y considerar las teorías dinámicas de desarrollo grupal (Schein y Bennis, 1965; Bion, 1959; Bennis y Shepard, 1956; Schein, 1969, 1980, 1983; Rice, 1963; Trist y otros, 1963; Cooper y Alderfer, 1978; Alderfer y Cooper, 1980).

El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la «colectividad» o la identidad del grupo —los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común—, es lo que en última instancia denominamos «cultura» de ese grupo. Sin un grupo no puede existir cultura, y sin la existencia de un cierto grado de cultura en realidad todo lo que podemos es hablar de un agregado de personas, y no de un «grupo». De manera que cabe considerar el crecimiento del grupo y la formación de la cultura como dos caras de la misma moneda, siendo ambas el resultado de las actividades de los líderes. Por consiguiente, lo que necesitamos entender es cómo las intenciones *individuales* de los fundadores, líderes o inspiradores de un nuevo grupo o empresa, sus propias estimaciones de la situación, sus presunciones y valores, llegan a convertirse en un conjunto de definiciones *compartidas y validadas consensualmente*, para pasar a los nuevos miembros como «la manera correcta de definir la situación». Estas intenciones y definiciones, al existir consciente o inconscientemente en la mente del líder, pueden ser siempre analizadas en el marco de una serie de cuestiones tanto *externas* como *internas*. Las cuestiones externas tienen que ver con la definición que el líder y el grupo dan a su entorno y la manera como entienden sobrevivir en el mismo; las internas con la definición del líder y el grupo sobre la forma de organizar las relaciones entre los miembros del grupo, de modo de lograr sobrevivir en el entorno definido a través de un rendimiento efectivo y la creación de bienestar interno.

Si bien estas cuestiones guardan una notable interdependencia, conviene señalar, por lo que toca al análisis, que reflejan series muy distintas de imperativos funcionales. A las cuestiones externas les atañe la supervivencia en relación con algo que se supone es un entorno *real*, pero

que está, en parte, más allá del control de los miembros del grupo. Estas realidades externas definen la misión básica, el objetivo principal, o las funciones centrales del grupo. El grupo tiene luego que concebir la forma de cumplir su misión central, la de medir su cumplimiento, y la de mantener su éxito frente al entorno cambiante. Pero para sobrevivir por el espacio de tiempo que sea, es necesaria la integración interna, la cual se ve favorecida, naturalmente, por el éxito externo.

Homans (1950) supo captar muy bien esta idea al señalar que el sistema «externo» —que comprende el entorno físico, tecnológico y cultural—, genera actividades e interacciones que, a su vez, generan sentimientos y normas. Una vez que estos sentimientos y normas se han formado, tienen que ser concebidos como el sistema «interno», que recíprocamente comenzará entonces a ejercer su influjo determinando las actividades e interacciones. En otras palabras, desde que la cultura está formada, influye sobre la manera de percibir y relacionarse con el entorno.

Con todo, no debe en ningún caso olvidarse que el entorno determina en un principio las posibilidades, opciones y obligaciones del grupo, forzando así al mismo, si aspira a sobrevivir, a especificar su objetivo o función primordiales. Resulta de ello que el entorno determina en un principio la formación de la cultura, si bien ya desde que ésta está presente en la forma de presunciones compartidas pasan a ser presunciones determinantes de lo que ha de ser percibido y definido como entorno.

Cuestiones de adaptación externa

Las cuestiones o problemas de adaptación externa especifican básicamente el ciclo guía que todo sistema debe ser capaz de mantener frente a su entorno cambiante. Los elementos esenciales de ese ciclo se muestran en el cuadro 1. Aunque cada etapa del ciclo aparece en un orden de secuencia, es probable que cualquier empresa, desde que se pone en marcha, se fije en la mayoría de ellas simultáneamente (Schein, 1980, 1983, 1984).

CUADRO 1. PROBLEMAS DE ADAPTACIÓN EXTERNA Y SUPERVIVENCIA

1. *Misión y estrategia.* Logro de una comprensión común de la misión central, la meta primordial, y las funciones manifiestas
2. *Metas.* Desarrollo de un consenso sobre las metas, como derivado de la misión central.

3. *Medios.* Desarrollo de un consenso sobre los medios que sirven para alcanzar las metas, como la estructura de la empresa, la división del trabajo, el sistema de recompensas, y el sistema de autoridad.
4. *Medición.* Desarrollo de un consenso sobre los criterios para medir el desempeño del grupo en el cumplimiento de sus metas, verbalización de los sistemas de información y control.
5. *Corrección.* Desarrollo de un consenso sobre los remedios o estrategias correctoras que conviene aplicar en el caso de que no se estén alcanzando las metas.

Consenso en la misión central, en el objetivo primordial, y en las funciones manifiestas y latentes. Todo grupo o empresas nuevos deben desarrollar un concepto compartido sobre su *problema de supervivencia vital*, del que usualmente se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o «razón de ser». En casi todas las empresas, esta definición compartida gira en torno a la cuestión de la supervivencia económica y el crecimiento, que, a su vez, supone la entrega de un producto o servicio necesarios a los clientes. Al mismo tiempo, la sociedad define como parte de la misión central del sector económico, la creación de puestos de trabajo de manera que los miembros de esa sociedad pueden tener un medio de «ganarse la vida».

En organizaciones religiosas, educativas, sociales y gubernamentales, la misión central u objetivo primordial son claramente distintos, como distinto es lo que la sociedad reclama de esas organizaciones para justificar su existencia. Toda organización, sin embargo, debe definir y cumplir su misión central, o de lo contrario no sobrevivirá. La misión corrientemente implica además un sentido más profundo sobre el *cómo* sobrevivir en un entorno determinado, donde la respuesta a esta pregunta define más discretamente lo que el grupo en última instancia considera que es su identidad.

La respuesta a la pregunta sobre el *cómo* sobrevivir, supone usualmente un complejo cálculo de la totalidad de oportunidades del entorno de las obligaciones que deben ser consideradas, así como de las obligaciones internas fuera de las cuales la supervivencia física no tendría ningún sentido. En otras palabras, bajo ciertas condiciones un grupo puede optar por desaparecer antes que perder su «identidad». Por ejemplo, en una etapa de la evolución de la «Multi», pude oír largos debates entre altos directivos sobre la cuestión de si era o no legítimo diseñar los productos que demandaban los clientes (orientación de mercado que apoyaban algunos), o si en cambio los diseños y la producción debían atenerse a lo que alguno antiguos directivos consideraban productos «dignos» o «valiosos», en base a lo que concebían como el origen de la formación de la compañía. Los directivos decidieron que la supervivencia

económica «a cualquier coste» no era algo aceptable para ellos, especialmente si ello suponía para la compañía perder una «identidad» fundada en su pasado tecnológico.

Un debate similar tuvo lugar en otra compañía, en torno a la conveniencia de adquirir una compañía perteneciente a otra industria. En su caso, no eran vitales tan sólo las consideraciones económicas, sino además preguntas más profundas como: «¿Quiénes somos?» «¿De qué somos capaces?» «¿Qué queremos ser?»

Un último ejemplo es el de una gran compañía de comida envasada, que tuvo que hacer frente a la acusación, hecha por grupos de consumidores y expertos en nutrición, de que algunos de sus productos —aunque sabrosos, gracias a su alto contenido en azúcar y aromas artificiales—, no poseían ningún valor nutritivo. La acusación no supuso para la cúpula directiva simplemente un problema económico, sino también uno de identidad: ¿Es ésta una compañía de alimentación, o una compañía de comestibles orientada hacia el consumidor, o ambas cosas, o acaso ninguna? Al comienzo la compañía respondió a la acusación intentando vender productos más nutritivos, hasta que descubrió que los clientes no dudaban en preferir los productos más baratos y menos nutritivos. Ni una campaña publicitaria en favor de la nutrición, ni la disminución de los precios, pudieron vencer la resistencia de los clientes. Entonces, y como parte de la misión de la compañía consistía en sobrevivir, los directivos pudieron defender con más éxito la filosofía pragmática orientada hacia el mercado. Como resultado de ello, la compañía se fue gradualmente apartando de lo que originalmente pudo haber sido su misión básica.

Una buena forma de abordar la misión central o esencial es la de hacer la pregunta en otros términos y decir: «¿Cuál es nuestra función en su sentido más amplio?» Lo cierto es que a través de esta formulación se descubre a menudo que casi todas las organizaciones tienen *funciones múltiples*, y que algunas de estas funciones son justificaciones públicas, mientras que otras son «latentes» y, en un sentido, algo de lo que no se habla (Marton, 1957). Por ejemplo, la función expresa del sistema escolar es la de educar. Sin embargo, un examen atento de lo que ocurre en los sistemas escolares nos revela que éstos poseen además varias funciones latentes: 1) La de mantener a los niños (jóvenes adultos) apartados de las calles y al margen del mercado laboral hasta que haya lugar para ellos y estén adecuadamente preparados; 2) la de clasificar y agrupar a la generación venidera por categorías de talento y capacidad de acuerdo con las necesidades de la sociedad, y 3) la de permitir que los distintos empleos asociados al sistema escolar sobrevivan y mantengan su autonomía profesional. Declarar públicamente que entre sus funciones se cuentan el cuidado, la clasificación, y la autonomía profesional, sería sin duda embarazoso, si bien lo frecuente es que estas funciones den la impresión de dominar las actividades de las organizaciones escolares.

Sería igualmente embarazoso tener que admitir que algunas de las decisiones empresariales de un colegio dado apuntan a su propia supervivencia, e incluso cabe que se rechacen cuando los miembros del sistema escolar no son conscientes del grado en que esas decisiones afectan a su propia supervivencia.

En las empresas de negocios las funciones latentes comprenden, entre otras cosas, la provisión de trabajos en la comunidad en la que el negocio esté instalado; la provisión de recursos económicos a esa comunidad, en la forma de bienes y materias primas adquiridas; y la provisión de talento directivo que además de llevar el negocio sirva para otras actividades. La importancia de estas funciones latentes no aflora hasta que una empresa no se ve forzada a contemplar el cierre o el traslado. Entonces, unos cuantos grupos interesados —los cuales, de una manera u otra, contaban con esa empresa, aunque fuera implícitamente— se adelantan de improviso a objetar la decisión de trasladarse o cerrar.

Desde este punto de vista funcional, la misión central u objetivo primordial pueden ser definidos como el objetivo más destacado en la jerarquía de prioridades. Esas prioridades pueden variar según se vaya transformando el entorno interno y/o externo, pero lo que nunca deja de ser prioritario es el problema de la supervivencia. Y la resolución de ese problema, la solución que se adopta para afrontarlo, pasa a ser potencialmente un elemento cultural central.

La identificación de la misión central y de las metas por lo general forma parte del procedimiento que sigue la empresa para la formación de una estrategia. Sólo que esos ejercicios de formulación de estrategias que comienzan por las metas orientadas hacia el exterior para luego calcular las fuerzas y debilidades internas, proceden quizás al contrario. Porque lo que importa es entender ante todo las fuerzas y debilidades propias, de modo de poder contar con un criterio sobre la propia misión central; esto es, sobre la manera en que uno va a relacionarse con su propio entorno. Entonces, y desde ese criterio formado sobre la misión, se podrán fijar las metas y luego desarrollar planes más completos (véase Beckhard y Harris, 1977). Así, desde que los miembros de una empresa desarrollan un concepto compartido sobre su propia misión, y desde que este concepto permite al grupo sobrevivir en su propio entorno, el mismo pasa a ser un elemento central de esa cultura del grupo, y a constituir el contexto subyacente sobre el cual pueden especificarse las metas y los medios para alcanzarlas.

Consenso y metas operacionales derivadas de la misión. La existencia de consenso respecto a la misión central no garantiza automáticamente la existencia de metas comunes entre los miembros del grupo. Lo corriente es que la misión se comprenda, pero no que se articule correctamente. Al objeto de alcanzar el consenso en las metas, el grupo necesita un lenguaje común y presunciones compartidas sobre las operaciones lógicas básicas que permiten pasar de algo tan abstracto o general como

el criterio sobre la misión, a metas tan concretas como el diseño, la fabricación y la venta de un producto o un servicio efectivos, conforme a límites de costes y tiempo específicos y acordados. Por ejemplo, en la Compañía de Acción había un claro consenso respecto a la misión de sacar una línea de productos que tuviera éxito en el mercado, sólo que tal consenso no resolvía a los antiguos directivos el problema referente a la manera de distribuir los recursos entre los distintos grupos encargados de la confección del producto, como tampoco les instruía sobre la mejor manera de comercializar dichos productos. Era precisamente en el sector de comercialización donde se podía apreciar más claramente la carencia de un acuerdo semántico que sirviera para considerar la función comercial. Como resultado de ello, era corriente que la dirección creyera que se había alcanzado un acuerdo para cierta práctica, hasta que su ejecución demostraba que distintos individuos habían atribuido metas desiguales a la función comercial. Por ejemplo, un grupo entendió que la comercialización suponía una mejor imagen publicitaria, otro la explotación de la siguiente generación de productos, mientras que un tercero fijó como objetivo clave el afianzamiento de las ventas y el mercado.

En la «Multi» existía un claro consenso respecto a la misión de mantenerse en el negocio farmacéutico, porque se ajustaba al marcado concepto que los antiguos directivos tenían de sí mismos y porque resultaba rentable, pero a cambio existía un serio desacuerdo en torno al margen de ganancias que debía esperarse obtener de esa división, y sobre el tiempo que se necesitaba para medir su crecimiento y rendimiento.

Los estudios formales sobre las metas empresariales han revelado que a veces es difícil establecer las mismas, en parte porque se confunden con la misión u objetivo primordial, y en parte porque reflejan compromisos entre los miembros poderosos o las coaliciones que componen las empresas («Cyert y March», 1963; «March y Simon», 1958; «Perrow», 1970; «Mintzberg», 1979, 1983). Como se ha señalado, aunque medie un total acuerdo en torno a la misión central, puede ser que los distintos grupos de la empresa deduzcan objetivos muy distintos de esa misión. Las metas pueden además definirse en distintos niveles de abstracción y en distintos horizontes temporales. ¿Nuestra meta es la de conseguir beneficios al final del próximo trimestre, o la de hacer diez ventas el próximo mes, o la de convocar a doce clientes potenciales mañana? Sólo cuando se alcance el consenso en tales temas, y siempre que aquél dé lugar a soluciones que funcionen repetidamente, se podrá comenzar a pensar en las metas de una empresa como elementos culturales potenciales.

Consenso en los medios. El grupo no podrá cumplir su objetivo primordial a menos que haya un consenso claro sobre los medios que han de aplicarse para alcanzar las metas. La manera de diseñar, financiar,

elaborar y vender el producto tiene que ser claramente acordada. Así, a partir del específico esquema de estos acuerdos no brota tan sólo el «estilo» de la empresa, sino además la concepción básica de sus tareas, la división del trabajo, la estructura empresarial, los sistemas de recompensas e incentivos, los sistemas de control, y los sistemas de información.

Las habilidades, tecnología y conocimiento que un grupo conquista en su esfuerzo por dominar su entorno, se convierten igualmente en parte de su cultura si media un consenso respecto a su uso. En conjunto, todas estas habilidades, estructuras y procesos definen aquellos que podrían considerarse los «medios» para el cumplimiento de las metas de la empresa, medios que, como cabe apreciar, constituirán una parte importante de la cultura cuando el grupo o la empresa posean un largo pasado.

Es en el desarrollo de sus medios donde el grupo define con mayor claridad sus límites y las reglas a las que deben someterse sus miembros. Por ejemplo, una empresa que parta con una visión propia sobre lo que demanda el cliente, basando aquélla en un invento del fundador u otros miembros clave del grupo original, se instituirá en torno a las cuestiones tecnológicas que conciernen al diseño y fabricación de lo inventado, confiriendo un valor más alto a estas funciones que a la financiación, las ventas, o la comercialización. Así puede llegar a crear, si ese enfoque tiene éxito, que la «mejor» forma de actuar es la de mantener la ingeniería y la fabricación en los puestos de mando. Si tal creencia llega a ser ampliamente compartida y es enseñada a los recién incorporados, se convierte en parte de la cultura de la empresa. Por contraste, una compañía que parta desarrollando un producto demandado por algunos clientes, y que forme un equipo de investigación y desarrollo con la obligación de satisfacer las exigencias de los clientes, desarrollará un estilo fundado en las funciones comerciales. En consecuencia, sus altos directivos podrán sentirse justificados para deshacerse del departamento de investigación y desarrollo, en el caso de que éste no obtenga el producto que piden sus clientes. A un joven ingeniero que conozca estas dos compañías, le puede parecer que se diferencian notablemente en el enfoque que dan a su profesión.

Las metas de la empresa, aun cuando las mismas se orientan hacia el exterior, exigen la creación de una estructura interna del grupo que posibilite su cumplimiento. La clase de estructura interna que se desarrolle, así como la manera en que se reparten papeles, recursos y tareas, reflejarán en última instancia tanto las intenciones para con el exterior de los fundadores, como la dinámica interna de los miembros. Es esta compleja interacción entre los propósitos dictados desde el exterior y la dinámica interpersonal que se desarrolla en el interior, la que hace tan difícil predecir claramente el tipo de estructura y las normas que han de surgir en un determinado grupo. Pero las cuestiones relativas a la división del trabajo, el reparto de tareas, dominios y parcelas, así como

el diseño de los métodos que se aplican a la conducción del trabajo, están siempre presentes, por lo que resulta obligado su tratamiento.

Los fundadores de la «Multi» creían que se llegaba a la solución de los problemas a través de la reflexión, la investigación científica, y la atenta verificación de esa investigación en el mercado. Desde un comienzo, esta compañía había definido claramente el papel de la investigación, distinguiéndolo claramente de los papeles directivos. La norma había establecido que cada uno debía ser un experto en su propio terreno, hasta el extremo de saber más que nadie sobre esa área, siendo esa norma un evidente producto de algunas de las presunciones del modelo científico sobre el que operaba la compañía. Históricamente, este vínculo con el cultivo de la ciencia puede haber, en parte, determinado la presunción según la cual el área en la que uno es experto es una parcela o un dominio propios, así como la convicción de poder considerar insultante el recibir consejos en esa área. Era como si la gente dijera: «Si tratas de explicarme algo sobre *mi trabajo*, me opondré y me sentiré amenazado, aunque seas *mi jefe*, a no ser que antes hayas desempeñado un trabajo muy similar al mío, de manera que pueda concederte credibilidad.» En la parcela definida quedan comprendidos los propios subordinados, el presupuesto, el espacio físico, y todos los restantes recursos que a uno se le hayan confiado. Este nivel de autonomía reconocida y las relaciones formales que se desarrollan entre los miembros del grupo, pasa a constituir los medios de realización del trabajo.

En la de Acción, por el contrario, se había establecido una norma según la cual la única parcela de dominio propio radica en la responsabilidad que uno tiene sobre ciertas tareas y realizaciones. El presupuesto, el espacio físico, los subordinados y otros recursos, son en realidad una propiedad común de la empresa, sobre la cual uno ejerce tan sólo influencia. Distintas personas de la empresa pueden tratar de influir sobre el directivo responsable o sus subordinados, sin que existan fronteras o «muros», mientras que el espacio físico se considera un territorio común, y se valora altamente la «participación» del conocimiento. Si en la «Multi» se considera una amenaza el hecho de dar ideas a otro, en la de «Acción» en cambio se considera un requisito para la supervivencia.

La falta de consenso sobre lo que «posee» cada uno, puede suscitar serias dificultades. Por ejemplo, en un momento dado de la historia de la de «Acción», faltaba consenso respecto a las reglas para la consecución de los servicios de una ingeniería clave; el trazado y la aplicación de la tienda piloto. Algunos ingenieros pensaban que el trabajo había de hacerse de acuerdo con el orden dispuesto; otros, en función de la importancia del trabajo, de tal modo que a menudo convenía al jefe de servicios para que rompiera el orden y diera prioridad a su trabajo. Ello motivó un enorme malestar entre aquellos a los que tocaba aguardar pacientemente su turno, y, como era de esperar, gran inquietud entre los jefes de servicio. A la larga, todo el grupo tuvo que reunirse para fijar

una serie común de medidas, las cuales, y de forma propicia, sirvieron para reforzar el esquema existente y legitimarlo. A partir de entonces, tanto los jefes de ingeniería como los de servicios debían hacer lo que fuera «razonable», y, cuando en un caso específico no supiera establecer esa medida, debían acudir al superior inmediato para su resolución. El debate sobre las medidas terminó por reforzar la presunción según la cual, dado que nadie puede poseer una «fórmula» que enseñe cómo se han de hacer las cosas, la gente debe en todo momento aplicar su inteligencia y su sentido común. La ambigüedad queda como una realidad con la que hay que convivir y que debe ser manejada con prudencia.

Los sentimientos en torno al territorio, el dominio y la parcela, tienen también una base biológica. Pocas cosas despiertan tanta agresividad en los animales como el hecho de que les invadan su territorio. Pocas circunstancias provocan una quiebra tan tajante de los esquemas usuales de conducta como la excesiva aglutinación, que convierte a todo espacio privado en algo físicamente inalcanzable (Hall, 1966). En culturas en las que la aglutinación es irremediable debido a la carencia de espacio, las normas culturales fomentan la defensa. En su descripción sobre China, Butterfield (1982) señala que si casualmente se empuja a alguien en un autobús repleto de gente, no es ni tan siquiera necesario pedir «perdón», como haría un occidental habitualmente, ya que tan sólo se ha empujado a un «desconocido». Esa misma clase de despersonalización se produce en el Metro japonés, y, en definitiva, allí donde haya grandes aglomeraciones.

La división del trabajo, es decir, el reparto de los distintos tipos de papeles, puede verse como una extensión del reparto físico y el de otros dominios, dado que la mayor o menor jerarquía, el acceso a las recompensas, y determinados privilegios, se asocian inevitablemente a los papeles que se hayan asignado. Por tanto, la manera en que se reparten esos papeles y el consenso respecto a los criterios del reparto, no sólo se constituyen en medios para la consecución de las tareas, sino que además sirven para resolver las más importantes cuestiones *internas* del grupo. Debido a que los *medios* por los que las cosas se realizan en el ambiente externo, pasan a ser un «dominio» en el ambiente interno, lo común es que se estime que los medios gobiernen a los fines. La transformación de las estructuras y métodos de una empresa es por lo general difícil no sólo por las consideraciones de eficiencia y efectividad que conlleva en relación con la tarea externa, sino porque además supone la redistribución de la «propiedad» interna.

Consenso en los criterios para medir los resultados. Desde que el grupo comienza a funcionar, debe haber consenso sobre la manera de juzgar el propio rendimiento, con el fin de saber qué tipo de medidas correctoras cabe adoptar cuando las cosas no marchen como se esperaba. Por ejemplo, en una joven y próspera compañía de ordenado-

res, la evaluación de los proyectos de ingeniería dependía de la «aceptación» del producto por parte de ciertos individuos clave de la compañía. Esta había asumido que la aceptación interna constituía un reflejo válido de la aceptación externa. Pero en otra compañía de ordenadores se seguía un criterio completamente distinto. Los productos debían prepararse y verificarse en el mercado para poder decidir la conveniencia de su fabricación en serie. Algunas compañías enseñan a sus ejecutivos a confiar en su propio juicio para la toma de decisiones, otras les enseñan a consultar con sus jefes, y otras a no confiar en los resultados a no ser que éstos se apoyen en datos seguros, como las ventas o, cuando menos, los estudios de mercado.

Si los miembros del grupo sostienen conceptos en extremo discrepantes entre sí sobre lo que debe buscarse y sobre la forma de evaluar los resultados, no podrán elaborar una acción correctora coordinada. Por ejemplo, los directivos veteranos de las compañías suelen tener criterios muy dispares sobre la manera de calcular el rendimiento financiero, recurriendo indistintamente a indicadores como la relación deuda/dividendos, el rendimiento de las ventas, el rendimiento de las inversiones, el valor de las acciones, y otros. Así pueden plantearse discusiones en torno a la posibilidad de sobreponer los criterios financieros a otros como la satisfacción de los clientes o la moral de los empleados. Estas discusiones se complican por las discrepancias que pueden surgir sobre el horizonte temporal adecuado para las evaluaciones, esto es, si deben ser diarias, mensuales, trimestrales, anuales, etcétera. Aun cuando los sistemas de información sean muy precisos, esta precisión no garantiza que haya consenso sobre la manera de evaluar la información.

La complejidad potencial para alcanzar el consenso en los criterios, queda ilustrada por el caso de una organización internacional para refugiados. Los trabajadores de campo medían su labor por el número de refugiados registrados, en tanto que la directiva se preocupaba más por saber antes si la actitud de los gobiernos anfitriones era favorable, dado que estos gobiernos financiaban la organización por medio de sus contribuciones. De allí que la directiva consultara previamente toda decisión que fuera a tomarse sobre los refugiados con prácticamente todos los departamentos y secciones de la dirección, para asegurarse de que la decisión no pudiera ser ofensiva para ninguno de los gobiernos que los respaldaban. Sin embargo, lo cierto es que este procedimiento retardaba la toma de decisiones, dando a menudo lugar a decisiones conservadoras del «más bajo común denominador». A su vez, ello provocaba gran malestar entre los trabajadores del campo, sabedores de que por lo general encaraban situaciones en las que cualquier retraso podía suponer la muerte para un número considerable de refugiados. Estimaban que los máximos responsables estaban del todo supeditados a lo que para ellos no era más que una maraña burocrática, y no entendían la prudencia que la cúpula directiva se sentía obligada a emplear

con los gobiernos que los patrocinaban.

La falta de acuerdo sobre la medida para juzgar el éxito —el total de dinero aportado o el número de refugiados registrados—, era lo que más dificultaba la mejora del rendimiento global y del grado de satisfacción de los empleados de esta organización. La falta de consenso, por lo demás, debía también afectar a la misión central. Pues mientras para los trabajadores de campo la misión era la de velar por la vida de los refugiados, la directiva se mostraba a todas luces más preocupada por la supervivencia de la organización como conjunto, lo que desde su perspectiva dependía de la manera en que se relacionaran con las Naciones Unidas y los gobiernos anfitriones. La directiva tenía que optar por aleccionar de forma más efectiva a los trabajadores de campo sobre el alcance del problema de supervivencia de la organización, o por vivir con ese conflicto interno que la falta de consenso parecía generar. Por su lado, los trabajadores de campo más jóvenes e idealistas podían argumentar (como hicieron) que el hecho de sobrevivir como organización carecía de sentido si no conseguían cubrir las necesidades de los refugiados. En el caso de esta organización, por tanto, habría que hablar de subculturas en conflicto o de la ausencia de una cultura empresarial global respecto a las cuestiones externas.

En la «Multi» se produjo un caso similar durante la evaluación del rendimiento de distintas divisiones. Las divisiones de más alto rendimiento decidieron compararse internamente con las divisiones de rendimiento más bajo, a raíz de lo cual y con satisfacción se consagraron a alentar niveles de rendimiento todavía más altos. La cúpula directiva decidió entonces comparar estas mismas divisiones con los competidores externos que trabajaban el mismo producto en el mismo mercado, descubriendo que sus divisiones, a tenor de la comparación, tenían un rendimiento bajo. Sin embargo, como por tradición formaban una «familia», fue difícil lograr que los directivos de las divisiones aceptaran los rigurosos patrones «externos».

Muchos programas de cambio empresarial que postulaban el «cambio cultural», en realidad sólo se ocupan de uno de los elementos de la cultura, a saber, el relativo a las medidas que deben aplicarse en el futuro. Es el caso de los nuevos ejecutivos jefe que a su llegada anuncian que incidirán en la calidad del producto, que someterán los costes a control, o que harán que la empresa se oriente más hacia el cliente. Todo ello induce a veces a creer en un verdadero cambio de la misión; sin embargo, en un análisis más estricto se descubre que no es más que un nuevo enfoque para la valoración del éxito. Desde esta perspectiva es evidente que esas señales nuevas son solamente un elemento de cambio cultural. Si únicamente se cambian las señales resultantes, sin atender a la misión, las metas y los medios, apenas se podrá obtener un mínimo cambio real.

El consenso debe alcanzarse tanto en los criterios como en los medios que sirvan para el acopio de información. Por ejemplo, la de «Acción»

contaba con un sistema de comunicación muy abierto, fundado en el alto grado de familiaridad y confianza que unía a los miembros de la empresa. Este sistema se apoyaba en una red de comunicaciones por ordenador, en constantes llamadas telefónicas, en frecuentes visitas, e inspecciones formales e informales y sesiones de consejo, así como en reuniones de comité que se hacían fuera de la oficina y duraban de dos a tres días. En la de «Acción» se tenía la firme convicción de que la información y la confianza eran el principio vital de la empresa. Por contra, en la «Multi» existía un sistema de información herméticamente estructurado, que comprendía llamadas telefónicas semanales, informes mensuales a las oficinas centrales de control financiero, visitas semestrales de todos los departamentos efectuadas por enviados de las oficinas centrales, y reuniones y seminarios formales en los que se informaba a la plantilla de la política de la empresa. En la «Multi» se tenía al parecer la convicción de que la información debía circular por los canales establecidos, y que había que rehuir de los sistemas informales por la posibilidad de que no fueran fidedignos.

Consenso sobre las estrategias correctoras y de reforma. El último ámbito en el que el consenso es crucial para la adaptación externa, atañe a lo que se debe hacer cuando se necesita un cambio y al cómo conseguirlo. Si la información revela que el grupo va mal encaminado —que decrecen las ventas, que obtienen menos beneficios, que los mejores clientes se quejan de la calidad del producto, etcétera—, ¿cuál es el método adecuado para diagnosticar el problema y remediarlo? ¿Si un producto fracasa en el mercado, la empresa debe despedir al responsable del mismo, reexaminar su programa de mercado, replantear la investigación o el método de perfeccionamiento, formar un equipo de diagnóstico compuesto por distintos especialistas con miras a obtener alguna lección del fracaso, o debe acaso esconder el fracaso bajo la alfombra y trasladar discretamente a los individuos más valiosos a otras tareas?

En la de «Acción» el diagnóstico se obtendrá probablemente a través de la discusión abierta y general, y del debate en el que intervienen los miembros de todos los niveles de la empresa. Después de la discusión y el debate, la acción autocorrectora generalmente se adopta porque la gente ya puede reconocer los problemas que están en condiciones de combatir. Así, en el momento en el que la cúpula directiva ratifica una línea de actuación y la anuncia, lo usual es que se haya resultado la práctica totalidad del problema. En la «Multi» la acción correctora se adopta restrictivamente, si cabe, al objeto de evitar que las malas noticias trasciendan a la altas esferas. Con todo, si el problema que surge repercute sobre toda la compañía, la cúpula directiva someterá el mismo a un plazo formal de diagnóstico, normalmente recurriendo a comisiones especiales y a otros métodos específicos. Una vez que se ha hecho el diagnóstico y decidido la acción correctora, las medidas se divulgan formalmente a

través de reuniones sistemáticas, memorándums, llamadas telefónicas y otros medios formales.

La aplicación de estos métodos no se restringe a los casos problemáticos. ¿Si una compañía tiene signos de éxito, debe decidir crecer con la mayor celeridad posible, o elaborar una cuidadosa estrategia de crecimiento controlado, o bien procurar obtener el máximo provecho inmediato, con lo que tal vez arriesgue su crecimiento? El consenso en estos temas es un factor decisivo para la eficacia, siendo el tipo de consenso que se alcance una de las determinantes del «estilo» de la compañía.

En este contexto es de particular importancia la reacción de la empresa ante las «malas noticias», o ante la información que amenace su supervivencia. Las empresas que no atraviesen periódicamente por problemas de supervivencia, posiblemente no poseerán ni tan siquiera un «estilo» de respuesta ante tales problemas. Por contra, aquellas empresas que han pasado por crisis de supervivencia, generalmente han descubierto en sus respuestas a estas crisis cuáles eran en realidad sus presunciones más profundas y sus valores. En este sentido, una importante pieza de la cultura de la empresa puede ser algo por completo latente. Nadie puede saber de antemano cómo responderá ante una crisis: pese a ello, el tipo de respuesta habrá de reflejar ciertos elementos profundos de la cultura, en particular de aquellos elementos que se relacionan con la integración interna. Por ejemplo, muchas empresas que están a punto de quebrar descubren, para su sorpresa, un alto grado de motivación y empeño entre sus empleados. Se suelen oír además relatos contradictorios, especialmente de tiempos de guerra, de unidades militares que alentando una entrega total de los individuos, sólo consiguen que éstos pierdan las ganas de luchar, tanto que ya sólo buscan excusas para escapar del combate, y hasta llegan a disparar por la espalda a sus propios oficiales. Las situaciones críticas revelan si las subculturas laborales se han instituido con la tendencia de restringir la producción y frenar las propuestas de mejora de la dirección, o si en cambio esas subculturas apoyan las metas productivas.

En una compañía de reciente creación, las crisis revelarán algunas de las presunciones más arraigadas del fundador, siendo factible que, al manifestarse éstas, la cultura del grupo se vaya elaborando a su alrededor. En una compañía que atravesaba por circunstancias económicas delicadas, su fundador reaccionó despidiendo en masa a sus empleados, entre los que se contaban sus colegas más próximos. Por el contrario, en otra compañía que atravesaba por una situación similar, su fundador optó por poner a todos a tiempo parcial, y pese advertir a sus empleados que reduciría proporcionalmente sus sueldos, les aseguró que apreciaba a su gente y que deseaba retener a cuantos fuera posible. Las que Kets de Vries y Miller (1984) describen como empresas «neuróticas», aquellas cuya cultura se vuelve disfuncional, nacen a menudo de la sucesión de esa clase de resoluciones ante las crisis, dando esas resoluciones origen a

una opción sistemática en relación con la manera de reaccionar ante los problemas.

Las reacciones a las crisis ofrecen así oportunidades para la formación de una cultura, al tiempo que revelan aspectos de las culturas ya constituidas. Desde ese punto de vista, este ámbito de adaptación empresarial es uno de los que más y mejor habría que analizar, comprender y, de ser posible, gobernar.

Cuestiones de integración interna

La formación de un grupo supone simultáneamente 1) el desarrollo y afianzamiento de las relaciones entre un grupo de individuos que hacen algo juntos; 2) y la realización efectiva de lo que estén haciendo. Si es imposible separar este proceso en términos temporales, obligado es en cambio hacerlo conceptualmente. Lo que hace que un grupo se mantenga unido, «su razón de ser», o lo que he denominado su «función de adaptación externa», son aspectos del todo distintos del proceso por el que se crea esa unidad, y en virtud del cual los grupos pueden realizar cosas que los individuos por su cuenta no pueden llevar a cabo.

Lo que en última instancia denominemos cultura de ese grupo, ha de verse determinada tanto por el proceso de su adaptación externa, como por el modo en que se forme y mantenga, esto es, por su proceso de adaptación interna. Asimismo, y como se verá, el sistema de integración interna, además de ser determinado, ha de determinar el sistema de adaptación externa (Homans, 1950). Las cuestiones internas con las que todo grupo debe enfrentarse para funcionar como un sistema social, están resumidas en el cuadro 2.

Formación de un lenguaje común y de categorías conceptuales. Para funcionar como grupo, los individuos asociados deben establecer un sistema de comunicación y un lenguaje que les permitan interpretar lo que ocurre. El organismo humano no puede soportar por mucho tiempo la incertidumbre y/o una sobrecarga de estímulos. Las categorías de significado que organizan las percepciones y el pensamiento, y que por ende descartan lo que carece de importancia para ceñirse a lo importante, constituyen no sólo un medio fundamental para reducir la sobrecarga y la ansiedad, sino además una precondition necesaria para la acción coordinada.

CUADRO 2. PROBLEMAS DE INTERACCIÓN INTERNA

1. *Lenguaje común y categorías conceptuales.* Si los miembros no pueden comunicarse ni entenderse entre sí, el grupo es por definición imposible.
2. *Límites grupales y criterios para la inclusión y la exclusión.* Una de las más importantes áreas de la cultura es la del consenso común sobre quiénes están dentro y quiénes fuera, y los criterios que determinan la integración.
3. *Poder y jerarquía.* Toda empresa debe implantar un orden jerárquico, unos criterios y reglas que establezcan cómo se obtiene, conserva y pierde el poder; el consenso en esta área es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos.
4. *Intimidad, amistad y amor.* Toda empresa debe implantar reglas de juego sobre las relaciones entre iguales, las relaciones entre los sexos, y sobre el modo de orientar la confianza y la intimidad con arreglo a las metas de la empresa.
5. *Recompensas y castigos.* Todo grupo debe saber cuáles son sus conductas heroicas y pecaminosas; qué es lo que se recompensa con la concesión de posesiones, jerarquía, y poder; y qué es lo que se castiga con el retiro de las recompensas, y, en última instancia, con la segregación.
6. *Ideología y «religión».* Toda empresa, como toda sociedad, afronta eventos inexplicables y misteriosos, a los que hay que dar un significado para que los miembros puedan responder ante ellos, y evitar la ansiedad que supone enfrentarse a lo inexplicable e incontrolable.

A dos niños en un columpio no les basta con poder hacerse señas mutuamente y descubrir que quieren utilizar juntos el columpio; necesitan además algunos medios verbales o no verbales para significar cuándo debe uno hacer presión y cuándo aflojarse, o qué distancia guardar si su peso es distinto, o a qué velocidad moverse. Los miembros de un grupo fundador que se hayan reunido para crear una nueva empresa, necesitan conocer el campo semántico de cada uno de ellos (aun cuando comiencen con un lenguaje básico común, por ejemplo el inglés), para poder determinar lo que quieren decir con abstracciones como, «un buen producto», de «alta calidad», producido a «bajo coste», introducirse en el «mercado» «tan rápido como sea posible». Si distintos miembros del grupo hacen uso de diferentes sistemas de categorías, no sólo no podrán estar de acuerdo en lo que se debe hacer, sino que ni tan siquiera coincidirán en su definición de lo que es real, de lo que constituye un hecho, de lo que sea falso o verdadero, de lo que sea im-

portante, de lo que necesita ser atendido, etcétera. Casi todos los problemas de comunicación entre la gente son resultado de su inconsciencia del hecho de que cada uno tiene, ante todo, distintas presunciones sobre las categorías significativas.

Por ejemplo, en mi papel de asesor de una pequeña empresa familiar de alimentación, pregunté a algunos de los directivos si en su trabajo cotidiano experimentaban algún tipo de conflicto con sus subordinados, iguales, o superiores. Pero a no ser que hablara con una persona particularmente disgustada, lo usual era que todos me desmintieran lisa y llanamente la existencia de cualquier tipo de conflicto. Esta respuesta me asombró, ya que se me había llamado para dar solución a los «serios conflictos» que los miembros de la empresa estaban percibiendo o experimentando. Sin embargo, por fin me di cuenta de que yo me había fundado en dos presunciones que no compartían los directivos a los que interrogaba: 1) que conflicto es un término general que hace referencia a todo tipo de desacuerdo que exista entre dos o más personas; 2) que el conflicto es una condición humana típica presente siempre de alguna forma. Mis entrevistados, por su lado, partían de dos presunciones del todo distintas: 1) que la palabra «conflicto» hace referencia a un serio desacuerdo de difícil o imposible solución (una interpretación semántica distinta de la propia palabra), y 2) que el conflicto es malo, en el sentido de que la persona que tenga conflictos no puede desenvolverse bien. Así, una vez que me apercibi de que había distintas presunciones en la raíz del problema de comunicación, pude formular mi interelación del siguiente modo: «Dígame qué cosas le hacen a usted más llevadera o difícil la realización de su trabajo.» Si afloraba entonces algún indicio de «desacuerdos» entre las personas, decía explícitamente cuáles eran mis presunciones: que tales desacuerdos constituían, desde mi punto de vista, algo del todo normal en las empresas. Después de ello, pude recoger relaciones increíblemente intensas y detalladas de «conflictos» serios, descubriendo, en posteriores discusiones, que la palabra ya podía ser utilizada sin provocar malentendidos o sospechas. Mis clientes y yo, en este caso, estábamos elaborando un lenguaje común para nuestro trabajo.

Cabe abundar sobre el ejemplo de esta empresa. En las reuniones de grupo advertía a menudo que el presidente se mostraba enfadado con un miembro que no aportaba nada, y que sacaba conclusiones sobre la competencia de dicho miembro. El presidente presumía (como averigüé al interesarme por la situación), que el silencio significaba ignorancia, incompetencia, o falta de motivación. Pero el miembro que guardaba silencio, según se supo, estaba preparado para hacer una exposición, y se sentía enormemente frustrado porque en ningún momento se le pedía que la hiciera. Este suponía que no debía hacerlo por iniciativa propia, por lo que comenzó a creer que su jefe no lo apreciaba. Si sus distintas presunciones no llegaban a exteriorizarse, se corría el riesgo de que

ambos validaran su errónea presunción, con lo que habrían representado un típico caso de «profecía autoconcluyente». La ausencia en este grupo de un sistema de comunicación validado de común acuerdo minaba la acción efectiva. No se había aún formado una cultura global del grupo, aunque distintos subgrupos actuaran ya en función de presunciones compartidas, como por ejemplo, «nuestro jefe no aprecia nuestras aportaciones».

Si atendemos a este proceso en un sentido evolutivo, descubriremos que los creadores de grupos son quienes por lo general elaboran el sistema común de categorías. Por ejemplo, el fundador de una pequeña compañía de alta tecnología —cuyo sentido de la misión era el de dar al mundo un producto más barato pero técnicamente mejor—, debió aleccionar a sus ingenieros sobre la manera de diseñar un producto con un «óptimo» nivel de elegancia y calidad. Tuvo que señalar con detalle qué era lo que había que buscar, y prestar especial atención a la infinidad de particulares comprendidos en el diseño, así como al análisis de las respuestas de los clientes, al criterio sobre los costes, y a la manera de actuar ante los datos de fabricación y mercado. Uno podría entender ese aleccionamiento como una manera de divulgar determinados «valores»; de hecho, sin embargo, el proceso llegó bastante más lejos. Los valores quedaban insertos en las propias categorías conceptuales, mientras que lo que realmente se enseñaba era un sistema categorial, junto con los valores insertos en las reglas sobre la manera de reaccionar.

La fuerza que estas categorías pueden alcanzar, queda ilustrada por el caso de la compañía de ordenadores antes mencionada, en la que la presunción compartida establecía que el mejor modelo de cliente era el propio ingeniero de diseño, dado que éste representaba al prototipo del usuario del producto que allí se hacía. Si al ingeniero le gustaba su propio producto, presumía que también gustaría a otros; pero además ese concepto, el de la manera de medir la «bondad» del producto, estaba institucionalizado en distintas secciones de la compañía. Así, el término «comercialización» terminó por quedar asociado a la introducción de esos «buenos» productos y a la capacidad de lograr que llegaran eficazmente a los clientes. Se presumía que los clientes apreciarían automáticamente los productos, dándose la circunstancia de que tal presunción se veía repetidamente confirmada, en el mercado. La idea de que la «comercialización» podía suponer descubrir qué era lo que los clientes potenciales demandarían en el futuro, y por ende la inclusión de esos criterios en el diseño inicial del producto, sólo surgió cuando la tecnología permitió atender a usuarios menos sofisticados de ordenadores. Ello dio entonces lugar al planteamiento de verdaderos problemas de comunicación entre aquellos grupos que seguían elaborando productos sofisticados, en consonancia con un concepto de comercialización, y los grupos que trataban de implantar nociones completamente distintas sobre la comercialización. La lección a extraer de todo ello, es que el

desacuerdo no entraña un juicio sobre el negocio, sino la falta de un lenguaje común y de categorías que harían factible el juicio.

El lenguaje básico empleado por un grupo normalmente cuenta con casi todas las categorías crítico-conceptuales necesarias. Así, los anglohablantes aprenden por medio de las palabras inglesas las más importantes categorías culturales de la tradición cultural anglosajona. La palabra *management*, por ejemplo, refleja la actitud emprendedora, optimista y pragmática de la cultura norteamericana. A muchos norteamericanos les sorprende la inexistencia de un término equivalente en otros idiomas, por ejemplo en el alemán. Pero aún más importante es la posibilidad de que, además de no existir el término, no se cuente con un concepto del mismo significado. Por ejemplo, en alemán existen términos para *leadership*, *leading* y *directing*; pero para *managing* (1), en el sentido que le dan los norteamericanos, no es nada fácil encontrar una palabra o concepto adecuados.

Dado que los grupos nuevos surgen siempre en culturas receptoras, suele ser difícil distinguir lo que es culturalmente «nuevo» en el nuevo grupo. ¿Acaso la nueva compañía de ordenadores refleja simplemente la cultura de origen de sus miembros? Los fundadores, naturalmente, trasladarán a la nueva situación sus presunciones culturales previas; sin embargo, según vaya el nuevo grupo experimentando sus propios problemas de supervivencia y crecimiento, y desarrollando su propia historia, irá formando, además, su propio lenguaje y sus categorías conceptuales.

Un lenguaje y unas categorías conceptuales comunes son claramente necesarios para cualquier otro tipo de consenso que haya que establecer; de igual modo, el consenso en los conceptos y presunciones básicos es necesario por ser la condición preliminar de cualquier comunicación. Por último, cabe señalar que los grupos desarrollan sistemas de lenguaje no sólo para establecer el consenso y sobrevivir, sino además como un modo de diferenciarse y lograr un sentido de identidad por medio de la jerga técnica que sólo pueden entender los sujetos implicados (Hughes, 1958; Roy, 1960; Van Maanen y Barley, 1984).

Consenso sobre los límites del grupo. Criterios para la inclusión. Para que un grupo funcione y se desarrolle, es indispensable que exista un consenso pleno en el entendimiento de quién está «dentro» del nuevo grupo, y quién «fuera» o «no incluido», así como sobre los criterios por los que se toman esas determinaciones. Los nuevos miembros no podrán desenvolverse bien ni concentrarse en su tarea principal si tienen dudas sobre su integración, mientras que el grupo no podrá sostener un con-

cepto adecuado sobre sí mismo si no cuenta con un medio para definirse y establecer sus límites.

Inicialmente, los criterios para la inclusión suelen ser fijados por el líder, el fundador, o el «promotor»; sólo que, conforme el grupo va ejerciendo su influencia, estos criterios son examinados para dar lugar a un consenso grupal en base a los criterios que pasen el examen. En una empresa joven, es normal que se discuta vivamente quiénes deben ser propietarios o socios, quiénes deben tener acciones preferentes, quiénes deben ser contratados para los puestos clave y quiénes como oficinistas, y quiénes deben ser despedidos por no «adaptarse». En esta discusión se adoptan decisiones que afectan al personal, al mismo tiempo que se van fraguando, examinando y articulando los criterios de inclusión, de manera que puedan ser comprendidos por todos. Tal discusión brinda además oportunidades para examinar los postulados de la misión, así como la claridad de las metas y los medios, demostrando cómo simultáneamente se van creando, examinando, articulando y reforzando los distintos elementos culturales. Una manera de determinar cuáles son las presunciones y los valores centrales del grupo, consiste en preguntar a los miembros ya integrados qué es lo que realmente pretenden de los nuevos miembros, y en examinar detenidamente el historial profesional de aquéllos, al objetivo de averiguar qué es lo que cuenta para la inclusión en el grupo. Si apenas hay consenso en torno a lo que debe pedirse a los nuevos miembros, habrá que preguntarse si el grupo en su conjunto posee en efecto una cultura propia, o si el mismo no es más que un conglomerado de subculturas.

La «Compañía de Acción» pone en evidencia un elemento cardinal de su cultura cuando se indaga su método de contratación. Cada nuevo miembro del equipo técnico o directivo debe ser entrevistado al menos por cinco y hasta diez personas, y sólo en el caso de que aquél sea aceptado por toda la comisión, recibirá una oferta de trabajo. Si uno pregunta qué es lo que buscan los entrevistadores, se descubre que la inteligencia, la seguridad en uno mismo, la capacidad de expresarse bien, la aceptación de la ambigüedad y una fuerte motivación, son los criterios más señalados de la selección, pese a actuar casi todos ellos de manera implícita. Al preguntárseles sobre ello, los entrevistadores suelen explicarlo en términos más vagos: «Queremos a alguien que se adapte bien.» Una vez que la persona es contratada, se le acepta provisionalmente como un miembro permanente. Si fracasa en el primer trabajo que se le asigne, se da por supuesto que la persona es competente pero se le destinó a un puesto inadecuado. En otras palabras, desde que uno está «dentro», difícilmente podrá perder esa posición, aunque fracase sucesivamente en varios puestos. En una crisis económica, la compañía reducirá su ritmo de contratación, pero se mostrará reacia a efectuar despidos.

En la «Compañía Multi», la educación previa es un criterio clave.

(1) Por fidelidad al texto, se ha preferido no traducir aquí estos términos, cuyos equivalentes castellanos (si empleados por lo demás en el resto de la traducción), serían, respectivamente, liderazgo, liderar y dirigir. En cuanto a *managing*, también de difícil traducción al castellano, se han usado, según los casos, locuciones sinónimas de dirigir, como conducir, gobernar, etcétera. (N. del T.)

Casi todos los jóvenes componentes del equipo técnico y directivo tienen una formación científica, lo que resalta la presunción según la cual, para triunfar en la compañía, es indispensable entender la base científica sobre la que se fundó. La posesión de un título superior, como el de doctor, es una ventaja apreciable, aunque el contratado vaya a ocupar un puesto de ventas o administrativo.

Tanto la de «Acción» como la «Multi» tienen problemas para contratar o integrar al que denominan «MBA» (1), que sería el oficinista factótum, carente de una formación técnica o científica sólida, y al que preocupa más su provecho propio que aportar algo a la labor técnica de la empresa. Tras estas consideraciones está la ulterior presunción según la cual la administración «general», aunque necesaria, no es la clave del éxito.

Una de las consecuencias inmediatas de la determinación de quiénes están dentro y quiénes fuera, es la aplicación de reglas de tratamiento discriminatorias. Los que están dentro obtienen beneficios especiales; son objeto de mayor confianza, consiguen premios más altos, y, lo que es más importante, se hacen con un sentido de identidad por su pertenencia a una empresa determinada. Los que quedan fuera no sólo obtienen menos beneficios y premios, sino que además, y lo que es más grave, pierden identidad específica. Estos pasan a constituir una masa a la que se califica simplemente de «ajena» o «extraña», y a la que fácilmente se estereotipa y trata con indiferencia u hostilidad.

Conforme las empresas maduran y se hacen más complejas, el problema de definir sus límites específicos se vuelve igualmente más complejo. Ocurre que hay más gente desempeñando funciones marginales, como vendedores, agentes de ventas, distribuidores, encargados, miembros de la junta y asesores. En una sociedad compleja, los empleados pertenecen a muchas empresas, por lo que su identidad no depende exclusivamente de una única empresa. La identificación de una «unidad cultural» se hace así más difícil, por cuanto una empresa dada puede estar en realidad constituida por un conjunto complejo de subculturas sobrepuestas (Louis, 1983). Pero el consenso sobre los criterios para la integración, es en todo caso un medio válido para determinar la existencia de una unidad cultural en el grupo de que se trate.

Estratificación: Consenso sobre los criterios para delimitar la influencia y el poder. Problema crucial en todo nuevo grupo es la manera de repartir la influencia, el poder y la autoridad. El proceso de estratificación en los sistemas humanos es por definición menos violento que los rituales de distribución de dominios de las sociedades animales, si bien es funcionalmente equivalente por lo que respecta a la formación de reglas encaminadas a controlar la agresión y satisfacer las necesidades. Las sociedades humanas instituyen órdenes jerárquicas tal y como lo

(1) Master Business Administration.

hacen las gallinas, si bien el proceso y el resultado son, naturalmente, bastante más complejos.

La manera más fácil de atender a este proceso es la de observar a un grupo nuevo, a través de un comité o un grupo de capacitación, en sus primeras horas de vida. La conducta de los nuevos miembros podrá en buena medida explicarse siempre que se parta del supuesto de que se sienten inseguros, que tienen dudas sobre su papel o posición, y de que, ciertamente, están «examinando la marca social». Todo aquel que se estrena en un empleo siente la necesidad de ejercer algún tipo de poder, sólo que esa necesidad varía enormemente de persona a persona. Cada persona llegará además al nuevo empleo con una muy particular posición previa o asumida, y recibirá en aquél un determinado grado de poder y autoridad. El proceso de formación del grupo supondrá luego un complejo examen mutuo para establecer quiénes han de otorgar las cotas de poder, y quiénes pueden aspirar a recibirlas. Los fundadores del grupo, obviamente, determinarán este proceso aplicando inicialmente sus propios criterios y procurando otorgar el poder a los miembros de su elección. A algunos miembros se les darán posiciones estatutarias que conllevan poder y autoridad, al tiempo que se dictarán algunas reglas concernientes a la toma de decisiones (por ejemplo, si se debe votar, buscar el consenso, atender a lo que disponga el presidente, o si se debe someter todo a debate). Pero el proceso de formación del grupo comprende siempre de algún modo el examen de lo que el fundador puede intentar imponer, por lo que las normas que a la larga llegan a compartirse son por lo general resultado de una negociación, y no una serie en principio impuesta de reglas o líneas de conducta. Así, cada vez que se produce el ingreso de un nuevo miembro en el grupo, necesariamente debe renegociarse de algún modo para determinar el lugar que en el esquema estratigráfico ha de ocupar ese nuevo miembro.

El problema esencial de la distribución de poder se deriva de la naturaleza biológica propia del organismo humano. En última instancia, lo que la cultura hace es revestir con un barniz de «civilización» las raíces biológicas que alberga la conducta humana. Pero no podemos hacer caso omiso del hecho de que todos los seres humanos deben aprender a someter sus impulsos agresivos congénitos, así como su necesidad de dominar, controlar y gobernar a los demás y a su entorno. Sólo una vez que reconozcamos que las normas culturales pensadas para refrenar la agresividad sirven para contener los impulsos que de otra manera se desencadenarían, podremos entender la dificultad de transformar esas normas. El mismo proceso de cambio puede conllevar un período de inestabilidad, durante el cual cabe que experimentemos el temor de perder el control, a tal punto que es factible que nos aferremos a las presunciones culturales que poseamos, aun cuando existan otras presunciones más atractivas desde un punto de vista objetivo.

Como ejemplo, basta recordar el caso de un reciente reportaje de

Televisión sobre una huelga de una planta de envasado de carnes del Medio Oeste. Las imágenes mostraban a un grupo de huelguistas arrojando pesados cascos contra los parabrisas de los automóviles de los trabajadores que habían decidido cruzar los piquetes. Aquello fue un recordatorio claro de la facilidad con que se despiertan nuestros impulsos agresivos y de la fuerza que deben poseer nuestras restricciones culturales para mantener nuestro entorno más o menos a salvo en nuestro propio provecho. Al mismo tiempo, este incidente puso en evidencia la manera en que la cultura canaliza la agresividad. Presumiblemente, la integridad del sindicato estaba en juego, siendo la agresividad manifestada contra los trabajadores que cruzaban el piquete una prueba del grado en que esa integridad se veía amenazada.

La de «Acción» y la «Multi» distribuyen el poder de acuerdo con métodos por completo disímiles entre sí. En la de «Acción» el poder se funda en el éxito personal y en el hecho de contar con lazos de apoyo. El rango estatutario, la antigüedad y el género de trabajo tienen relativamente menos importancia que las cualidades personales y la trayectoria. Se valoran cualidades personales como la habilidad para negociar, disuadir y la de saber estar a la altura de las circunstancias. Se concede a sabiendas menos valor al sistema formal de jerarquías para que quede resaltada la presunción según la cual todos tienen derecho a participar, manifestar su opinión y ser oídos (ya que, como se presume, cualquiera puede sugerir buenas ideas). Ahora bien, y como se señaló previamente, dado que nadie es lo bastante inteligente como para evaluar la calidad de una idea por sí solo, todos tienen el derecho de recusar y debatir; es más, están obligados a hacerlo. La agresión queda así canalizada dentro del trabajo cotidiano, sólo que se dirige contra las ideas, y no contra los individuos. Una presunción ulterior —la de que desde que se está en la empresa se es miembro de «la familia», y que esa condición ya nunca puede perderse—, protege a los individuos de cualquier temor de amenaza personal en el caso de que sus ideas sean recusadas.

La «Multi», por el contrario, cuenta con un sistema muy formal para el reparto de poder, que se basa en la antigüedad, la lealtad y el éxito en el desempeño del trabajo que la autoridad haya confiado al individuo. Pasados algunos años, el empleado adquiere un rango, parecido al que se adquiere por la promoción en el servicio militar o en el civil, siendo este rango independiente del trabajo que se teoga encomendado. La jerarquía y los privilegios están asociados al rango, y no pueden perderse aun en el caso de que el empleado vea reducidas sus responsabilidades de trabajo. El clima de trabajo resalta la educación, la formalidad y la razón. Las muestras de agresividad están proscritas, aunque al otro lado del telón las quejas, las murmuraciones y el politiquero son la inevitable consecuencia de la supresión de la agresividad abierta.

Ambas organizaciones podrían ser calificadas desde ciertos puntos de vista de «paternalistas», en cuanto que generan fuertes sentimientos

familiares y un grado de dependencia emocional respecto a los líderes o las autoridades estatutarias. Con todo, la notable diferencia que existe entre estas dos empresas en relación con las reglas que aplican para la distribución del poder, pone en evidencia cuán vagas y potencialmente inútiles son esas etiquetas tan amplias como «autocracia» y «paternalismo» para la caracterización de las culturas empresariales.

Relación entre iguales: Consenso en los criterios sobre la intimidad, la amistad y el amor. Todo nuevo grupo debe decidir simultáneamente cómo resolver los problemas de autoridad y cómo establecer la relación entre iguales. Mientras las cuestiones relativas a la autoridad se derivan en última instancia de la necesidad de hacer frente a los sentimientos de agresividad, los problemas de la relación entre iguales y la intimidad se derivan en última instancia de la necesidad de hacer frente a los sentimientos de afecto, amor y sexualidad. Así, las culturas desarrollan claros papeles sexuales, sistemas de parentesco, y reglas para la amistad y el sexo que sirven para estabilizar las relaciones normales y afirmar los mecanismos de procreación, y, al tiempo, para asegurar la supervivencia de la sociedad.

En el nuevo grupo o a nivel empresarial, los temas de más entidad relativos al sexo y la procreación son por lo general irrelevantes, salvo cuando hablemos de una firma familiar que esté especialmente preocupada por mantener la sucesión dentro de la familia. En tal caso, constituyen sin duda problemas primordiales los casamientos y el decidir qué hijos deben pasar a integrar la firma, siendo las normas que emerjan de la empresa un reflejo de las presunciones de la familia fundadora sobre la sucesión (Beckhard y Dyer, 1983). Sin duda, una de las más sobresalientes características de las firmas familiares es la de que determinados niveles de intimidad y confianza quedan reservados a los miembros de la familia, con lo que se crea un tipo de sistema de intimidad doble.

Como ya hace mucho señalara Freud, uno de los modelos con que nos presentamos en cualquier nueva situación de grupo, es nuestro propio modelo familiar, aquel del grupo en el que hemos pasado la mayor parte de nuestra juventud. Así, las reglas que nuestros padres nos han enseñado para relacionarnos con ellos y nuestros hermanos, representan por lo común el modelo inicial con el que contamos para relacionarnos con la autoridad y nuestros iguales en un grupo nuevo. Y como los distintos miembros de un nuevo grupo muy probablemente habrán tenido experiencias enormemente diferentes en sus familias de origen, cabe que partan con modelos distintos sobre lo que deberían ser esas relaciones, lo que lleva a eventuales desacuerdos y conflictos en torno a la «manera justa» de relacionarse con los demás en la nueva empresa.

Si el fundador del grupo es una persona sumamente dominante, y posee un modelo muy firme sobre la manera en que esas relaciones

deben funcionar, él o ella pueden, con el tiempo, lograr imponer su modelo sobre los restantes miembros nuevos. Sólo que, y aun cuando el fundador sea enérgico, el resultado a la larga será siempre negociado mientras que las normas que paulatinamente se desarrollen en el grupo serán reflejo de las presunciones subyacentes iniciales de algunos de los miembros influyentes. Los líderes de la de «Acción» creían firmemente que las decisiones acertadas podían tomarse sólo si se alentaba a todos a retar a la autoridad, y si se alentaba a los iguales a discutir sobre todo tema. La consecuencia de esta creencia era que la actitud pasiva y/o dependiente de un subordinado siempre se castigaba severamente, en tanto que la rebeldía se toleraba, e incluso alentaba, siempre que el subordinado se ocupara de asuntos relacionados con los cometidos. Si entre dos iguales se producía una discusión, y uno de ellos cedía por la actitud agresiva del otro, lo corriente era que el jefe sancionara al que había cedido, y no al que se había comportado agresivamente.

Huelga decir que en este caso se desarrolló un clima de conflicto agudo, de acentuada rivalidad entre los iguales, y un grado de intimidación relativamente débil entre éstos. Las demandas de familiaridad, afecto e intimidad, eran ajenas al trabajo. Si la amistad daba lugar a una menor rivalidad en el trabajo, las normas propendían a socavar aquella. La posibilidad de que los iguales estuvieran confabulando o atendiendo a sus intereses privados suponía una amenaza extrema, por lo que se desafiaba con asiduidad y se hacían pesquisas para asegurarse de que ello no ocurriera. Desde el punto de vista del cumplimiento de su tarea primordial, esta empresa funcionaba con suma efectividad, pese a poseer una cultura en la que la gente no podía sentirse especialmente confortable.

Conforme fue evolucionando, la empresa desarrolló otras normas con las que fomentaron cierta seguridad y desahogo para contrarrestar el desasosiego de las normas entre iguales, normas éstas que sobre todo representaban una especie de inscripción simbólica a la familia. Como se señaló anteriormente, para los iguales era admisible tener que discutir y rivalizar entre ellos porque en un sentido eran miembros de la familia, lo que en el fondo les permitía sentirse seguros. Ante los terrores del grupo por lo general presentaba un frente sólido, proporcionándoles esta unidad la intimidad que solía faltarles en las relaciones interternas.

La complejidad de los esquemas culturales se hace todavía más patente al recordar esa presunción de los fundadores según la cual el enfrentamiento y el debate son necesarios al objeto de descubrir lo que en última instancia es cierto. Por lo que atañe especialmente a la comercialización de sus productos y servicios, los fundadores creían no poseer ninguna visión definitiva (que, de hecho, ninguno poseía; por consiguiente, la única manera adecuada de proceder era la de ilustrar la

gente y mantener a todos preocupados por los temas de mercado). En otras palabras, su teoría sobre la verdad —fundada en la manera de entender su propia tecnología, la naturaleza de su negocio y la naturaleza de su entorno—, determinó directamente su teoría relativa a la manera de organizar y dirigir la autoridad y las relaciones entre iguales.

Este esquema de presunciones impidió ciertos tipos de cambio. Como asesor, me vi obligado a intentar formar un «equipo de trabajo» entre los directivos de proyectos de la empresa, para lo cual sorprendentemente apenas encontré apoyo o capacidad para trabajar como equipo. Los primeros intentos para formar un equipo de trabajo se fundaron en la idea de la cúpula directiva de que el negocio lo requería en ese momento; por mi parte, como asesor, yo esgrimía argumentos tendentes a demostrar la conveniencia teórica de un equipo de trabajo en tal coyuntura. Había un amplio acuerdo de principio; pero, cada vez que salía a relucir una cuestión importante, los miembros del grupo retomaban irremediabilmente las discusiones personalizadas, velaban su fondo emocional y mostraban en su conducta una evidente falta de respaldo a la idea de que los equipos podían ser útiles y productivos.

No se hizo ningún progreso hasta que colectivamente comenzamos a analizar las fuentes de la oposición, esto es, esas presunciones inconscientemente sostenidas en torno a las relaciones entre iguales, la verdad y el conflicto. Una vez que se hubo identificado el esquema cultural subyacente, supimos por qué para los individuos era difícil actuar en equipo. Los miembros del grupo pasaron luego por un complejo período durante el que reexaminaron sus presunciones originales, para, en el proceso, descubrir que algunos miembros no deseaban adaptarse a las nuevas normas porque las antiguas, fundadas sobre presunciones individualistas, eran más congruentes con su propio estilo personal. Del entero programa de formación de un equipo, que duró más de un año, no se obtuvo más que el selectivo y limitado compromiso de formar equipos de trabajo sólo para aquellos proyectos en los que las exigencias externas de tales equipos fueran abrumadoramente claras.

Consenso en los criterios sobre el reparto de los premios y castigos. Para poder funcionar, todo grupo debe desarrollar un sistema de sanciones para la obediencia o desobediencia de las reglas. Los premios y castigos específicos, así como la manera en que los mismos se administran, figuran entre las características culturales más importantes de las nuevas empresas.

Atendamos a algunos ejemplos. En la empresa de alimentación orientada hacia el mercado antes mentada, existía una norma según la cual el directivo que fuera competente en su trabajo podía aspirar a ser trasladado a otro proyecto, generalmente mayor, en el término aproximado de dieciocho meses. Los directivos que no eran trasladados cada dieciocho meses sentían que estaban fracasando. Por el contrario, en la «Compañía de Acción» existía una norma según la cual el diseñador de un

producto concebía éste atendiendo a todas sus fases, de modo que la recompensa consistía en permitírsele seguir con el producto desde su fabricación hasta su comercialización y venta. La exclusión de un proyecto sería en este caso entendida como un castigo. En la «Multi» las recompensas de menor alcance consistían en el reconocimiento personal por parte de la cúpula directiva, y en el reconocimiento público en el boletín de la compañía. Las recompensas de mayor alcance eran la promoción a un rango más alto o el traslado a un puesto a todas luces más importante. La permanencia en un puesto podía tanto significar que la persona estaba acabada, como que hacía tan buen trabajo que resultaba irremplazable. La de «Acción» recurría a pagas extras, a opciones de compra de acciones y a aumentos de sueldo, para compensar el buen rendimiento, mientras que la «Multi» se inclinaba más por conceder recompensas simbólicas no monetarias.

El sistema de recompensas refleja por lo general otros aspectos culturales importantes, pudiendo considerarse las recompensas obtenidas como una «propiedad» social adquirida. Así, la paga extra o la opción de compra de acciones pueden ser vistas como una propiedad adquirida, en tanto que cabe entender el reconocimiento por parte del jefe o la promoción formal como una propiedad social o la obtención de una jerarquía. De allí que sea sumamente importante comprender las reglas por las que se adquiere y mantiene una jerarquía.

El sistema de recompensas, entendido como un proceso dinámico, comprende usualmente tanto horizontes temporales de corto como de largo alcance. Muchos de los aspectos de corto alcance atañen al rendimiento de la empresa en su entorno externo definido (la obtención de un producto, la reducción del excedente, la disminución de los costes, etcétera). Al final, el rendimiento de la empresa tiene que ser trasladado al rendimiento individual de las personas en el desempeño de sus distintos papeles. Un sistema de incentivos y recompensas de corto alcance se instaura por lo general para extremar el rendimiento de cada actor en su papel. Los supuestos de largo alcance del sistema de recompensas guardan relación con la «trayectoria», la «capacidad» y otros aspectos ventajosos que se consideran fruto de un rendimiento permanentemente alto. En casi todas las empresas las recompensas de corto alcance y las de largo alcance son distintas (por ejemplo, la paga extra frente a la promoción).

A la hora de estudiar la cultura de una empresa, importa investigar el sistema de recompensas porque el mismo revela con bastante prontitud algunas reglas y presunciones subyacentes destacadas de esa cultura. Una vez que se haya discernido cuáles son las conductas «heroicas» y cuáles las «pecaminosas», se podrán deducir las creencias y presunciones que yacen tras esas evaluaciones. La manera en que se recompensen y castiguen esas conductas heroicas y pecaminosas, suministrará entonces más pruebas relativas a esas presunciones subyacentes.

Religión e ideología: Consenso sobre la manera de gobernar lo ingobernable y de explicar lo inexplicable. Todo grupo inevitablemente afronta algunas cuestiones que escapan a su control, sucesos que son intrínsecamente misteriosos e impredecibles, y en consecuencia aterradores. En el plano físico, sucesos como los desastres naturales o el clima necesitan una «explicación». En el plano ideológico, sucesos como el nacimiento, el crecimiento, la pubertad, la enfermedad y la muerte deben contar con una teoría que explique lo que ocurre y el por qué. En una cultura básicamente vinculada a la razón y la ciencia, se tiende a considerar que todo es explicable; lo misterioso permanece sólo de momento sin explicación. Pero hasta que la ciencia llegue a desmitificar un suceso que no conseguimos gobernar o entender, nos hace falta una base alternativa que nos permita situar lo que ocurra en un contexto con sentido. Dicho contexto puede suministrarlo la religión, la cual también puede ofrecer una justificación para sucesos que de otro modo podrían parecer injustos o faltos de sentido. La religión explica lo «inexplicable» y da orientaciones sobre la manera de actuar en situaciones ambiguas, inciertas y amenazantes. Esas orientaciones por lo general definen y refuerzan lo que se considera heroico y deseable, al igual que lo que se juzga pecaminoso e indeseable, con lo cual crean una «ideología» que abarca en un todo coherente las distintas presunciones relativas a la naturaleza del género humano, a la naturaleza de las relaciones y a la naturaleza de la misma sociedad. La ideología puede entenderse como una serie de valores comprensivos capaces de prescribir la manera en que se debe actuar ante otros grupos y en el entorno, especialmente en ámbitos de difícil explicación y gobierno. En una sociedad dominada por la religión, la ideología se fusiona con la religión. Cuanto más se base la sociedad en la razón, la lógica y la ciencia, mayor será el fundamento secular de la ideología, para ser a la vez más claramente distinguible de la religión.

El equivalente empresarial de este proceso cultural general tiende a darse en torno a los sucesos críticos de la historia de la empresa, especialmente respecto a aquellos que resulten difíciles de explicar o justificar porque escapen al control de aquélla. Las empresas son capaces de desarrollar el equivalente de la religión y/o ideología partiendo de la manera en que tales sucesos críticos fueron controlados. Se forjan así mitos y anécdotas sobre la fundación de la compañía, sobre la época en que la compañía atravesó por circunstancias particularmente difíciles o de aquella en la que tuvo que hacer un esfuerzo supremo para crecer, sobre la época en que el cuestionamiento de las presunciones y valores centrales supuso la rearticulación de estas presunciones y valores, y sobre la época de transformación y cambio.

Por ejemplo, en la de «Acción», determinados colaboradores y directivos aparecen como los encargados de solucionar los problemas de la compañía toda vez que se atraviesa por una seria crisis. Además, algunos

métodos se consideran, casi de forma supersticiosa, como «la vía» seguir para superar los problemas. La aplicación de semejantes métodos supone la formación de agrupaciones de fuerzas bajo el liderazgo de alguno de esos heroicos dirigentes, y la concesión a aquéllas de absoluta libertad para actuar sobre los problemas durante un período de tiempo. Algunas veces se involucra a los asesores con similar esperanza, esto es, la de que «algo constructivo» pueda obtenerse como fruto de la propia presencia de un tercero.

En un estudio sobre la introducción de la tomografía computerizada en los departamentos de radiología hospitalarios, se observó que si el ordenador dejaba de funcionar en un momento inoportuno, por ejemplo cuando un paciente estaba en medio de un examen, los técnicos trataban de hacerlo funcionar por todos los medios, recurriendo incluso a los proverbiales «puntapiés». Si el ordenador volvía a funcionar, los técnicos anotaban detalladamente lo que acababan de hacer, para transmitir luego ese «conocimiento» a sus colegas, pese a carecer aquél de toda base técnica o lógica. En sentido estricto, la suya era una conducta supersticiosa, aunque actuaran en una esfera en la que la explicación era posible (Barley, 1984a).

En este contexto, la «ideología» de una empresa puede ser casi cualquier cosa. Algunas veces es el componente consciente del conjunto total de presunciones que conforman la cultura. Otras es una serie de racionalizaciones sobre la conducta esencialmente inexplicable o supersticiosa. Y otras es el reflejo de los ideales y las aspiraciones futuras, así como de las realidades cotidianas, actuando en tal caso como una guía y un sistema de incentivos para los miembros. La ideología suele contar con postulados relativos a la misión central, las metas, los medios preferidos para el cumplimiento de éstas y las clases de relaciones que debe establecerse entre los miembros de la empresa.

A menudo la ideología se halla parcialmente en documentos formales de la compañía a modo de valores clave de la empresa. Puede así figurar en los estatutos de la compañía, en los informes anuales y en los documentos de orientación y capacitación, en cuyo caso sin embargo no suele ser más que una lista de valores, y puede que ni tan siquiera conformar una ideología coherente. Sólo cuando existan anécdotas que apoyen los valores, y cuando las presunciones subyacentes que fundan esos valores estén articuladas, se podrá precisar cuál es la verdadera esencia de la ideología.

Las anécdotas y mitos sobre la manera como la empresa ha hecho frente a los competidores clave en el pasado, sobre cómo superó una mala coyuntura económica, sobre cómo ha desarrollado un producto nuevo y formidable, sobre la manera como se comportó con un empleado acreditado, etcétera, no solamente explican la misión central y las metas específicas (que por añadidura reafirman), sino que además confirman la imagen que la empresa tiene de sí misma, así como su propia teoría

sobre la manera de hacer las cosas y de conducir las relaciones internas (Mitroff y Kilmann, 1975, 1976); Dandridge, Mitroff y Joyce, 1980; Dyer, 1982; Ouchi, 1981; Pettigrew, 1979; Wilkins, 1983; Martin, 1982; Koprowski, 1983). Por ejemplo, una anécdota muy divulgada en una compañía de alta tecnología, cuenta que durante una severa recesión no se despidió a nadie porque la directiva y los empleados pagados por horas estaban dispuestos a trabajar menos horas y a que les redujeran el sueldo, gracias a lo cual la compañía pudo mermar sus costes sin mermar el personal. Lo que el caso viene a demostrar es el arraigo de sólidos valores entre los individuos (Ouchi, 1981). En la de «Acción» se cuenta una anécdota similar sobre la «rehabilitación» de un ingeniero clave que estaba asociado a distintos proyectos importantes, que fracasaron. En lugar de deshacerse de él, la compañía —confirmando esa presunción central según la cual si alguien fracasa, es porque el sujeto no está en el puesto apropiado—, halló un destino para él en el que podía triunfar y volver a ser un «héroe». En el fondo de esta anécdota figura además la presunción de que son los individuos los que cuentan, y la de que cualquier persona que la compañía haya contratado es por definición competente.

En otra compañía de alta tecnología se cuenta la anécdota de un ingeniero que fue enviado a la costa oeste para arreglar un equipo. Partió en un avión de medianoche, sin que le diera tiempo a preparar su equipaje. La reparación tardó una semana, lo que obligó al ingeniero a adquirir algo de ropa, que debidamente cargó a la cuenta de la compañía. Sin embargo, el departamento de contabilidad rechazó luego ese cargo, por lo que el ingeniero amenazó con irse. El hecho llegó entonces a oídos del presidente de la compañía, quien amonestó severamente al departamento de contabilidad, reafirmando de ese modo la estima que la compañía sentía por los valores técnicos y por sus empleados competentes.

Por medio de anécdotas, parábolas y otras formas de historia escrita u oral, una empresa puede transmitir su ideología y presunciones básicas; y en especial a los recién llegados, quienes necesitan saber qué es lo importante no sólo en términos abstractos, sino a través de ejemplos concretos que puedan ser imitados.

La función de reducir la ansiedad

Hasta ahora nos hemos centrado en las funciones de la cultura que representan un aprendizaje empresarial positivo. Los grupos o las empresas deben hacer frente a problemas internos y externos; aprenden, así, a enfrentarse a ellos, formando su cultura básica a partir de las

respuestas perceptivas, intelectivas y emocionales que hayan aprendido. Pero la cultura hace algo más que resolver los problemas externos e internos. Contribuye, en efecto, a la función básica de reducir la ansiedad que los humanos experimentan cuando se enfrentan a situaciones que los ofuscan o desbordan. Esto es, en cada uno de los aspectos explicados antes, los humanos experimentarían una enorme ansiedad si no fueran capaces de distinguir del conjunto de estímulos aquellos que son importantes y aquellos que no lo son. Desde que aprendemos a delimitar nuestra tarea primordial, y contamos con metas, medios y sistemas de información, y desde que acordamos la manera de comunicarnos, relacionarnos, y llevar nuestros asuntos cotidianos, contamos también con un sistema para distinguir, del conjunto de referencias, aquello a lo que se debe atender, así como con una serie de criterios para reaccionar ante las mismas.

Las presunciones culturales pueden ser entendidas como un conjunto de filtros o lentes que nos permiten identificar y percibir los aspectos propios de nuestro entorno. De no contar con esos filtros y esas lentes, nos sentiríamos ofuscados y desbordados. Así, desde que contamos con soluciones culturales, cabe que nos sintamos hasta cierto punto tranquilos; precisamente, una de las razones que hace que nos resistamos al cambio cultural, estriba en que de por sí provoca ansiedad tener que romper con las presunciones que estabilizan nuestro mundo, aun cuando haya en perspectiva otras presunciones más funcionales. En otras palabras, la cultura no sirve únicamente para resolver los problemas de supervivencia externa e integración interna, sino que, una vez adquirida, reduce además la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

Conclusión

En última instancia, lo que permite a las personas actuar adecuadamente y concentrarse en su tarea primordial, es la existencia de un alto grado de consenso sobre la conducción de los aspectos tratados en este capítulo. Si los problemas internos no encuentran solución, si la gente está preocupada por su posición e identidad, si se siente insegura, si no conoce las reglas del juego y en consecuencia no puede predecir o entender cuanto ocurra, no podrá concentrarse en los importantes temas de supervivencia a los que tal vez deba hacer frente la empresa.

El problema central de cualquier empresa es el de lograr ocuparse simultáneamente de su tarea primordial y de sus problemas de integración interna. Los problemas de integración interna y adaptación externa están entrelazados y son interdependientes. El entorno fija límites a las

posibilidades de la empresa, pero dentro de esos límites no todas las soluciones serán igualmente viables. Las soluciones factibles se ven además limitadas por las características de los miembros del grupo.

La cultura que llega a desarrollarse en una empresa específica, es así un resultado complejo de las presiones externas, las capacidades internas, las respuestas a los momentos críticos y, probablemente, y hasta un extremo desconocido, de factores aleatorios que no pueden ser previstos a partir del conocimiento tanto del entorno como de los miembros. Lo que he intentado en este capítulo ha sido identificar los problemas comunes a los que todo nuevo grupo se enfrenta, entendiendo de que la forma en que se encaran esos problemas dará lugar a un resultado singular.

hohn y Strodbeck (1961). Con todo, las dimensiones que aquí discuto sólo reflejan parcialmente las dimensiones contempladas en ese estudio, dado que mi propia experiencia y observaciones me han sugerido nuevas dimensiones y modos alternativos para conceptualizar las dimensiones tratadas por Kluckhohn y Strodbeck. Las dimensiones a las que pasará revista figuran en el cuadro 3.

CUADRO 3. PRESUNCIONES SUBYACENTES BÁSICAS EN TORNO A LAS CUALES SE FORMAN LOS PARADIGMAS CULTURALES

1. *Relación de la humanidad con la naturaleza.* ¿A nivel empresarial, los miembros clave contemplan la relación de la empresa con su entorno como una de dominación, sumisión, armonía, búsqueda del reducto apropiado, o similar?
2. *La naturaleza de la realidad y la verdad.* Las reglas lingüísticas y de conducta que definen lo que es y no es real, lo que es un «hecho», cómo debe determinarse en última instancia la verdad, y si la verdad se «revela» o «descubre»; conceptos básicos del tiempo y el espacio.
3. *La naturaleza del género humano.* ¿Qué es lo que significa ser humano, y qué atributos se consideran intrínsecos o fundamentales? ¿La naturaleza humana es buena, mala, o neutra? ¿Los seres humanos son o no perfectibles?
4. *La naturaleza de la actividad humana.* ¿Qué actitud «conviene» a los seres humanos, con arreglo a las mencionadas presunciones acerca de la realidad, el entorno, y la naturaleza humana: ser activos, pasivos, autárquicos, fatalistas, etcétera? ¿Qué es trabajo y qué es juego?
5. *La naturaleza de las relaciones humanas.* ¿Cuál se estima que es el modo «apropiado» de relación entre las personas, y de distribuir poder y amor? ¿La vida es cooperativa o competitiva; individualista, asociativa, o comunal; se basa en la autoridad tradicional, en la ley, en el carisma, o en qué?

4. CONTENIDO Y NIVELES DE LA CULTURA

Las presunciones se dan en distintos ámbitos, algunos de los cuales son más superficiales y periféricos que otros. Así, mis presunciones sobre la manera correcta de hacer las cosas son más superficiales que mis presunciones sobre las metas definitivas, esto es, sobre las cosas que hay que hacer. Mis presunciones sobre la manera correcta de tratar a los que ostentan la autoridad son más superficiales que mis presunciones sobre la naturaleza humana. Los niveles más profundos de presunciones son los más generales, y tratan de cuestiones más definitivas, a partir de las cuales pueden ser deducidas las más superficiales. Ello sin embargo no implica que las presunciones superficiales no sean importantes. La manera correcta de hacer las cosas y la manera correcta de tratar con los que ostentan la autoridad, tienen extrema importancia para los asuntos cotidianos, pero lo cierto es que la cultura no puede ser realmente entendida si no se logran captar los niveles más profundos.

Para explorar estos niveles profundos, se requieren tipologías o dimensiones para el análisis. Las categorías que se discuten en este capítulo y las dimensiones que se emplean para su análisis, se han elegido arbitrariamente entre distintos estudios tipológicos de las culturas. He incluido además algunas dimensiones que en su momento me parecieron particularmente necesarias para comprender las compañías para las que trabajaba. Mi principal fuente es el estudio comparativo global de una porción de cultura del sudoeste de los Estados Unidos hecho por Kluck-

La Humanidad en su relación con la Naturaleza

En todo grupo llega a implantarse firmemente una visión de la Naturaleza, el entorno global percibido, que bien puede afirmar que la misma es susceptible de ser sometida y controlada (la tradición occidental), bien que hay que estar en armonía con ella (como se presume en muchas religiones y sociedades orientales), o bien que es uno el que debe

someterse a la Naturaleza (como se presume en algunas religiones y sociedades del sudeste asiático). El equivalente empresarial de esta presunción central es la visión que el grupo tiene sobre su relación con su entorno definido y enmarcado dentro de la cultura receptora. ¿Se considera acaso capaz el grupo de dominar y cambiar su entorno? ¿Asume que debe coexistir y estar en armonía con su entorno mediante el desarrollo de su propio reducto? ¿O acaso asume que debe someterse a su entorno y aceptar el reducto que sea? (Thompson y McEwen, 1958; Thompson, 1967; Duncan, 1972.) En cierto modo, éste es el equivalente empresarial de lo que ha sido descrito en relación al individuo mediante el concepto de «punto de control» (Rotter, 1966; Brislin, 1983). Tal y como varían los individuos a la hora de considerar el grado de control que ejercen sobre su propio destino, varían, en ese respecto, las empresas.

La presunción de la que parte la empresa pertenece obviamente a los niveles más profundos de su orientación estratégica. En este nivel hablamos de las presunciones que subyacen en la «tarea primordial», la «misión central» o las funciones», sean manifiestas o latentes, de una empresa. Si lo que presume la empresa de sí misma en este nivel no concuerda con las realidades del entorno, antes o después tendrá probablemente que hacer frente a un problema de supervivencia. Por consiguiente, cuando las empresas examinan su estrategia, atienden preferentemente a las presunciones iniciales y procuran, en la medida de lo posible, validar esas presunciones antes de decidir sus metas y medios.

El tema esencial es la exactitud de las presunciones, y no su grandiosidad. Si una corporación de gran tamaño o un gobierno se consideran el factor más importante del entorno y pueden, en efecto, crear y controlar su propio entorno, podrán desarrollar válidamente una estrategia monopolista, mientras que otra compañía que esté en el mismo ámbito puede considerar que su única opción es la de actuar en aquellos sectores descartados, para lo cual ha de volverse en extremo adaptable y receptiva. Ambas presunciones pueden dar pie a una supervivencia y crecimiento adecuados, como también crear dificultades de descubrirse que están erradas.

La salud empresarial, por tanto, puede ser entendida como la habilidad de la empresa para juzgar con precisión sus presunciones iniciales sobre su relación con el entorno, de modo de saber si las mismas siguen concordando con el entorno y si éste evoluciona. El «ciclo de adaptación imitadora» de la empresa resulta así vital para el mantenimiento de su «salud» (Schein, 1965, 1980). Debe desarrollar la capacidad de: 1) Obtener información válida. 2) Remitir ésta a los lugares adecuados dentro de la empresa. 3) Hacer las transformaciones necesarias en la estrategia, las metas y los medios. 4) La de medir los resultados.

Las presunciones relativas a la relación entre la empresa y su entorno, no versan sólo sobre los temas básicos de dominación/sumisión, sino

también sobre aspectos nucleares. Es decir, que la empresa puede asumir una de las dimensiones del entorno —la tecnológica, la política, la económica o la sociocultural—, como la más digna de tomarse en cuenta. Una empresa determinada no prestará igual atención a todos los aspectos del entorno. Aquellos aspectos que se consideren y en torno a los cuales se formen las presunciones, configurarán en definitiva la visión del mundo de la empresa, convirtiéndose así en elementos centrales de su cultura.

Por ejemplo, tanto la de «Acción» como la «Multi» se ven a sí mismas como empresas principalmente tecnológicas, en cuanto que sostienen firmes presunciones sobre la superioridad tecnológica de sus productos. Fruto de ello, es que ambas empresas sufren el problema de una relativa incapacidad para precisar con claridad su posición en el entorno comercial. El hecho de orientarse más hacia el mercado, constituye, para ambas empresas, un cambio esencialmente cultural de difícil realización dado que puede conllevar el abandono de presunciones básicas en torno a su superioridad tecnológica, o bien el reconocimiento de que este elemento del entorno ha dejado de ser el punto vital de su supervivencia.

La naturaleza de la realidad y la verdad

Pieza clave de toda cultura es la serie de presunciones relativas a lo que es «real» y a la manera en que se determina y descubre lo real. Estas presunciones, obviamente, tienen que ver con las ya mencionadas sobre la relación de la Humanidad con la Naturaleza, si bien las ahora tratadas inciden sobre la manera en que los miembros de un grupo emprenden una acción, sobre cómo deciden cuál es la información pertinente, y cuándo poseen la suficiente como para poder determinar el momento de actuar y lo que proceda hacer.

Por ejemplo, como ya he señalado repetidas veces, en la de «Acción» la realidad se define según criterios prácticos basados en el funcionamiento de las cosas. Si resulta imposible o extremadamente difícil elaborar un examen objetivo, se debate la idea para averiguar si consigue resistir un riguroso análisis crítico. En la «Multi» en cambio se concede mucha más importancia a los resultados de la investigación y a las opiniones de quienes son considerados sabios y experimentados. Pero los criterios que en definitiva se apliquen dependen del tipo de información que se necesite o del tipo de decisión que se adopte.

Niveles de realidad. Todos los grupos distinguen de algún modo los siguientes ámbitos:

1. *La realidad física externa.* Lo que se considera determinable empíricamente por medio de exámenes objetivos o —según la tradición occidental—, «científicos». Por ejemplo, si dos individuos discuten sobre la posibilidad de que una pieza de cristal se rompa, pueden recurrir a un martillo para comprobarlo (Festinger, 1957). Si dos directivos discuten sobre el producto que conviene introducir, pueden acordar realizar un estudio de mercado y establecer los criterios que les permitan resolver la cuestión. Por otra parte, si dos directivos discuten sobre la conveniencia de otorgar fondos de la sociedad a una campaña política, ambos tendrán que acordar que el conflicto no puede ser resuelto en el nivel físico externo de la realidad. Las distintas culturas poseen distintas nociones sobre lo que constituye la «realidad física externa». En muchas culturas, lo que para nosotros sería el «mundo espiritual», aquel que no consideramos real, pasa por ser algo externamente real. Prueba elocuente de la indeterminación de esta frontera son las descripciones de Castaneda (1968, 1972) sobre sus experiencias con el chamán indio Don Juan y las controversias que rodean la investigación de la percepción extrasensorial.

2. *Realidad social.* Es todo aquello que los miembros de un grupo aceptan como materia de consenso, sin que pueda ser examinado desde el exterior. Muchas opiniones políticas, así como muchas presunciones sobre la naturaleza humana, la vida y la vida ulterior, entran dentro de esta categoría. Probablemente el conjunto más importante de tales creencias guarda relación con las fronteras de grupos y las presunciones sobre «nosotros» y «ellos». Como cabe apreciar en los conflictos internacionales, no hay forma de saber quién tiene razón en un conflicto político determinado; de allí que las negociaciones se vuelvan sumamente difíciles. Ese chiste malo sobre el diplomático ingenuo que aconseja a árabes e israelíes resolver sus diferencias en términos muy cristianos, sirve perfectamente al caso. Una de las razones que explican que las decisiones en los negocios suelen ser difíciles de adoptar, y qué la dirección sea una actividad compleja, es la falta de consenso respecto a si una determinada área de decisión pertenece a la esfera de la realidad física o a la de la social. Para que una empresa cumpla una acción coherente, debe contar con presunciones compartidas que establezcan qué decisiones son científicamente resolubles y cuáles se basan en criterios consensuales («que sea la persona más experimentada quien decida», o «decidamos por voto mayoritario»). Obsérvese que el consenso debe recaer sobre los criterios, y no necesariamente sobre la esencia definitiva de la decisión.

3. *Realidad individual.* Es aquello que una persona dada ha aprendido de la experiencia y que, por tanto, constituye una verdad absoluta para esa persona. Sin embargo, cabe que esa verdad no sea compartida con nadie más. Cuando discrepamos en este nivel, es muy difícil avan-

zar mientras no articulemos con claridad la base de nuestra verdadera experiencia. Debemos igualmente alcanzar cierto consenso en torno a la persona en cuya experiencia queremos confiar. En una sociedad tradicional, o «lineal», fundada en la autoridad jerárquica, cuando el «viejo estadista» habla, se acepta como válida su experiencia y se actúa como si lo dicho por él fuera objetivamente cierto. En una sociedad práctica, individualista, la actitud bien puede ser la de decir: «Has de demostrármelo.»

Lo que se define como realidad física, social e individual, es en cuanto tal el producto del aprendizaje social; de allí que sea, por definición, una parte de una cultura dada (Van Maanen, 1979b). Pero las normas culturales tienen menos importancia en el ámbito de la realidad física, donde se opera, como viene a constatar el método científico, según leyes naturales. Las presunciones culturales sí son vitales en cambio en el ámbito de la realidad social, o en lo que Louis (1981) denomina realidad «intersubjetiva», distinguiéndola de la realidad objetiva universal o de la realidad subjetiva individual. En efecto, casi todo el contenido de una cultura dada guardará relación ante todo con aquellos aspectos de la vida en los que la verificación objetiva no tiene cabida, y en los que, por consiguiente, la única base firme para elaborar juicios viene dada por una definición social. En este ámbito es en el que somos más susceptibles de sentirnos molestos y ansiosos, en el caso de no contar con un medio común para descifrar lo que está ocurriendo y saber cómo debemos reaccionar ante ello.

Todo grupo debe instaurar un cierto consenso en relación con la manera de alcanzar la verdad, partiendo de su concepto básico sobre lo que sea esa verdad. En una sociedad práctica y cimentada en la ciencia, se tiende a buscar un mercado abierto de ideas y criterios objetivos. Si no se puede contar con los mismos, el grupo puede legitimar la discusión abierta y el debate como medios para resolver las diferencias. Solamente aquellas ideas o «hechos» que resistan el debate, serán en este caso considerados «verdades», o como lo digno de ser tomado en cuenta. En una sociedad de orientación más colectivista, el método de llegar a la verdad es muy distinto. En Japón, por ejemplo, tan sólo se considera «verdadero» o «válido» aquello que logra superar el procedimiento consensual que otorga a todos la posibilidad de examinar los efectos que la acción vaya a tener sobre el grupo como conjunto, de modo que se asegure que la misma no puede ser dañina para el grupo.

Con designio similar, Hall (1977) hace una distinción entre culturas de «amplio contexto» y de «reducido contexto». Esta distinción guarda una estrecha analogía con el contraste que Maruyama (1974) establece entre los paradigmas «unidireccionales» y los de «causalidad mutua». En la cultura de reducido contexto y unidireccional, los sucesos poseen sentidos universales claros; en la cultura de amplio contexto y causa-

lidad mutua, los sucesos sólo pueden ser entendidos «en el contexto», los sentidos pueden variar, las categorías cambiar y la causalidad no puede ser establecida sin ambigüedad. Pese a que esta distinción adquiere más sentido cuando se comparan civilizaciones o grandes unidades étnicas, es también útil para los grupos. Por ejemplo, la de «Acción» es una cultura de amplio contexto, donde el significado de las palabras y acciones depende de la persona que hable y de las condiciones que la rodean. Los directivos se conocen bastante bien y siempre toman en cuenta a los sujetos que actúan. Cuando un directivo antiguo es visto amonestando públicamente a un subordinado por un error «tonto» cometido por éste, cabe que ello simplemente signifique que el subordinado tendría que haber consultado con otras personas antes de proceder por su cuenta. Si el directivo que amonesta es nuevo en la compañía, los observadores pueden juzgar que el subordinado se encuentra en un grave aprieto. En la «Multi», por el contrario, los mensajes tienden a tener el mismo significado con independencia de la persona que los transmite.

Moralismo-Pragmatismo. La dimensión que he encontrado más útil para la comparación de las empresas de negocios, es una adaptación de England (1975) y su escala de moralismo-pragmatismo. En su estudio sobre los valores empresariales, England descubre que los directivos de distintos países tienden bien a ser prácticos, buscando la validación en su propia experiencia, o bien moralistas, buscando la validación en una filosofía general, un sistema moral, o en la tradición. Por ejemplo, los europeos tienden a ser más moralistas, mientras que los norteamericanos a ser más prácticos. Si aplicamos esta dimensión a las presunciones subyacentes básicas que adopta un grupo, cabe que delimitemos fundamentos distintos para definir lo que es la «verdad». A partir de allí, se aborda una dimensión que guarda una estrecha similitud con la tipología de autoridad que fue originalmente explicada por Weber (1947; véase además Schen, 1980):

1. El dogma puro, basado en la tradición y/o en la religión.
2. El dogma revelado; esto es, la sabiduría basada en el sometimiento a la autoridad de hombres sabios, líderes estatutarios, profetas o reyes.
3. La verdad que se obtiene por un procedimiento «racional-legal», como cuando se establece la culpabilidad o inocencia de un individuo a través de un proceso legal que admite como principio que la verdad no es absoluta, sino que está socialmente determinada.
4. La verdad como aquello que supera el conflicto y el debate.
5. La verdad como aquello que funciona, según un criterio puramente pragmático.
6. La verdad como lo que se establece por el método científico, y que se transforma, una vez más, en una especie de dogma.

Esta dimensión, además de poner en evidencia el fundamento de la verdad, permite determinar el «rechazo de la incertidumbre» (Hofstede, 1980), o la «tolerancia de la ambigüedad» (Adorno y otros, 1950). Los directivos y empleados de distintos países y distintas compañías varían en su actitud frente a la incertidumbre y la ambigüedad. Algunos investigadores (Pascal y Athos, 1981) defienden que los mayores niveles de tolerancia en determinados sectores directivos están asociados a una mayor efectividad.

Desde el punto de vista de este análisis, lo necesario no es determinar cuál es la posición correcta en cualquiera de estas dimensiones, sino cuáles son las presunciones subyacentes que poseen los miembros de un grupo, así como si existe consenso en torno a dichas presunciones. De no contar con este consenso, la posesión por el grupo de una cultura será cuestionable, máxime cuando esta dimensión es la base de la comunicación y el consenso en todos los restantes temas descritos.

En la de «Acción» existe un firme consenso sobre la idea de que la realidad se define por criterios prácticos y el debate. Mientras trabajé como asesor para la de «Acción», por ejemplo, jamás se me pidió una recomendación; si daba alguna, normalmente se veía de inmediato invalidada por distintas ideas del cliente, las cuales pasaban a ser discutidas entre los miembros. La compañía acogía bien la ambigüedad y poseía un sistema propio con el que podía poner en práctica acciones alternativas. En la «Multi», en cambio, se me preguntaba siempre qué era lo que me decía mi experiencia como asesor y qué recomendaría en tal o cual caso. Se me consideraba allí un científico que cumplía con transmitir ciertos conocimientos a la empresa, y así solía comprobar que mis recomendaciones se aplicaban con exactitud. Por el contrario, si mi recomendación colisionaba con otro elemento cultural, como cuando sugerí aumentar la comunicación lateral, la misma era automáticamente rechazada. La «Multi» no toleraba la ambigüedad y respondía más al fin moralista de la dimensión.

Presunciones sobre el tiempo. Toda cultura tiene presunciones sobre la naturaleza del tiempo, y posee una orientación básica en relación con el pasado, el presente o el futuro (Redding y Martyn-John, 1979). Por ejemplo, Hall (1959, 1966, 1967) señala que en los Estados Unidos la mayor parte de los directivos considera el tiempo como algo «monocrónico», una línea infinitamente divisible que puede ser separada en compromisos y otros compartimientos, pero en la cual no se puede hacer más de una cosa a la vez. Si debe hacerse más de una cosa en el espacio, pongamos por caso, de una hora, se divide la hora en cuantas unidades se necesiten, para luego hacer cada cosa a un tiempo. El tiempo es un bien que puede ser gastado, desaprovechado o bien empleado; pero una vez que una unidad de tiempo concluye, ya ha desaparecido para siempre. Por el contrario, en algunas culturas del Sur de Europa y del

Oriente Medio, el tiempo es considerado como algo «policrónico», una especie de espacio definido más por lo que llega a hacerse que por el tiempo empleado y en el que cabe realizar varias cosas simultáneamente. Más extremo aún es el concepto asiático del tiempo, del que se dice que tiene «como fases, de forma más bien circular... Una estación sigue a la otra, una vida conduce a otra» (Sithi-Amnuai, 1968, p. 82; citado por Redding y Martyn-Johns, 1979). El directivo que opera según esta idea del tiempo «oye causas», en cuanto que trata simultáneamente con varios subordinados, colegas, e incluso jefes, dejando cada asunto en suspenso hasta su conclusión. Las relaciones pueden ser más importantes que la eficiencia; por consiguiente, es probable que la rápida realización de las tareas y la puntualidad no se valoren tanto como en los Estados Unidos (mientras que un directivo estadounidense puede sentirse impaciente y frustrado cuando, sin motivo aparente, se ve obligado a aguardar en la puerta de un despacho por un lapso indeterminado de tiempo). Con todo, en las empresas de los Estados Unidos tiene también cabida el concepto policrónico del tiempo. Un médico, por ejemplo, puede atender a la vez a varios pacientes en distintos gabinetes, en tanto que un capataz suele estar siempre a disposición de todos sus operarios de máquinas. Nuevamente, lo crucial aquí no es el concepto de tiempo que se emplee; sino el grado de consenso que exista entre los miembros del grupo para determinar el concepto que sea adecuado emplear en un determinado momento.

Las presunciones relativas al tiempo monocrónico tiene implicaciones en la organización del espacio. Quien deba concertar citas, necesita un espacio donde poder realizarlas, lo que supone necesidad de mesas o despachos y la posibilidad de poder aislarse. Dado que el tiempo monocrónico se vincula a la eficacia, uno está obligado a aprovecharlo. El tiempo puede ser malgastado, ahorrado, o bien empleado; y para su aprovechamiento se requiere una distribución espacial que permita cierta pérdida de tiempo. El tiempo monocrónico controla el comportamiento humano, por lo que se adapta bien a las acciones que requieran una perfecta coordinación («¡sincronicen sus relojes!»). El tiempo monocrónico, por cuanto facilita la coordinación, se adapta bien a la conducción de amplios sistemas. Las presunciones relativas al tiempo policrónico, por su lado, requieren espacios abiertos, un fácil acceso y comodidad, de modo de hacer viable un contacto prolongado. «La audición de causas» es efectiva para el establecimiento de relaciones y para la resolución de complejos problemas allí donde la información sea muy dispersa y altamente interactiva, debido a lo cual todos los canales deben permanecer siempre abiertos. El tiempo policrónico se adapta por consiguiente a las fases iniciales de las empresas y a los sistemas de escasas dimensiones. En esta situación el aislamiento se consigue por la proximidad y el tono mesurado de la voz, sin que haga falta retirarse a un lugar cerrado.

Otra dimensión de tiempo sobre la que los miembros de un grupo deben alcanzar el consenso, concierne a la medida que debe adoptarse para la realización de determinadas tareas. (Jacques, 1982). ¿Debemos medir y planificar las cosas por años, trimestres, meses, días, horas, por minutos o segundos? ¿Qué hay que entender por precisión en la esfera del tiempo? ¿Con cuántos minutos de retraso se puede llegar todavía «a tiempo» a una cita? ¿Cuáles son los momentos adecuados para determinados eventos, como las promociones? ¿Cuánto tiempo hay que dedicar a una tarea determinada y cuánto se debe tardar en repasar los datos? ¿Debemos planificar nuestro horizonte —lo que Jaques denomina el eje de propósitos—, en días, meses o años?

Como Lawrence y Lorsch (1967) (1) señalaron hace años, los problemas de comunicación que padecen los vendedores y los componentes de las secciones de investigación y desarrollo se deben, entre otras causas, a que operan en función de ciclos temporales completamente distintos. En su estudio comparativo sobre distintos tipos de empresas, Lawrence y Lorsch descubren que la duración del horizonte temporal depende del tipo de trabajo que uno realice. Para los vendedores el horizonte temporal implica la conclusión de una venta, la cual puede efectuarse en minutos, horas, días o semanas. Pero, en general, incluso sus más amplios horizontes temporales son más cortos que los de los investigadores, para quienes un horizonte de uno o dos años es algo del todo normal. En otras palabras, los investigadores no darán por concluido algo, en el sentido de admitir que han logrado un buen producto, hasta que no haya transcurrido un apreciable lapso de tiempo. El efecto de ello sobre la comunicación es patente: cuando el vendedor dice que quiere un producto «sin demora», y el investigador promete que «sin demora» lo tendrá, probablemente hablen de dos cosas totalmente distintas sin darse cuenta.

En la de «Acción» se oyen constantemente quejas de los departamentos de ventas contra los de ingeniería por no sacar los productos «a tiempo». Si uno habla con los de ingeniería, le dicen que el producto está en programa y que todo va bien. Ambas parcelas se increpan mutuamente. Ninguna reconoce que su manera de entender lo que es hacer las cosas «a tiempo» difiere porque recurren a distintos esquemas de referencia. La de «Acción» y la «Multi» difieren sus horizontes temporales globales a causa tal vez de sus tecnologías subyacentes y su adscripción a distintos mercados. En la «Multi», la lentitud deliberadora del proceso de investigación parece haberse adueñado del aparato directivo. Las cosas se hacen despacio, con prudencia, y a conciencia. Si un proyecto necesita varios años para realizarse, se pueden contar con ellos.

El horizonte temporal no difiere solamente en cuanto a la función y

(1) *La Empresa y su entorno*. Colección «Gestión e Innovación». Plaza & Janés, 1987.

la ocupación, sino en cuanto al rango. Cuanto más alto sea el rango, mayor será el horizonte temporal que se conceda al directivo (Jacques, 1982). Se plasman así distintas normas temporales en función de los rangos. Los directivos de más alto rango asumen que los planes deben hacerse en ciclos de varios años, lo cual puede carecer de sentido para los directivos medios y los obreros, cuyos ciclos temporales son diarios, semanales o mensuales.

Otra dimensión importante es la orientación temporal de los distintos grupos. En su estudio comparativo de distintas culturas, Kluckhohn y Strodtbeck (1961) descubren que algunas de ellas se orientan primordialmente hacia el pasado (la China tradicional), otras hacia el presente (los hispanoamericanos que viven en el sudeste de los Estados Unidos), y otras hacia el inmediato futuro (los Estados Unidos actuales). El efecto de ello sobre la comunicación es patente. Un directivo orientado hacia el futuro puede proponer una forma nueva de hacer las cosas a un subordinado orientado hacia el pasado. Obviamente, tendrán dificultades para ponerse de acuerdo sobre los pasos a seguir. A menos que lleguen mutuamente a entender sus presunciones, no podrá dilucidar el motivo de sus dificultades, y cabe que uno y otro se tilden recíprocamente de «irracionales».

Presunciones sobre el espacio. El espacio tiene tanto un sentido físico como social (Van Maanen, 1977). Esto es, para que pueda tener efecto una acción coordinada, es necesario que se compartan presunciones sobre el sentido del emplazamiento de los objetos físicos en el entorno, como necesario es que el individuo sepa cómo debe orientarse espacialmente en relación a los otros miembros de su propio grupo. La posición de uno frente a los demás simboliza la distancia social y la condición de miembro. Hall (1966), por ejemplo, señala que en la cultura estadounidense existe un firme consenso sobre cuatro clases de «distancia normal», en cada una de las cuales hay también consenso sobre lo que significa estar «muy próximo» y «muy apartado».

1. **Distancia íntima.** Hay un contacto y un acercamiento «muy próximos»; se está «apartado» cuando la distancia es de seis a dieciocho pulgadas.

2. **Distancia personal.** Hay proximidad desde las dieciocho hasta las treinta pulgadas; se está apartado cuando la distancia es de dos a cuatro pies. Este es el plano en el que la gente conversa, aunque se esté en medio de una multitud o una fiesta. Esta distancia permite el empleo de un tono mesurado o normal de voz.

3. **Distancia social.** Hay proximidad desde cuatro a siete pies; cuando la separación es de siete a doce pies se está apartado. La distancia social se da al hablar con varias personas a la vez, como ocurre en una cena o en un seminario; supone por lo general un tono de voz elevado, y una atención menor hacia los sujetos individuales.

4. **Distancia pública.** Hay proximidad desde doce a veinticinco pies; se está apartado a más de veinticinco pies. A esta distancia la audiencia aparece como algo indefinido; se eleva el tono de voz o se emplea micrófono.

Los sentimientos sobre la distancia tienen raíces biológicas. Los animales tienen claramente definida la «distancia de dominio» (la distancia que incita a agredir al animal que se entrometa). Las condiciones de la masificación no sólo incitan reacciones patológicas en las especies subhumanas, sino que además constituyen uno de los medios más idóneos para provocar la agresividad en los humanos. De ahí que casi todas las culturas cuenten con reglas escrupulosamente definidas sobre la forma de delimitar el espacio íntimo y personal, que se aplican según una serie de pautas tendientes a procurar lo que Hall denomina la «protección de los sentidos». Así empleamos tabiques, paredes, barreras de sonido, y otros medios físicos, al igual que el contacto visual, la posición corporal, y otros medios personales, para expresar el respeto por la intimidad de los demás (Goffman, 1959; Steele, 1973, 1981).

Asimismo, aprendemos a controlar lo que Hall denomina «distancia invasora»; es decir, que aprendemos a qué distancia hay que permanecer de otros que estén conversando para no importunar, aunque haciendo notar que esperamos que reparen en nosotros. En algunas culturas, como por ejemplo la nuestra, la invasión se da sólo cuando uno se entromete en la conversación (se puede estar al lado de los que conversen sin «invadir»), mientras que en otras el sólo hecho de entrar en el campo visual de otro constituye un requerimiento, que como tal implica invasión. En estos marcos culturales, el empleo de barreras físicas del tipo de despachos cerrados, cobra un importante valor simbólico, en cuanto que es el único modo de poder sentirse en intimidad (Hall, 1966).

En el nivel empresarial, es fácil constatar que la de «Acción» y la «Multi» poseen presunciones contrarias respecto al espacio. La de «Acción» prefiere que sus oficinas estén en un espacio completamente abierto, con apartados de tabiques lo bastante bajos como para que todo el mundo alcance a ver el otro lado. En la «Multi», en cambio, los despachos se alinean en corredores, y tienen pesadas puertas que permanecen cerradas. Cuando uno camina por la «Multi», difícilmente llega a toparse con alguien. En una compañía europea que tiene distribuidos sus despachos como en la «Multi», hay bombillas en las puertas de los mismos para indicar a las eventuales visitas si sus ocupantes están dispuestos a ser interrumpidos. En esa empresa sería inconcebible que alguien dejara su puerta abierta.

Las empresas desarrollan distintas normas relativas al espacio con que debe contar cada uno. En la mayor parte de empresas los mejores panoramas y ubicaciones están reservados a los individuos de mayor jerarquía. Algunas empresas aplican la distribución del espacio como un

inequívoco símbolo jerárquico; el tamaño del despacho, la calidad de su mobiliario, e incluso la calidad de los adornos de la pared, están determinados por el rango. Por el contrario, la de «Acción», empeñada en quitar valor a las jerarquías y los privilegios, reserva los mejores espacios, como los ángulos, para salas de conferencia; los individuos de más alta jerarquía, por lo demás, se instalaban en los despachos interiores, de modo que el personal administrativo y el de secretaría pueda trabajar en el espacio abierto, cerca de las ventanas.

La ubicación de las cosas, el tipo de construcción, su forma arquitectónica, la decoración buscada o admitida, el mobiliario —todas aquellas cosas, en suma, que conforman el entorno visual—, variarán de una empresa a otra, pudiendo ser fiel reflejo de los más arraigados valores y presunciones propios de las culturas de las que aquellas formen parte y de los líderes clave. Las pautas de posición y distancia a las que recurren los miembros para definir las situaciones y las relaciones, son igualmente reflejo de presunciones profundas. A menos que exista consenso sobre tales presunciones, los miembros del grupo no sabrán cómo orientarse y definir sus relaciones con los demás, minando así la comunicación y cualquier probable acción concertada del grupo.

La naturaleza del género humano

En toda cultura existen presunciones básicas sobre lo que significa ser «humano», sobre cuáles son nuestros instintos primordiales, y sobre las conductas que deben ser consideradas «inhumanas» y, por extensión, causa de expulsión del grupo. Kluckhohn y Strodtbeck (1961) señalan que en algunas sociedades los humanos son vistos como algo esencialmente maléfico, en otras como algo esencialmente bueno, y en otras como algo mixto o neutral, susceptibles de ser tanto buenos como malos. Junto con éstas, existen presunciones que inciden sobre el grado en qué es perfectible la naturaleza humana: ¿Nuestra bondad o maldad son algo intrínseco, por lo que simplemente debemos aceptarnos tal cual somos, o acaso podemos con fe y duro empeño triunfar sobre nuestra maldad y alcanzar así la salvación?

En toda cultura existen además presunciones básicas sobre la relación de los individuos con el grupo; estas presunciones reflejan en última instancia el concepto del «yo». Redding y Martyn-Johns (1979), señalan que las sociedades occidentales y asiáticas poseen conceptos básicos profundamente distintos sobre el «yo». Lo más significativo al respecto, es que los asiáticos se preocupan menos por diferenciar al individuo del grupo, y, en consecuencia, ponen escaso énfasis en la autorrealización como pro-

ceso central de la personalidad. En algunas culturas el «yo» se halla estructurado en partes, de forma que el trabajo, la familia y el ocio corresponden a distintos aspectos de ese yo; en otras culturas el yo supone más una totalidad, tanto que la misma idea de aislar el trabajo de la familia carece de sentido. El estudio comparativo de Hofstede (1980), confirma este extremo, en cuanto que identifica el «individualismo» como una de las dimensiones centrales que marcan la diferencia entre países. Por ejemplo, en países como Estados Unidos, Australia y Gran Bretaña, se destaca al máximo dicha dimensión, mientras que en Pakistán, Colombia y Venezuela apenas tiene incidencia.

En el nivel empresarial, las presunciones centrales sobre la naturaleza del género humano —esto es, la manera en que son vistos los trabajadores y los directivos—, reflejarían, sin duda, las presunciones más básicas de la cultura receptora, si bien cada empresa habrá de elaborar también sus propios esquemas sobre tales presunciones. Las más amplias presunciones culturales pueden, en fin, conceder un gran margen para la interpretación de la extrema variabilidad de la naturaleza humana.

En nuestra tradición occidental, la naturaleza humana es por lo general considerada voluntariosa; los humanos son vistos (excepto por algunos grupos religiosos) como algo que intrínsecamente no es ni bueno ni malo; además, lo que es más importante, se presume que los humanos son perfectibles siempre que actúen correctamente (si «trabajas con ganas», por ejemplo). En cualquier caso, el individuo es una última instancia responsable y como tal constituye la unidad básica de la sociedad. Como ha señalado McGregor (1960), dentro de este marco global se da otra gama de presunciones importantes, que delimitan la visión que el individuo tiene de los demás. La persona de la Teoría X presume de que la gente se halla esencialmente automotivada, por lo que necesita ser desafiada y encauzada, pero no controlada.

Si consideramos la tipología de McGregor como un esquema comprensivo, válido para entender los extremos idealistas y cínicos sobre la motivación de los empleados, cabrá descubrir otra gama de presunciones sobre dicha motivación en el desarrollo histórico que señala el paso de las presunciones «económico-racionales» a las presunciones «complejas» (Schein, 1965, 1980). Las primeras teorías sobre la motivación de los empleados tenían como única motivación su propio interés económico. Hawthorne (Roethlisberger y Dickson, 1939) sacaron luego a relucir una nueva serie de presunciones, las que he denominado presunciones «sociales»; esto es, que los empleados se ven motivados por la necesidad de relacionarse adecuadamente con sus iguales y los componentes del grupo, tanto que esa motivación se sobrepone a menudo al propio interés económico, como demuestra el caso de la restricción de la producción, en cuanto que claramente implica una reducción del sueldo (Whyte, 1955). Posteriores estudios sobre el trabajo y los efectos de la línea de montaje, mostraron otra serie de presunciones; a saber, que los emplea-

dos que se autorrealizan exigen ser desafiados y que se les proporcione un trabajo interesante para poder autoconfirmarse, así como contar con medios apropiados para el total aprovechamiento de sus talentos (Argyris, 1964). Los teóricos de la motivación, como Maslow (1954), procedieron a clasificar estas distintas presunciones en un orden jerárquico: cuando los individuos tienen que asegurarse la subsistencia, predominan los motivos económicos; cuando las necesidades vitales están cubiertas, las necesidades sociales pasan a un primer plano; y cuando esas necesidades sociales quedan satisfechas son las necesidades de autorrealización las que se destacan.

Casi todas las teorías actuales contemplan aún otra serie de presunciones; a saber, que la naturaleza humana es compleja y variable, y que no cabe una formulación de principio sobre la misma; en lugar de ello, hay que estar preparados para la variabilidad humana. Pero esta variabilidad hace que para las empresas sea esencial establecer cierto consenso en torno a sus presunciones, ya que las estrategias directivas son reflejo de tales presunciones. En la mayoría de empresas, los sistemas incentivos y de control se fundan sobre presunciones relativas a la naturaleza humana, de modo que si esas presunciones no son compartidas por los miembros de la empresa, resultará difícil planificar cualquier sistema coherente.

Las presunciones inicialmente adoptadas por los miembros pueden perfectamente reflejar los enfoques personales de los fundadores/propietarios de una empresa, en la medida que éstos tienen propensión a elegir como asociados a aquellos que exhiban presunciones similares a las suyas. Estas presunciones se insertan luego en los sistemas de incentivos, recompensas y control de la empresa, de modo tal que los nuevos miembros de la misma han de verse motivados a compartirlas o, caso de no ser capaces de ello, abandonar la empresa.

Como se señaló previamente, la presunción central sobre la naturaleza humana en la de «Acción» es la de que los individuos están automotivados y son capaces de tomar decisiones responsables y creativas. La presunción central de la «Multi» es más difícil de identificar, si bien hay indicios claros de que los individuos son en última instancia considerados como «buenos soldados», capaces de actuar con responsabilidad y lealtad, y por cuya fidelidad serán recompensados por la empresa. Se espera que los individuos se desempeñen como mejor puedan en aquello que se les asigne, pero en última instancia se presume que la lealtad es más importante que la creatividad del individuo. Se obtiene así la impresión de que en la de «Acción» el individuo es en definitiva más importante que la empresa, mientras que en la «Multi» es en definitiva la empresa y no el individuo lo más importante. En ambos casos, en fin, se presume que los miembros de la empresa no se encuentran motivados.

La naturaleza de la actividad humana

Gluckhohn y Strodbeck (1961), señalan que las culturas poseen distintas presunciones sobre la manera de actuar, siendo las mismas reflejo de sus presunciones sobre la naturaleza humana, y sobre la relación fundamental del grupo con su entorno. En un extremo aparece una «orientación activa», estrechamente emparentada con: 1) la presunción de que la naturaleza humana puede ser controlada y manipulada; 2) una orientación práctica frente a la naturaleza de la realidad; y 3) la creencia en la perfectibilidad de lo humano. Esta es la orientación que predomina en los Estados Unidos, siendo ciertamente una presunción clave de los directivos de este país, que se refleja en esa expresión de la Segunda Guerra Mundial, «CAN DO», y en frases tópicas como «hagamos las cosas» y «ocupémonos del tema». La noción según la cual «lo imposible toma apenas un poco de tiempo», es consustancial a la ideología de negocios de los Estados Unidos. Así, elegí el seudónimo «Acción» para la empresa a la que he hecho repetidamente referencia, porque esa presunción es una de las más firmemente arraigadas en tal empresa. Si se presenta una dificultad, hace falta actuar, resolver el problema, implicar a otras personas, buscar ayuda...; pero sobre todo actuar, jamás abandonarse.

La orientación activa se centra en la tarea, en la eficacia y en el descubrimiento, lo que algunos autores han identificado con el dios griego Prometeo (Morris, 1956). Handy (1978) describe dos tipos de empresas de orientación básicamente activa. Las del primer tipo se vinculan a Atena, y se centran en el cumplimiento de las tareas; las del segundo tipo se vinculan a Zeus, y se centran en la búsqueda de relaciones útiles, esto es, en el esfuerzo del sujeto por aumentar su influencia a través de la constitución de alianzas políticas y el desarrollo de su carisma personal.

En el extremo opuesto aparece la «orientación vital», la cual guarda una estrecha relación con la presunción según la cual la Humanidad está sometida al poderío hegemónico de la naturaleza. Esta orientación lleva consigo cierto fatalismo: dado que de ningún modo cabe influir sobre la naturaleza, es necesario resignarse y disfrutar de lo que se tenga. Handy (1978), califica a este tipo de empresa de dionisiaca. Posee una orientación existencial que se centra más en el aquí y ahora, en el disfrute individual, y en la aceptación de lo que pueda venir.

Una tercera orientación, intermedia entre las dos anteriores, es la del «ser-en-transformación», que alude a la idea de que el individuo —merced a la concreción, la reflexión, y al control de aquellos hechos, es decir, a los sentimientos y las funciones corporales, que quepa controlar—, puede llegar a estar en armonía con la naturaleza. Esta orientación incide sobre el autodesarrollo, la autorrealización, y el desenvolvimiento de las propias

potencialidades. El punto focal está en lo que la persona es, y no en lo que la persona puede realizar. En resumidas cuentas, «la orientación del ser-en-transformación pone de relieve esa actividad que tiene como meta el desarrollo de todas las facetas del yo como un todo integrado» (Kluckhohn y Strodtbeck, 1961, p. 17). Handy identifica esta orientación con Apolo, entendiendo por empresa apolínea aquella en la que se pone el acento sobre la jerarquía, las reglas, los papeles claramente delimitados, y sobre otros medios que ayudan al individuo a reprimir y controlar sus impulsos «naturales» y deseos de modo de poder alcanzar un estado de perfección. En esta visión aparece por lo demás implícita una teoría sobre la naturaleza humana, a saber, la de que los impulsos básicos son peligrosos y deben ser controlados.

Un elemento de la orientación de la actividad que no se contempla explícitamente en la tipología de Kluckhohn, pero de creciente importancia en la actualidad, guarda relación con las presunciones subyacentes sobre la naturaleza del trabajo y las relaciones entre el trabajo, la familia, y los intereses personales (Schein, 1978). Una presunción sería la de que el trabajo es primordial; otra, que la familia es primordial; otra, que el propio interés es lo primordial; y otra, que un estilo de vida armonioso es posible y conveniente tanto para los hombres como para las mujeres (Schein, 1978; Bailyn, 1978, 1982). Si los miembros de una empresa poseen distintas presunciones sobre la naturaleza de la actividad del trabajo y de su importancia para otras actividades, la diferencia misma será causa de frustración y de quiebra de la comunicación.

Debe igualmente ser examinada la vinculación de la orientación de la actividad a los papeles sexuales. Hofstede (1980) descubre en su estudio una dimensión básica bajo la etiqueta de «machismo». Esta dimensión refleja el grado en que, en un país dado, se diferencian los papeles del hombre y de la mujer. Los países que ocupan los primeros lugares en el cuadro resultante son Japón, Austria y Venezuela; Dinamarca, los Países Bajos, Noruega y Suecia ocupan los últimos. Los Estados Unidos se sitúan aproximadamente en una posición intermedia.

Las presunciones sobre la orientación de la actividad están en la base de los estilos directivos relativos a la toma de decisiones. La existencia de un alto grado de consenso entre los directivos sobre la manera «correcta» de juzgar los problemas y enfrentarse a ellos, puede así llegar a constituir una presunción cultural profundamente arraigada, que será como tal reflejo de las presunciones de los líderes y de la experiencia real de los directivos. Algunos teóricos se apoyan en la teoría de Jung para elaborar tipologías de arquetipos directivos, que pueden permitir clasificar distintas presunciones empresariales (Mitroff, 1983).

La naturaleza de las relaciones humanas

En el núcleo de toda cultura existen presunciones sobre la forma en que deben relacionarse los individuos entre ellos para que el grupo sea seguro y acogedor. Cuando tales presunciones no están ampliamente compartidas, hablamos de «anarquías» y «anomalías», y pensamos en novelas como *El Señor de las Moscas*, de Golding (1958), en donde se dramatiza lo que ocurre con seres humanos entre los que no existe un consenso claro sobre la manera en que deben relacionarse.

Mientras que las presunciones antes consideradas trataban de la relación del grupo con su medio externo, esta serie de presunciones se ocupa más bien de la naturaleza del grupo en cuanto tal, y de la clase de ambiente interno que él mismo crea para sí. Este ámbito ha sido especialmente atendido por los teóricos de las empresas, dando lugar a las más variadas tipologías de los fenómenos empresariales. Con todo, las presunciones sobre las relaciones, aunque cruciales, no son las únicas que delimitan la capacidad del grupo para funcionar. Cada uno de los ámbitos antes considerados es igualmente importante; además, y como ya he señalado, las series de presunciones están interrelacionadas.

Las presunciones sobre las relaciones deben resolver los problemas de: 1) Poder, influencia y jerarquía. 2) Intimidación, amor y relación entre iguales. Dichas presunciones reflejarán, obviamente, incluso las presunciones más básicas sobre la naturaleza del género humano. Por ejemplo, si presumimos de que los humanos son por naturaleza agresivos, construiremos una sociedad basada en el control de tal agresividad, asentando presunciones tales como «cada uno debe ocuparse de sus propios asuntos», o «hay que competir, pero legalmente». Si se presume en cambio que los humanos son esencialmente solidarios, las presunciones sobre las relaciones pueden perfectamente destacar cómo hay que cooperar para alcanzar las metas externas. Las presunciones sobre las relaciones, por tanto, reflejarán directamente o estarán coordinadas con las presunciones sobre la naturaleza humana, la naturaleza del medio externo, y la naturaleza de la verdad y la realidad.

Si se observan las culturas que se reparten por el mundo, es fácil constatar que existen diferencias notables en las presunciones que definen la relación entre los individuos y el contenido de las unidades básicas de relación. Ciertas culturas, de acuerdo con la nomenclatura de Kluckhohn y Strodtbeck, son «individualistas», o, como las llama Havrylyshyn (1980), «individual-competitivas» (los Estados Unidos, por ejemplo); otras culturas son «colaterales» o «solidarias», en cuanto que resaltan que el grupo es más importante que el individuo (Japón, por ejemplo); y otras

son «lineales», en cuanto que en ellas destacan la jerarquía y la tradición como fundamentos de la autoridad (algunos países latinos, por ejemplo).

La dimensión de la «distancia del poder», de Hofstede (1980), identifica una variable afín. Apunta este autor que los países varían en función del grado de capacidad de la gente para controlar, dentro de un orden jerárquico el comportamiento de los demás. La gente de los países en los que la distancia respecto del poder es más acentuada, como Filipinas, México y Venezuela, siente más el peso de la desigualdad entre superiores y subordinados, que la de los países en los que la distancia respecto al poder es menos acusada, como Dinamarca, Israel y Austria. En cuanto a la ocupación, siempre según este cuadro, y como era previsible, se obtiene que los trabajadores no especializados y semiespecializados se sienten más lejos del poder que los profesionales y directivos.

En el nivel empresarial, las presunciones sobre las relaciones reflejarán, obviamente, la presunciones de la cultura receptora, que aparecen, sin embargo, de forma elaborada y diferenciada. El fundador/líder puede pensar que el único modo de poner en marcha una empresa consiste en repartir las tareas individualmente, en hacer a los individuos responsables de su rendimiento, y en restringir el trabajo en cooperación por cuanto ello sólo procura soluciones grupales del «más bajo común denominador». Otro líder puede considerar la cooperación y la comunicación entre los subordinados como los medios más eficaces para resolver los problemas e instrumentar soluciones. Estos dos líderes implantarán dos estilos de trabajo completamente distintos, que en última instancia quedarán reflejados en los métodos y en los sistemas de recompensas y control de sus respectivas empresas.

La de «Acción» y la de «Multi» difieren enormemente en este aspecto. La de «Acción» tiende a reducir en lo posible la distancia de poder entre los superiores y los subordinados, en función de la presunción según la cual las buenas ideas pueden ser sugeridas por cualquiera y en cualquier momento. Los altos directivos son siempre asequibles y en todo momento están dispuestos a hablar con quienquiera y sobre cualquier tema, sin otro límite que las restricciones de tiempo. Un alto directivo del departamento de Investigación y Desarrollo dejó hace poco la empresa por un trabajo más importante y mejor, para reincorporarse a ella a los tres meses con el siguiente comentario: «En otra compañía, cuando se me ocurrió una idea, para un nuevo producto, se me dijo que primero tenía que hablar con mi jefe, luego con el director del departamento de Investigación y Desarrollo, y por fin con el primer vicepresidente. Mientras que aquí, en la de Acción, cuando tengo una idea acudo directamente al presidente y juntos la desbrozamos. Este es el tipo de lugar en el que me interesa trabajar.» La «Multi», por el contrario, valora la jerarquía, la formalidad y el protocolo. No cabe un trato in-

formal entre las personas. Las reuniones y conferencias deben concertarse con propiedad, tener un propósito claro y aceptado por todos, y ser planeadas tomando en cuenta la prelación y el respeto que sean debidos. Durante mis visitas como asesor, me entrevistaba exclusivamente con personas que me habían requerido por algún motivo concreto. No hubiese sido correcto por mi parte presentarme ante alguien sin previo aviso, o intervenir en las conversaciones que se seguían en el comedor de ejecutivos, como no fuera para cumplir con las mínimas expresiones de cortesía.

La mayor parte de las tipologías propuestas en este ámbito se centran en el centro en el grado de «participación» que se considera apropiado en el sistema básicamente jerárquico de la empresa. Quizá la teoría más general a tal respecto sea la de Etzioni (1975), la cual hace una distinción entre: 1) Sistemas coactivos. 2) Sistemas utilitaristas. 3) Sistemas basados en el consenso sobre las metas entre líderes y seguidores. En el sistema coactivo los miembros están disconformes y huirían de él si pudieran; en el sistema utilitarista, participarán en función de las normas de «una jornada justa por una paga justa»; y en el sistema de consenso normativo, estarán moralmente comprometidos e identificados con la empresa. Las presunciones sobre las relaciones entre iguales pueden deducirse de estos sistemas. En el sistema coactivo, las relaciones entre iguales se instauran como defensa ante la autoridad; en el sistema utilitarista, se forman alrededor del grupo de trabajo, y reflejan particularmente la clase de sistema de incentivos empleada por los directivos; en el sistema normativo, en fin, se forman naturalmente en torno a las tareas y como sostén de la empresa.

En un nivel más específico, las tipologías desarrolladas subrayan el grado de absolutismo de la autoridad: 1) Autocrático. 2) Paternalista. 3) Consultivo o democrático. 4) Participativo o de división de poderes. 5) De delegación. 6) De abdicación, el cual implica delegar no sólo las tareas y las responsabilidades, sino también al poder y el gobierno (Likert, 1967; Harbison y Myers, 1959; Bass, 1981; Vroom y Yetton, 1973; Tannenbaum y Schmidt, 1958). Algunas tipologías añaden una dimensión de relaciones «profesionales» o colegiales cuando se trata de empresas en las que los individuos gozan de amplios derechos y exhiben una orientación «moral» para con las metas empresariales, como en el caso de las asociaciones profesionales de abogados o médicos (Jones, 1983; Shirvastava, 1983).

Estas tipologías empresariales atañen más a la agresividad, el poder y el control, que al amor, la intimidad, y las relaciones entre iguales. Como se mostró en la tipología de Etzioni, cabe a menudo deducir las presunciones sobre las relaciones entre iguales de las correspondientes a las relaciones de poder, si bien aquéllas suelen permanecer implícitas.

Las dimensiones para el análisis de las relaciones humanas pueden ser igualmente analizadas a partir de las «variables normativas» de Parsons

(1951). Este enumera las siguientes relaciones propias de los papeles en un sistema social:

1. *Emocionalmente vinculadas o emocionalmente neutras.* ¿Las relaciones con el sistema están vinculadas emocionalmente, como en la amistad; o acaso se tiende a minimizar ese carácter, para hacer de la relación algo puramente profesional?

2. *Diffusas o específicas.* ¿Los individuos se relacionan entre ellos en varias dimensiones, como con los miembros de la familia; o las relaciones se circunscriben a una única dimensión, como ocurre entre el vendedor y el cliente?

3. *Universalistas o particularistas.* ¿Se aplican los mismos criterios a todos los integrantes de un mismo papel o jerarquía (por ejemplo, a todos los directivos de ventas), o se aplican criterios específicos a individuos determinados en función de su situación personal (por ejemplo, «Jones debería recibir una paga extra por tener que ocuparse de una zona difícil, o «a Smith se le tolera el fallo que ha cometido porque es un mutilado», o «a Shirley le han asignado una buena zona de trabajo porque es la sobrina del presidente»)?

4. *Dependientes de la filiación o el rendimiento.* ¿Las compensaciones sociales, como la jerarquía y el rango, se asignan en función del origen y extracción de la persona, o en base a sus méritos personales?

5. *Orientadas hacia el yo o la colectividad.* ¿Las acciones de los individuos responden en una última instancia a sus propios intereses, o a los de la colectividad?

Haciendo uso de estas variedades, diríamos que las relaciones en la «Compañía de Acción» están emocionalmente vinculadas, que son específicas, particularistas, que dependen sobre todo del rendimiento, y que se orientan hacia el yo; las de la «Multi», que son emocionalmente neutras, específicas, en parte pero no del todo universalistas, que combinan en cierto modo el rendimiento con la filiación, así como el yo con la colectividad. Sin duda, el rendimiento se toma en cuenta en la «Multi» sólo que junto al mismo se consideran también los criterios de filiación (como residir en la comunidad en donde opera la compañía, los antecedentes familiares, y el grado de instrucción). Del mismo modo, a la gente se le inculca el deseo de prosperar, pero tomando siempre en cuenta el provecho de la compañía (extremo que se considera más aquí que en la de «Acción», donde parece presumirse que si todo el mundo hace lo que debe —es decir, si cada uno cumple con esforzarse cuanto pueda—, ello redundará en beneficio de la compañía como conjunto).

Estas y otras dimensiones señalan cuáles son los ámbitos en los que se requiere que haya consenso para que una empresa pueda funcionar adecuadamente. El consenso en estos ámbitos aparece así como una pieza importante de la cultura, que aflora únicamente cuando alguien re-

cusa o viola alguna de las presunciones. Por ejemplo, un directivo americano hecho a la idea de que la jerarquía debía depender del rendimiento, fue incapaz de admitir al hecho de que una firma familiar a la que se había incorporado como director general, se rigiera enteramente por presunciones de filiación, particularismo y vínculos emocionales. En la misma, las tareas se asignaban en función de la extracción de los individuos, las decisiones se tomaban en base a simpatías personales, y las promociones se reservaban a los mismos miembros de la familia.

Existen, en suma, muchas tipologías en la teoría empresarial para el análisis de las relaciones humanas. Cada una de ellas se centra en distintos elementos de las relaciones, demarcando así ámbitos susceptibles de estudio para la cultura empresarial. Dos acotaciones, en fin, son de rigor: 1) Que la cultura es en todo caso mucho más amplia que las puras presunciones sobre las realizaciones humanas. 2) Que las presunciones sobre la naturaleza y actividad humanas, y con la naturaleza de la realidad, el espacio, el tiempo y el entorno.

Paradigmas culturales — Series interrelacionadas de presunciones

El último y quizá más difícil aspecto del análisis de las presunciones, atañe a la escala en que llegan a constituirse como «paradigmas» o esquemas coherentes. No todas las presunciones son mutuamente compatibles o congruentes. Si el cerebro humano tiene tendencia hacia el orden y la congruencia, podemos presumir que los grupos humanos aprenden gradualmente series de presunciones compatibles y congruentes. Y si observamos incongruencia y falta de orden, podemos presumir que nos hallamos frente a una cultura todavía no formada, o que somos testigos de un conflicto entre varias culturas.

Conviene que explique lo que entiendo por congruencia. Si creemos o presumimos que los problemas se resuelven en última instancia a través del esfuerzo de los individuos, y que los individuos son la fuente esencial de las ideas y la creatividad, no podemos al mismo tiempo sostener la presunción de que la relación más idónea entre los miembros de una empresa sea la que se funda en el consenso y la colaboración. Y si creemos que en última instancia las relaciones entre los trabajadores y las empresas son tanto coactivas como utilitarias, y que en ningún caso cabe que ambos compartan los mismos intereses, no podemos al mismo tiempo creer en las teorías de gobierno participativo, por cuanto estas teorías presumen que los trabajadores están dispuestos a contribuir al bienestar de la empresa.

Si un grupo presume que para sobrevivir hay que conquistar la naturaleza (esto es, dominar su entorno agresivamente), no podrá al mismo tiempo presumir que la forma en que los miembros deben relacionarse entre sí consiste en buscar pasivamente unas relaciones de tipo armónico. Kluckhohn y Strodtbeck (1961) ilustran la noción paradigmática dentro de un marco más amplio, postulando que la cultura occidental está orientada hacia el control sobre la perfectibilidad del hombre, que juzga que la sociedad se funda en la competencia entre los individuos, y posee una perspectiva optimista de futuro basada en una noción de progreso. A ello podríamos añadir una visión científico-pragmática de la verdad y la realidad, una visión monocrónica del tiempo, una visión del espacio y los recursos como algo inagotable, y una visión «racional-legal» de las relaciones de autoridad, en el sentido de que el poder debe recaer sobre expertos, a los que se elige o nombra por un procedimiento que reposa en el principio democrático del «consentimiento del gobernado». En el mundo empresarial, se cuenta con que las relaciones sean emocionalmente neutras, universalistas, específicas, y que dependan del rendimiento (Newman, 1972).

Cabe que las culturas empresariales no alcancen a contar con paradigmas enteramente articulados, si bien cuando hablamos de culturas «fuertes», lo que probablemente tenemos en mente es un cierto desarrollo de esa articulación. Por ejemplo, en su análisis de la «Corporación GEM», Dyer (1982) señala que la misma opera de acuerdo con varias presunciones entrelazadas, lo que confiere su peculiar carácter: 1) La verdad proviene en última instancia de los individuos. 2) Los individuos están motivados, son responsables y capaces de gobernarse por sí solos. 3) La verdad en última instancia sólo puede determinarse a través del debate y el enfrentamiento (lo que supone una constante «lucha» y confrontación de ideas en grupos y reuniones). 4) Los miembros de la empresa forman una familia, en la que todos se aceptan, quieren y preocupan por los demás. La tercera presunción no puede ser bien instrumentada sin contar con la cuarta, y así se oye a los miembros de la empresa lamentarse de la merma de su «sentimiento familiar», y, por tal causa, del hecho de discutir cada vez menos; temen, sin duda, la posibilidad de que peligre la calidad de algunas de las soluciones que aplican a los problemas. La «Compañía de Acción» opera según presunciones muy similares a éstas, que pueden confrontarse con el paradigma se puede inferir como propio de la «Multi»: 1) La verdad proviene en última instancia de los miembros más viejos, más sabios, más instruidos y más experimentados. 2) Los individuos miembros pueden y quieren brindarse y ser leales a la empresa (las presunciones del «buen soldado» antes mencionada). 3) Las relaciones son básicamente jerárquicas (lineales), pero el espacio tarea/trabajo se halla claramente dividido y repartido entre los miembros en calidad de rincón o parcela que se posee y administra. 4) Los miembros de la empresa forman una familia que se preocupa por todos.

Estos ejemplos indican que los paradigmas culturales distan de corresponderse sólo con las tipologías de empresas que se recogen en nuestra literatura. Muchas de estas tipologías contemplan tan sólo una dimensión de presunciones (como las discutidas previamente), desarrollan distintos tipos en torno a la dimensión, y luego dan a aquéllos el nombre de «arquetipos». De hecho, estos arquetipos hacen a menudo caso omiso de otras dimensiones de presunciones, debido a lo cual fracasan a la hora de comprobar si hay o no paradigmas coherentes en actuación. Dos compañías autocráticas pueden diferenciarse enormemente en su visión del tiempo, el espacio, la verdad, la relación con la naturaleza, y la actividad, como dos empresas burocráticas pueden también diferenciarse enormemente entre sí en estas dimensiones. De hecho, uno de los motivos por los que la teoría empresarial no ha podido llegar más lejos, es el de que la mayor parte de las tipologías que aparecen publicadas tiene a ser unidimensionales.

Para concluir: A menos que busquemos el esquema entre las distintas presunciones subyacentes de un grupo, e intentemos identificar el paradigma en base al cual los miembros de un grupo perciben, conciben, sienten y juzgan las situaciones y las relaciones, no podremos proclamar que hemos logrado describir o entender la cultura del grupo. Como mínimo, deberíamos considerar cada uno de los ámbitos de presunciones tratados en este capítulo, e intentar responder sistemáticamente si existe o no un consenso real entre los miembros del grupo en tal o cual ámbito.

Así, podremos luego determinar si no existe cultura o si la cultura es débil, o si lo que existe es un conflicto cultural entre diversos grupos. En cualquier caso, si no abordamos este nivel de análisis, carecemos de autoridad para hacer afirmaciones sobre la cultura. Las afirmaciones superficiales se exponen a perder el verdadero significado del concepto de cultura, o a trivializarlo hasta el punto de convertirlo en un concepto cuya cualidad no excede al concepto de valores y normas.

5. CÓMO DESCUBRIR PRESUNCIONES CULTURALES EN UNA EMPRESA

Una cosa es definir la esencia cultural básica como el esquema de las presunciones que fundamentan lo que la gente valora y hace, y otra muy distinta determina cuál es el verdadero esquema subyacente de presunciones. Los antropólogos cuentan con varios medios para «descifrar» la cultura, algunos de los cuales comprenden métodos complejos para el análisis de los artefactos observables, en particular de la lengua hablada y de otros signos (Frake, 1964; Spradley, 1979; Barley, 1983). El enfoque que aquí sigo se presta a la definición de entrevista «clínica» reiterada, en cuanto que supone la realización de una serie de encuentros y exploraciones conjuntas entre el investigador y distintos informantes motivados que pertenecen a la empresa y encarnan su cultura. Parto del supuesto que tan sólo a través del esfuerzo *conjunto* de integrantes de la empresa y terceros, es dable descifrar las presunciones esenciales y esquemas de interrelaciones (Evered y Louis, 1981; Schein, 1984). Este esfuerzo conjunto tal vez conlleve la recopilación y ordenación exhaustiva de conjuntos de datos, y cabe que recoja algunos de los métodos más formales de los antropólogos. Como explicaré al final del capítulo, tales métodos pueden también incluir entrevistas formales, análisis de producciones y entrevistas grupales para captar la visión de los sujetos integrados. La fijación definitiva de la «esencia» cultural, debe, en suma, ser fruto de un esfuerzo *conjunto* por dos razones fundamentales:

1. *Para evitar los enfoques subjetivos.* El observador no puede experimentar las categorías de significado que emplea el sujeto integrado, porque no ha pasado el tiempo suficiente en la cultura como para dominar los matices semánticos, o para entender cómo una serie de categorías puede conectarse con otras series, o cómo los significados se plasman en la conducta; y esas mismas conductas se aplican a las situaciones. Lo que el recién llegado aprende de entrada pertenece a los estratos superficiales de la cultura; sólo después de atravesar los límites internos, el miembro consigue hacerse con la realidad y entenderla (Schein, 1978; Van Maanen y Schein, 1979). Por lo demás, el tercero impone inevitablemente sus propias categorías de significado a los eventos que observa, siendo estas interpretaciones incorrectas hasta un límite insospechado. El sujeto integrado puede corregir esas interpretaciones erróneas escuchando la interpretación que el tercero hace de los acontecimientos. Pero lo imprescindible es que hablan explícitamente de ello, de modo que la interpretación errónea puede ser observada y corregida.

2. *Para despejar la incertidumbre interna.* El sujeto integrado no puede decirle al tercero cuáles son las presunciones básicas ni cómo se hallan esquematizadas las mismas, al estar desgajadas de su conciencia y tenerlas por supuestas. El sujeto integrado sólo podrá tomar conciencia de ellas intentando explicarle al tercero por qué ciertas cosas que provocan el asombro de éste ocurren de ese modo, o corrigiendo las interpretaciones que ofrezca el tercero. Este proceso requiere dedicación por parte del sujeto integrado y el tercero durante un período de tiempo. La naturaleza de esta dedicación puede ser comparada con el esfuerzo que se hace por descubrir algo que permanece oculto pero no se ha encubierto deliberadamente. Se trata de algo tan arraigado que pasa inadvertido, pero que se vuelve perfectamente visible una vez que aflora a la conciencia.

Manifestación del paradigma cultural: Exploración conjunta a través de la entrevista reiterada

Las diez bases comprendidas en el método que aquí se propone, se enumeran y describen en los párrafos siguientes. Muchos de los métodos defendidos por analistas culturales colegiados (Schwartz y Davis, 1981; Kilman, 1984; Peters, 1980; Pettigrew, 1979; Silverzweig y Allen, 1976; Tichy, 1983), dan al parecer por supuesto que basta con que uno sepa formular al principio las preguntas «adecuadas», para que pueda descifrar la cultura. En el modelo que se sugiere aquí, sin embargo, no hay «preguntas mágicas» iniciales o hechos de preferente observación,

ni se considera capaz al tercero de descifrar la cultura por su cuenta, independientemente de la cantidad de datos que posea. Las categorías teóricas discutidas en los capítulos interiores, pueden indicar al observador hacia qué ámbitos hay que orientar las observaciones, pero esas categorías no deben servir de pauta para el planteamiento de preguntas si el observador no se enfrenta antes a la cultura de una manera abierta.

1. *Las sorpresas como punto de partida.* El tercero al que se vincula, desde que llega a la empresa o grupo que ha de descifrar, comienza a experimentar su cultura, tanto de manera activa por medio de la observación sistemática, como de manera pasiva al tropezarse con «sorpresas», esto es, las cosas que no responden a lo que el tercero esperaba (Louis, 1980). En la de «Acción», me sentí enormemente sorprendido por el elevado grado de conflicto entre las personas, lo que aparentemente era inmune a mis intervenciones. En la «Multi» me sentí igualmente sorprendido por el hecho de que mis comunicaciones no circularan libremente. Ambos aspectos demostraron ser importantes síntomas o artefactos de arraigadas presunciones culturales.

2. *Observación y comprobación sistemáticas.* El tercero se aplica a la observación sistemática para calibrar las experiencias sorprendentes lo mejor que pueda, y para verificar si los eventos «sorprendentes» son efectivamente experiencias que se repiten, en cuyo caso serían reflejo de la cultura, y no simplemente eventos fruto de la casualidad y la idiosincrasia.

3. *Búsqueda de un sujeto integrado motivado.* El tercero debe entonces encontrar a alguien perteneciente a la cultura que sea analíticamente capaz de descifrar lo que ocurre y que se muestre dispuesto a colaborar. Es la disposición del *sujeto integrado* para conseguir cierta ayuda y claridad lo que hace que este enfoque sea «clínico» antes de etnográfico. El sujeto integrado suele iniciar el proyecto buscando algún tipo de ayuda, pasando luego a participar directamente en el esclarecimiento de los aspectos de la cultura (Schein, 1969). En la de «Acción» y en la «Multi», tales personas eran inicialmente los clientes que me habían introducido en el sistema. Seguidamente, en los departamentos de personal y capacitación encontré más acicates para la exploración mutua. El hecho es que algunos de los asesores internos y algunas personas del departamento de capacitación querían discutir conmigo las observaciones que hacía, convirtiéndose así en un vehículo natural para ahondar en el desciframiento.

4. *Manifestación de las sorpresas, perplejidades y presentimientos.* Una vez que se ha establecido una relación con el sujeto integrado, el tercero puede revelar sus observaciones, sorpresas, reacciones, e incluso sus propias proyecciones, teorías y presentimientos sobre lo que está ocurriendo en la cultura. A menudo esas revelaciones las «encauza» el sujeto integrado con preguntas rutinarias como: «¿Qué opinión se ha formado usted de nuestra compañía después de haber pasado aquí un

tiempo?» Si el sujeto integrado no ofrece un marco idóneo para la manifestación de las reacciones, el tercero debe ser capaz de crear tal marco. Concretamente, el tercero debe discernir la disponibilidad del sujeto integrado para atender a observaciones que puedan parecer juicios, y para enfrentarse a ellas de una manera no defensiva. La manera como el tercero revela sus observaciones es también crucial. Por lo general yo evito las abstracciones y las generalizaciones; en cambio, me ciño cuanto puedo a mis propias reacciones ante los eventos, permitiendo así que el sujeto integrado crea que es mi idiosincrasia y no una fuerza cultural lo que está operando. De ese modo, en la de «Acción» podía interpretarse que yo era simplemente hipersensible al conflicto interpersonal en grupos, con lo que el hecho dejaba de ser relevante; en la «Multi», el hecho de que no circularan mis memorándums podía interpretarse como una prueba de mi necesidad de figurar, y no como reflejo de fenómenos culturales de la compañía. Esta forma de comunicación reduce además al riesgo de que el sujeto integrado adopte una posición defensiva en el caso de que la observación toque algún punto sensible.

5. *Exploración conjunta para alcanzar explicaciones.* El sujeto integrado intenta explicar al tercero el significado del evento sorprendente, o, en el caso de que el tercero tenga un presentimiento, aquél detallará o corregirá la interpretación de éste. Ambas partes deben ahora rastrear sistemáticamente las presunciones subyacentes y los esquemas que les son propios. En este punto, las categorías teóricas, las cuestiones a las que todo grupo debe enfrentarse (como se explicó en el tercer capítulo), y las categorías de presunciones básicas (explicadas en el cuarto capítulo), valen como referencia mental para comprobar que se está abarcando todo el terreno cultural. Esto es, ambos sujetos deben relacionar las observaciones con las distintas categorías teóricas para descubrir dónde se da una conexión más clara y dónde los datos revelan con claridad una presunción subyacente. En este proceso el tercero debe asumir el papel de entrevistador clínico, que como tal ayuda al sujeto integrado a buscar en su propia mente los niveles más profundos de explicación que puedan permitir a ambos sujetos descifrar las presunciones básicas de la cultura. Dado que los datos esenciales figuran en la mente del sujeto integrado, el proceso debe configurarse de manera que afloren esos datos que el sujeto integrado da por supuestos. El tercero debe saber llevar la indagación de modo que evite que el sujeto integrado adopte una actitud defensiva, ofrezca explicaciones superficiales, o se agote al extremo de desear concluir la relación.

En la práctica, esta actividad por lo general tiene lugar cuando ambas partes se encuentran relajadas, bien al final de un día de consultas o durante una comida, o bien en una sesión especialmente prevista para el diagnóstico. En la «Multi», pasé incontables horas con un joven profesional, asesor interno e instructor, hablando de mis frustraciones en

relación con el trabajo que hacía para la compañía, con lo cual le proporcionaba un esquema cultural necesario para el entendimiento de lo que ocurría; al que podía añadir los datos pertinentes de su propia experiencia. Cuando nuestras experiencias eran idénticas, nos percatábamos de estar tratando con un tema cultural real. En la de «Acción» la clarificación fue en buena medida fruto de otro proceso al que se pudo recurrir. La compañía contaba con distintos asesores en varios departamentos de la empresa, y todos nos reuníamos periódicamente para confrontar nuestras notas y para descifrar las presunciones en un contexto grupal. El hecho de que cinco o seis de nosotros compartieran sus experiencias, nos permitía calibrar con más precisión las aparentes presunciones culturales de mayor incidencia.

6. *Formalización de la hipótesis.* De la fase 5 se obtienen explicaciones con sentido, manifestadas en la forma de presunciones culturales; éstas, sin embargo, sólo pueden ser consideradas por ahora presentimientos sobre la cultura, siendo obligado formalizarlas en hipótesis. Tanto el sujeto integrado como el tercero deben determinar los restantes datos que puedan servir para comprobar la existencia de una presunción determinada. Esos datos pueden presentarse como valores operativos deducibles a partir de las presunciones, o como una conducta real que debería ser observable si la presunción es válida. Las categorías teóricas descritas en el capítulo cuarto para el análisis de las presunciones básicas, pueden servir de pauta para saber a qué debe atenderse al objeto de explicar las sorpresas y otras observaciones. En cierto modo, las mismas ofrecen instrumentos teóricos que el sujeto integrado y el tercero pueden emplear para elaborar un «modelo» de la cultura.

7. *Comprobación y afirmación sistemáticas.* Por medio de nuevas entrevistas u observaciones, el sujeto integrado interesado y el tercero rastrean ahora nuevas evidencias. En este punto, la entrevista sistemática a los informantes puede ser oportuna, ya que el tercero sabe ya más o menos qué preguntas ha de formular. En las fases iniciales de acercamiento a la cultura, el tercero tendría tal variedad de preguntas que hacer, que difícilmente sabría por dónde comenzar. En este punto del proceso, el tercero ya está en condiciones de saber hacia dónde debe dirigir su atención, qué es lo que debe buscar y a quién interrogar. Los cuestionarios, incluyendo análisis de documentos, anécdotas y otros artefactos, así como las entrevistas formales, las observaciones sistemáticas y todas las restantes técnicas para el acopio de datos sociales, resultan ahora extremadamente apropiados.

8. *Profundización en el nivel de presunciones.* Uno de los pasos más difíciles en el proceso de desciframiento, se desprende de la necesidad de ir más allá de los valores articulados al objeto de entender las presunciones más profundas sobre las que aquéllos se asientan. Es probable que esa indagación no pueda emprenderse con éxito fuera de la cultura a la que uno pertenece. Es decir, si yo soy un investigador esta-

dounidense, quizá pueda descifrar la cultura de una empresa estadounidense, pero jamás podré descifrar íntegramente la cultura de una empresa francesa, japonesa o latinoamericana, como no haya vivido en esos países durante un tiempo. Lo esencial de este paso, por tanto, consiste en seguir la hipótesis confirmada e intentar establecer con claridad cuál es la presunción que está actuando y de qué manera la presunción incide sobre el comportamiento. En la de «Acción», he llegado a entender lo que significa luchar por una idea que busca la verdad en un mundo incierto, y el hecho ya no me atemoriza. Me he hecho a las reglas del juego. En la «Multi» he llegado a entender lo que significa querer resolver el problema que uno padece, ser el experto y buscar ayuda sólo en otros expertos, de modo que ya no me sorprenden las preguntas que se me hacen ni los problemas en los que me veo involucrado. Ya sé cuándo mi comportamiento se ajusta a la cultura y cuándo se opone a la misma.

9. *Revalorización constante.* Según vayan surgiendo nuevos datos, y según vaya el tercero familiarizándose más con la cultura, podrá éste refinar y modificar el modelo de la cultura que ha comenzado a construir, así como examinar ese modelo con otros sujetos integrados interesados. Pero deberán éstos estar en efecto interesados y ser analíticos, porque de lo contrario pueden no reconocer las presunciones mediante las que operan. Y lo que es aún peor, pueden ponerse a la defensiva si perciben que se les está juzgando, o sentirse molestos por el hecho de que su conducta haya sido «expuesta». En otras palabras, una visión correcta de la cultura no implica necesariamente su aceptación automática por parte de los miembros acriticos de esa cultura, por cuanto a éstos pueden no gustarles las presunciones por las que operan, o porque las mismas simplemente pueden ser demasiado difíciles de comprender.

Tanto en la de «Acción» como en la «Multi» viví experiencias contradictorias al intentar interpretar para los sujetos integrados su propia cultura, incluso cuando la iniciativa partía de ellos. Indudablemente, en ocasiones no estaban preparados para conocer el análisis de su cultura. Por otra parte, las discusiones culturales de esta clase aportan importantes datos nuevos que permiten una revalorización. Así como en los grupos de capacitación o terapia la resistencia a la interpretación provee importantes datos, en los análisis culturales la reacción de la gente ante las descripciones culturales, aporta más datos de interés sobre la cultura en su sentido más amplio.

10. *Descripción por escrito.* Como examen final de nuestro entendimiento de las presunciones de una empresa dada, es necesario poner por escrito las presunciones, demostrando cómo se relacionan entre sí dentro de un esquema significativo (para articular el paradigma). Es sumamente fácil presumir que se ha entendido la cultura y sentir que se intuye lo que está ocurriendo, sólo que como no pongamos por escrito lo que creemos notar, jamás podremos saber si realmente la hemos

entendido y si otros la llegarán a entender. El análisis escrito será constantemente modificado según vayan surgiendo nuevos datos, pero en cualquier caso la descripción es una etapa esencial en el método de explicación.

El sujeto integrado interesado puede encontrar en la descripción escrita una prueba adicional válida, pero lo que no es seguro es que sea siempre adecuado ofrecer esa descripción escrita. La cuestión del cuándo y el cómo se debe revelar la cultura a los miembros del grupo, exige un diagnóstico clínico ulterior. La forma en que se utilicen los datos culturales, por tanto, depende de los problemas que el sistema de clientes desee plantear.

En la «Multi», la descripción cultural se hizo precisa cuando hacíamos el diagnóstico de las fuerzas que podían favorecer o impedir el Proyecto de Reconversión, pero hasta entonces no había sido más que una interesante porción de datos, que compartía con los asesores internos y el director de planificación. En la de «Acción» existía ya tal preocupación interna por la cultura, que mi papel fue más el de clarificar, desbrozar y examinar sus implicaciones. Por ejemplo, pregunté una vez: «Si su cultura presume realmente que cada individuo debe pensar por su cuenta, ¿cómo se concilia ello con su deseo de que la cúpula directiva tome decisiones que puedan implantarse en el resto del sistema?»

Metodología de la entrevista

Quien llegue a una nueva empresa, ¿cómo debe interrogar a un informante dispuesto, de modo de abordar las presunciones culturales? La información que se obtiene por la entrevista complementará los datos inmediatos que el tercero obtenga de sus aproximaciones a la empresa, siendo naturalmente cada entrevista una aproximación a ser descifrada con arreglo a las etapas precedentes. En cualquier caso, los datos generales de las entrevistas y los datos específicos de las mismas, pueden ser útiles para estructurar las primeras aproximaciones.

La idea básica es la de obtener una reconstrucción histórica de la forma en que el grupo haya resuelto sus principales problemas de adaptación externa y de integración interna, y de la clase de soluciones que hayan funcionado repetidamente hasta quedar asumidas. Para llegar a ello, lo que hago es interrogar por los sucesos críticos de la historia del grupo, empleando las categorías del capítulo tercero, cuadros 1 y 2, como una referencia mental válida para constatar que todo está siendo abarcado.

La entrevista debe hacer transitar al informante por la historia de

la unidad que se está estudiando, al objeto de descubrir sucesos históricamente claves y la manera como han sido manejados:

1. *Recapitulemos la historia de su empresa. ¿Puede decirme cuándo se fundó y hablarme de los hechos acaecidos entonces?*

a) ¿Quiénes estaban involucrados? (Procure precisar los nombres de los más destacados fundadores o líderes que hayan podido ser los auténticos creadores de la cultura, y diga cuáles eran sus valores, enfoques, presunciones y metas.)

b) ¿Cuáles fueron los problemas críticos de sus comienzos? (Procure establecer cuáles eran sus problemas de supervivencia y cómo se hizo frente a los mismos.)

c) Se plantearon entonces metas específicas? ¿Métodos de trabajo? ¿Aparecieron temprano los valores clave?

2. *¿Cuál fue el siguiente incidente crítico?* (Incidente crítico es cualquier evento importante que amenace la supervivencia, o que obligue a reexaminar o reformular las metas o métodos de trabajo, o que comprometa a los miembros o el tratamiento de los temas. Para descubrir un incidente crítico, el entrevistador puede pedir al interlocutor que evoque los eventos que hayan sido causa de problemas para los que la empresa no disponía de soluciones, o los eventos que hayan cuestionado o cualquier hecho interpersonal inusual o que haya provocado tensiones las normas existentes y las soluciones [por ejemplo, un acto de rebeldía], y exigido algún tipo de respuesta.)

a) Dígame cómo vivía la gente lo que ocurría. ¿Se mostraba ansiosa, molesta, feliz, etcétera?

b) ¿Qué se hizo? ¿Quiénes intervinieron? (Aquí el entrevistador intenta averiguar —con precisión— qué género de respuesta se dio y cuáles fueron los actores clave y responsables de la misma. Si un informante dice, por ejemplo, «nos enfrentábamos a la quiebra, pero en lugar de despedir gente, se nos redujo a todos la jornada del trabajo y el sueldo», el entrevistador puede preguntar: «¿A quién se le ocurrió esa idea?» «¿Cómo se puso en práctica?»)

c) ¿Qué sentido tuvo la respuesta? ¿Qué metas, valores y presunciones se vieron afectados o explícitamente contemplados en la respuesta?

d) ¿Qué pasó luego? ¿La respuesta funcionó? ¿Cómo se sintió la gente después? ¿La respuesta se siguió aplicando? (El entrevistador formula luego preguntas sobre la siguiente crisis o evento crítico, a propósito de los cuales volverá a hacer la misma serie de preguntas.)

Análisis de las respuestas a la entrevista y de los datos de observación

Según se vayan descubriendo los incidentes, los sentimientos, lo que se hizo y cómo funcionó, conviene intentar descubrir o inferir los valores subyacentes y las presunciones que puedan estar implicados en las respuestas; y comenzar a buscar los esquemas que les sean propios. Tal es el procedimiento analítico que acompaña a las fases 5 y 6 en la secuencia descrita al comienzo del presente capítulo. No cabe sostener que se está tratando con un elemento cultural, mientras no se observe cierta repetición de la respuesta, ciertas conductas, valores y presunciones claramente compartidos y que continúan siendo aplicados en las nuevas situaciones. Así, es necesario conocer la historia a suficiencia para comenzar a observar el esquema.

Otras fuentes de datos culturales

¿Cuánto es lo que se puede deducir del análisis de los artefactos, tales como la estructura de la empresa, sus sistemas de información y control, y sus metas proclamadas, sus estatutos, las declaraciones sobre su misión, sus mitos, leyendas y anécdotas? Dado que con frecuencia se emplean tales datos, es obligado hablar aquí de sus ventajas e inconvenientes.

Estructura empresarial. La deducción de la cultura a partir de una estructura existente, tiene el inconveniente de no permitir descifrar las presunciones subyacentes que en principio dieron lugar a esa estructura. De diferentes series de presunciones subyacentes cabe que se derive la misma estructura. Por ejemplo, cuando en una empresa descubrimos una estructura altamente centralizada, lo que podemos inferir de las presunciones de los líderes es: 1) que ése es el modo correcto de organizarse con miras a la tarea primordial, o 2) que ellos monopolizan la verdad, o 3) que los puestos clave deben reservarse a sus amigos y parientes, o 4) que no se puede confiar realmente en la gente (Teoría X), por lo que ésta debe ser estrictamente controlada, o 5) que tan sólo las relaciones jerárquicas y unas claras líneas de autoridad permiten poner en marcha cualquier empresa. ¿O acaso la estructura es una tradición basada en la evolución histórica, que procede de las presunciones de

los primeros directivos? ¿O bien existe otra inferencia posible, en la que ni tan siquiera hemos pensado?

Si el hecho de descifrar el «significado» implícito de una estructura empresarial determinada representa un problema para el analista cultural, puede sin duda ser también un problema para el empleado que vive dentro de la estructura. El aporte más señalado del análisis que hace McGregor (1960) de la Teoría X y la Teoría Y, es el de ver que si la estructura implica una cierta presunción sobre la naturaleza humana, la gente puede ir adaptándose a esa estructura observando la conducta que se «espera» de ella. En otras palabras, si el fundador no confía en la gente, y así instaura una organización y un sistema de control tendientes a impedir la automotivación y el autocontrol por parte de los empleados, éstos pronto «recibirán el mensaje» que les hace saber que no se confía en ellos, con lo cual podrán bien optar por marcharse si no soportan un ambiente de esa clase, o bien por adaptarse actuando de la manera que les impone el sistema. ¿Pero qué pasa si el líder, pese a no ser desconfiado, instaura una considerable centralización por otros motivos o por perpetuar una tradición? Se corre así el peligro de que el mensaje que emita la estructura no sea el deseado.

Dado que los humanos no pueden soportar demasiado la ambigüedad y la incertidumbre, y en consecuencia necesitan de una estructura empresarial como vehículo fundamental para el establecimiento de las relaciones tanto de jerarquía como entre los colegas, todas las empresas desarrollan algún sistema de papeles y estatus para posibilitar una distribución clara de las tareas y permitir que sus miembros puedan formarse una idea firme de los demás. Así, la estructura reduce la ansiedad y hace que la vida empresarial sea predecible y estable. Sin embargo, dado que es difícil deducir las presunciones a partir de la estructura, tanto el sujeto integrado como el tercero deben distinguir con precisión las auténticas presunciones, y evitar las atribuciones o proyecciones prematuras.

En resumen, la estructura de una empresa cumple importantes funciones, lo que la convierte en un elemento clave de la cultura. Ahora bien, el contenido cultural —aquello que la estructura realmente engloba en cuanto a presunciones relativas a la tarea, la gente y las relaciones—, debe descifrarse con detenimiento, y no aceptarse sin más. Dos empresas con idénticas estructuras pueden poseer culturas totalmente distintas. Y dos culturas similares pueden desarrollar, al menos a corto plazo, estructuras distintas. Tal es por ejemplo el caso de dos departamentos de radiología que incorporaron la tomografía por ordenador prácticamente al mismo tiempo; uno pasó a tener una estructura muy centralizada, mientras que la del otro se descentralizó notablemente (Barley, 1984b).

La información formal y el sistema de control de una empresa. Si los directivos clave atienden debidamente a lo que es puesto de mani-

fiesto por los sistemas de información y control, el sistema reflejará la cultura. Sin embargo, todos conocemos empresas en las que el sistema formal y los procedimientos informales de dirección guardan escasa relación entre sí. De hecho, en algunas empresas los directivos ridiculizan impetuosamente su sistema de control como algo aderezado por los «contables» o los «chicos de las finanzas», pero que es en buena medida inadecuado para el manejo efectivo del lugar. Ahora bien, los sistemas formales son indudablemente un artefacto de la cultura, y por consiguiente reflejan algo. Como mínimo, pueden reflejar el hecho de que una de las subculturas propias de la empresa está actuando en pugna con otras partes de la cultura. La naturaleza de este conflicto puede ser un punto de partida válido para diagnosticar las tensiones que existen en la cultura receptora. Con ello quiere decir que el sistema formal manifestado no puede ser interpretado en su sentido literal. El mismo es sin duda portador de mensajes, los cuales sin embargo no pueden reconocerse si previamente no se observa qué es aquello a lo que los directivos prestan realmente atención.

Además, y por complicar aún más las cosas, las intenciones originales que reflejan una serie de presunciones, pueden terminar siendo muy distintas de sus efectos y de las presunciones que deduce la gente. En ambos casos, los mensajes que esos sistemas y procedimientos conllevan son implícitos. Si una empresa está programada para operar diariamente, y otra para hacerlo mensualmente, el hecho será sin duda indicativo de sus respectivas presunciones sobre el tiempo. ¿Pero cuáles son esas presunciones? Si para proceder en un determinado caso el empleado necesita conseguir la aprobación de dos directivos del escalafón, mientras que para hacerlo en otro le basta con su propia firma, habrá sin duda que ver en ello distintas señales sobre las presunciones relativas a la capacidad de actuación e iniciativa del individuo. Pero como con la estructura, a menos que se examinen los orígenes históricos y las intenciones de los creadores de sistemas y procedimientos, no se podrá llegar a saber realmente cuáles son esas presunciones.

Un ejemplo de la «Multi» esclarecerá este punto. La «Multi» operaba a nivel mundial, por lo que había fijado disposiciones y normas para realizar viajes desde las oficinas centrales hacia las distintas unidades regionales. Para poder viajar, un empleado de las oficinas centrales necesitaba contar con la aprobación de su jefe y con la del jefe de su jefe. Cuando tuve por primera vez noticias de ello, me pareció que encajaba con el tipo de artefacto que sostenía a todas luces las firmes presunciones jerárquicas de la empresa, y en seguida supuse que reflejaba una falta de voluntad para delegar. ¿Por qué no podían conceder a la gente un presupuesto para viajes haciendo que se ciñera al mismo? Cuando traté de este tema con los máximos directivos, descubrí una serie de razones totalmente distintas para la existencia de esa política. Aparentemente, durante años la compañía había otorgado completa libertad

al personal de sus oficinas centrales. Como resultado de ello, los viajes a las unidades regionales se hicieron tan frecuentes que los directivos regionales llegaron a pensar que no hacían más que fomentar el turismo desde las oficinas centrales. Los intentos de fijar un presupuesto no disminuyeron las visitas a las regiones. Así, fue como reacción a la marcada frustración de los directivos regionales, por lo que la cúpula directiva impuso lo que equivalía a una traba para viajar, con lo que se venía a advertir a la empresa que las regiones en tanto que unidades empresariales eran más importantes que las plantillas de las oficinas centrales. Al objeto de garantizar un respaldo apropiado de las regiones, se hizo necesario poner un freno a la plantilla de las oficinas centrales.

Lo que aparentaba ser una política represiva en relación con los viajes, demostró ser un artefacto cultural rico en información sobre las relaciones en el ámbito de las oficinas centrales, las posturas para con la delegación y el cambio de prioridades en función de la evolución de la compañía. Con todo, sólo después de investigar estuve en condiciones de descifrar lo que el artefacto realmente reflejaba y de saber cómo debía ser interpretado. Mi sospecha es la de que la mayoría de procedimientos empresariales cuenta con ricas anécdotas culturales de este tipo, sin que quepa entender el significado de esos procedimientos mientras no se analicen y descifren sus correspondientes anécdotas.

Por último, importa observar que algunos de los más poderosos mensajes que encierran los sistemas se insertan en los procedimientos tecnológicos en cuanto tales, y no en el significado psicológico de esos procedimientos. Por ejemplo, la introducción de sistemas que ofrecen bases de datos o suministran información por ordenador, y que suponen la colocación de una terminal en el escritorio de cada directivo, lo que da acceso a toda la información que provenga del sistema, se fundamenta en distintas presunciones sobre el procedimiento que pueden ser o no ser compartidas en la empresa:

1. Que la información importante figura en los informes introducidos en el ordenador (lo que contrasta con el examen directo de los hechos).
2. Que todos los niveles directivos deben disponer de la misma información (lo que contrasta con la posibilidad de que sea propiedad privada del titular de cada puesto, como en la «Multi»).
3. Que el acceso a una mayor información mejorará el proceso de dirección (lo que contrasta con limitar el acceso a las parcelas de información que se consideran cruciales para la dirección de una función o ámbito determinados, donde un menor acceso es lo preferible).
4. Que el acceso automático de todos a toda la información mejorará el proceso de dirección (lo que contrasta con la introducción sistemática de trabas temporales, de manera que determinados niveles puedan acceder a la información antes que otros).

Si la cultura de la empresa está fundada en presunciones distintas de aquellas propias de un procedimiento tecnológico determinado, éste no será adoptado, o de serlo se verá trastocado. En cualquier caso, no cabe inferir la cultura a partir de la existencia del procedimiento.

Mitos, leyendas, anécdotas y estatutos. Muchos de los análisis publicados sobre la cultura, se circunscriben a analizar los artefactos explícitos, como las anécdotas y los credos empresariales. Mientras que es posible determinar la forma en que las anécdotas sobre los fundadores, los estatutos y los credos de sus compañías refuerzan sus presunciones, no cabe en cambio deducir esas presunciones únicamente a partir de esos datos. Nada permite suponer que en las anécdotas y estatutos haya algo más allá de sus valores expresos, los cuales tanto pueden armonizar como no armonizar con las presunciones reales que están actuando. Debe observarse la misma precaución con el contenido de los materiales destinados a ser transmitidos a los recién llegados, y con los mitos y leyendas que surgen en toda empresa para ayudar a todo el mundo a recordar los valores importantes (Martin, 1982; Mitroff y Kilmann, 1975, 1976; Smith y Simmons, 1983).

El origen y la función de las «anécdotas» empresariales no son nada claros; si bien se han podido identificar algunos temas. Las anécdotas suelen comunicar los valores y creencias de los fundadores o de otros personajes centrales de la empresa, cuyo papel se ha convertido en un modelo simbólico. Las anécdotas suelen ser prescriptivas, por lo que pueden transformarse en vehículos directos de adoctrinamiento. Por otra parte, en una empresa que tenga muchas subculturas o agrupaciones en conflicto, las anécdotas pueden constituir un medio para divulgar una cultura opuesta o para revelar las inconsistencias o los absurdos de la cultura principal. En un artículo iluminante, Martin y Siehl (1983) analizan los valores clave de la «General Motors» desde la perspectiva de una historia oficial y desde la perspectiva del desencantado John DeLorean (Wright, 1979). El propósito de la mayoría de las anécdotas de DeLorean no es otro que el de lograr que la compañía parezca ridícula e inefectiva.

En ocasiones las anécdotas son empleadas para idealizar a los primeros líderes, pese a no ser la conducta que se idealiza la adecuada para el momento presente. En este caso, el propósito de la anécdota no es sólo el de transmitir un valor, sino además el de proporcionar a los empleados un motivo de orgullo y algo con que identificarse. Por ejemplo, en una gran compañía europea se contaba que un empleado había ido a visitar a uno de los importantes líderes de antaño, gracias al cual la compañía había alcanzado su situación actual. Aquél, se decía, había abierto la conversación diciendo, «Herr Doctor Schmitt», pero Schmitt, interrumpiéndole inmediatamente, corrigió: «No soy Doctor.» Entonces, el empleado se disculpó, y en seguida dijo: «Herr Director»

Schmitt»; pero Schmitt volvió a interrumpirle, diciendo: «No soy director; soy un capitalista, y como tal *doy empleo* a directores.» Lo que se trasluce en la anécdota no es solamente la personalidad de ese antiguo líder, sino además el estatuto jerárquico que deben aprender los que trabajan en la empresa. La conducta emprendedora se presume que es la clave del éxito.

La declaración explícita de credos, filosofía y estatutos, hace que el mensaje anejo sea igualmente explícito, lo que refleja la pretensión del líder de transmitir algún tipo de mensaje. Pero no podemos suponer que estos mensajes conscientemente articulados reflejen necesariamente temas culturales de carácter más implícito, bien porque el líder no es consciente de ellos, bien porque se opone a ellos, o bien porque deliberadamente trata de remplazar algunos de esos temas implícitos por otros más conscientemente explícitos que se adapten mejor a sus pretensiones.

Guardan estrecha relación con las filosofías y credos hechos públicos, los folletos de captación de personal, los manuales para orientación de los empleados, el adoctrinamiento inicial y los materiales de capacitación, las cintas de vídeo y otros artefactos con los que se intenta dar a conocer a los recién llegados algunos de los elementos clave de la cultura de la empresa. Dichos materiales existirán con mayor probabilidad en compañías que ya hayan pasado su «juventud», y que posean un sistema de valores propios lo suficientemente fundados como para que puedan articularlos, si bien los mismos existen también en compañías de reciente creación en la forma de cartas del fundador, cintas de vídeo del mismo, y en otros materiales que brindan los principios fundacionales y los valores a los recién llegados.

En conclusión, resulta más apropiado emplear los artefactos empresariales para verificar las hipótesis que uno mismo se forme sobre las presunciones básicas, que para descifrar lo que esas presunciones son por encima de todo.

Entrevistas de grupo para descubrir posturas en dimensiones específicas

Si la finalidad del análisis cultural consiste en proporcionar a los sujetos integrados una rápida visión de su propia cultura, sin que para obtenerla tengan que acudir al proceso formal de análisis llevado por un tercero o un equipo de trabajo, sépase que yo sí recurro a cierta clase de entrevistas grupales o discusiones. Con frecuencia pido a grupos de sujetos integrados interesados, tanto si trabajan conmigo como si no,

que diagnostiquen sus fallos en una dimensión cultural determinada. Por lo general, esta actividad se ve precedida por una conferencia/seminario en donde se trata de la cultura como concepto general que abarca las presunciones subyacentes y admitidas, y donde se explican las dimensiones específicas examinadas en el cuarto capítulo. Los miembros del grupo seleccionan luego una o más dimensiones para su análisis, lo que pasan a hacer con la ayuda de uno de los conjuntos de instrucciones que se detallan seguidamente.

Esta técnica resulta útil porque permite que la iniciativa para develar lo que normalmente está oculto provenga del propio grupo, y porque permite a los terceros que asistan a la discusión observar la conducta de los miembros del grupo desde el punto de vista de la misma presunción que se está analizando. En otras palabras, allí donde no exista la posibilidad de realizar observaciones etnográficas simples, cabe siempre apreciar bastante de la cultura actuante mediante la formación y seguimiento de grupos de trabajo que sometan a discusión los temas culturales. Cada uno de los siguientes ejemplos metodológicos, deben ser entendidos como una primera aproximación, susceptibles de ser mejorados en función de las exigencias propias de cada situación empresarial.

Dimensión 1: Relación de la empresa con su entorno.

¿Qué presunciones básicas posee la empresa sobre sí misma?

1. Identidad básica y papel: ¿Quiénes somos (tipo de producto, servicio, mercado, cliente)? ¿Cuál es nuestra misión central o función última en la sociedad? ¿Cuál nuestra «razón de ser» o justificación para la subsistencia?

2. Entornos adecuados: ¿Dónde y con cuáles entornos es apropiado relacionarse por representar, por una parte, coacciones y amenazas, y, por otra, oportunidades?

- a) Económico.
- b) Político.
- c) Tecnológico.
- d) Sociocultural.
- e) Otros.

3 Posición de cara a esos entornos:

- a) Dominante y de control.
- b) En armonía con; simbiótica.
- c) Dominado por; hay que encontrar una parcela propia y adecuarse a ella.

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Reconstrúyase y analícese la historia de la empresa a través de la identificación de todas las crisis importantes, las transiciones cruciales y otros momentos particularmente tensos.

2. Sobre cada evento identificado, reconstrúyase la manera en que entonces la dirección definía la identidad/papel, los entornos apropiados y la posición.

3. Localícense esquemas y temas en los eventos analizados.

4. Esquemas de prueba y temas frente a los criterios estratégicos corrientes.

5. Articulense las presunciones que respaldan las acciones emprendidas.

6. Confróntense estas presunciones con los datos actuales de comportamiento.

Dimensión 2: Naturaleza de la realidad y la verdad: fundamento de las decisiones

¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la realidad?

1. Realidad física, social y subjetiva: Desde la perspectiva de la empresa, ¿qué áreas de decisión corresponden al dominio de la realidad física (lo que se verifica externamente con datos objetivos: cuestiones de hecho)? ¿Cuáles corresponden al dominio de la realidad social (lo que se verifica sólo mediante el consenso: cuestiones de opinión, costumbres, dogmas, principios)? ¿Cuáles corresponden al dominio de la realidad subjetiva (lo que se verifica sólo mediante la experiencia subjetiva: cuestiones de opinión personal, enfoque, gusto)?

2. Criterios verificativos-Moralismo-Pragmatismo: Dentro de un dominio dado, ¿cómo se determina el que algo sea «verdadero» o «real», de modo que pueda servir de base para emprender una acción?

- a) Por tradición: «Siempre se ha procedido de este modo.»
- b) Por religión/dogma moral: «Esta es la manera correcta de proceder.»
- c) Por la revelación de hombres sabios o autoridades: «Nuestro presidente quiere que se proceda de este modo.» «Nuestros asesores o expertos recomiendan que procedamos así.»
- d) Por un procedimiento racional/legal: «Trasladamos esta clase de decisión al comité comercial y procedemos como ellos deciden.»
- e) Resolviendo el conflicto; en debate abierto: «La idea, después de pasarla por tres comités distintos y examinarla con el personal de ventas, se mantiene firme, así que la aplicaremos.»
- f) A través de pruebas y errores; lo que funciona: «Intentémoslo y se verá.»
- g) Mediante un examen científico: «Nuestra investigación demuestra que ésta es la forma de proceder.»

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Identifíquense decisiones que hayan implicado problemas estratégicos y un agudo conflicto previo a la resolución.
2. Clasifíquense las decisiones en función de la esfera de la realidad —física o social—, a la que se juzgó correspondían.
3. Identifíquense en cada serie las clases de criterios que permitan a la gente sentir que se podía llegar finalmente a una decisión.
4. Ubíquense el esquema y los temas de estos criterios.
5. Articúlense las presunciones básicas que subyacen en estos criterios.
6. Confróntese la conclusión con los datos actuales de comportamiento de la empresa.

Dimensión 2A: La naturaleza del tiempo

¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la naturaleza del tiempo y cómo se estructura éste (las mismas a menudo reflejan los conceptos de tiempo de la cultura receptora)?

1. Dirección del enfoque.
 - a) Orientación hacia el pasado.

- b) Orientación hacia el presente.
- c) Orientación hacia el futuro.

2. Concepto básico.

- a) Lineal, monocrónico.
- b) Policrónico.
- c) Cíclico.

3. Dimensión de las unidades pertinentes, duración de los ciclos.

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Identifíquense y analícense algunas decisiones recientes considerando qué es aquello a lo que se ha concedido más importancia, si a lo que se hizo en el pasado, a lo que se hace ahora, o a lo que pueda hacerse en el futuro.
2. Enumérense todos los sistemas y procedimientos importantes empleados por la empresa, y determínese la duración de los ciclos a los que se recurre en cada caso.
3. ¿Qué variación se permite en los objetivos y en los plazos? ¿Pasado cuánto tiempo se llega «tarde» a una cita? ¿Qué se entiende por «tardanza» en la entrega de un producto? ¿Y qué significa «tardar» en el cumplimiento de un plazo?
4. ¿Cuánto duran las entrevistas?
5. ¿La empresa emplea los tiempos horarios, tiempos periódicos u otro tipo de registro temporal?
5. Para cada uno de los dominios antedichos, búsquense temas comunes de los que quepa deducir presunciones, y luego confróntense éstas con los datos actuales de comportamiento.

Dimensión 2B: La naturaleza del espacio

¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la naturaleza del espacio, hasta qué punto se dispone de él, cómo se estructura y cuáles son sus significados simbólicos?

1. Disponibilidad.
 - a) Infinitamente disponible.

- b) Disponible pero con limitaciones.
 - c) Mínimamente disponible.
2. Usos del espacio como símbolo.
- a) ¿Cómo se utiliza el espacio para simbolizar la jerarquía y el poder?
 - b) ¿Cómo se utiliza el espacio para simbolizar las relaciones entre iguales, cómo se reparte en forma de parcela o «propiedad», y se utiliza acaso para proteger la privacidad?
3. Normas de «Distancia».
- a) Distancias apropiadas para las relaciones jerárquicas formales e informales.
 - b) Distancias apropiadas para las relaciones íntimas y de amistad.
 - c) Distancias apropiadas para las reuniones, la relación con terceros, etcétera.

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

Este ámbito no se presta con facilidad al análisis formal a través de preguntas específicas. Habría que sugerir al grupo que revisara su experiencia propia en varias y distintas situaciones de la empresa, de manera de obtener una impresión sobre el empleo del espacio y de las presunciones que subyacen en relación con el mismo. La mayoría de los miembros debe conocer estas presunciones, por lo que cabe hacerlas aflorar recurriendo a las experiencias compartidas. El modelo precedente puede ser empleado como pauta para organizar la discusión.

Dimensión 3: La naturaleza del género humano

¿Cuáles son las presunciones básicas sobre la naturaleza del género humano y cómo se aplican en nuestra propia empresa a nivel de empleados y de directivos?

- 1. Naturaleza humana fundamental.
- a) Los humanos son fundamentalmente «malos» (ociosos, contrarios a la empresa, egoístas).

- b) Los humanos son fundamentalmente «buenos» (trabajadores, constantes, generosos, favorables a la empresa).
 - c) Los humanos son fundamentalmente neutros (indefinidos, variables, capaces de ser buenos o malos).
2. Mutabilidad.
- a) Los humanos se diferencian desde su nacimiento, y deben aceptarse como son. Si cabe, pueden compensar su «maldad» innata mediante sus actos.
 - b) Los humanos son mudables y perfectibles.

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Identifíquense los héroes y los bribones de la empresa, las personas que han alcanzado el éxito y los fracasos, y compárense las anécdotas que se cuentan sobre ellos con lo que se dice sobre su «naturaleza humana».

2. Analícense los criterios de reclutamiento, selección, y promoción.

3. Analícense los criterios de valoración del rendimiento: ¿Qué es lo que busca la gente? ¿Qué tipo de observaciones se anotan? ¿Qué es lo que aparentemente se valora y qué no?

4. Analícese el sistema de recompensas y control, de modo de llegar a la presunción implícita que sirve de base a la sistematización de las cosas (por ejemplo, un control frecuente implica que no se confía en la gente, lo que a su vez implica que se cree que la gente no es digna de confianza).

5. Búsquense las presunciones comunes a lo largo de los dominios precedentes.

6. Confróntense las presunciones identificadas con los datos actuales de comportamiento.

Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana

¿Cuál se presume que es la postura propia y natural de los humanos frente a su entorno?

- 1. Activa; orientación hacia el «hacer»: Los humanos están por encima de la Naturaleza; hay que actuar para resolver los problemas; nada es imposible; se lucha, se triunfa, se intenta (Prometeica).

2. Reactiva; orientación hacia el «ser»: Los humanos están *subordinados* a la Naturaleza; hay que aceptar el destino, sosegar y disfrutar de lo que es inevitable (Dionisíaca).

3. Armoniosa; orientación hacia el «ser en transformación»: Los humanos están *en* la Naturaleza; lo natural es el completo desarrollo de los talentos propios; uno debe perfeccionarse (Apolínea).

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Identifíquense problemas a los que haya hecho frente la empresa en su historia, debidos primordialmente a fuerzas extrañas que actuaban como barreras o trabas opuestas a los propósitos de la empresa.

2. ¿Qué enfoques se propusieron para hacer frente al problema? ¿Reflejaban en primera instancia alguno de los enfoques precedentes?

3. ¿Qué enfoques fueron efectivamente adoptados? ¿Reflejaban en primera instancia alguno de los enfoques precedentes?

4. ¿Cuáles eran las presunciones implícitas en los enfoques adoptados?

5. Confróntense las presunciones identificadas con los datos de comportamiento.

Método alternativo de posible aplicación

1. Identifíquense los primeros líderes, fundadores y héroes de la historia de la compañía. ¿Cuáles eran sus presunciones respecto a su posición frente a la Naturaleza?

2. Identifíquense los miembros que hayan triunfado y los que hayan fracasado en la empresa. ¿Qué diferencia en el plano de las presunciones parecen caracterizar a los dos grupos?

3. Confróntense las presunciones identificadas con los datos actuales de comportamiento.

Dimensión 5: La naturaleza de las relaciones humanas

¿Cuáles son las presunciones básicas de la empresa sobre la forma en que deben conducirse las relaciones humanas, de manera que las exigencias de amor y agresividad de los humanos sean constructivamente gobernadas? ¿O cuáles son las presunciones que fundamentan las reglas básicas para el manejo de: 1) El poder, el control, la influencia. 2) La intimidad y el afecto?

1. Relaciones humanas: ¿Cuál es la base sobre la que en definitiva se estructuran todas las relaciones humanas?

- a) Linealidad; tradición, jerarquía, familia.
- b) Colateralidad, cooperación grupal; consenso de grupo y bienestar del grupo.
- c) Individualidad, competencia; derechos individuales y bienestar individual.

2. Relaciones empresariales: ¿Cuál es la base sobre la que en definitiva se estructuran las relaciones empresariales? Existen muchas tipologías en este ámbito, basadas en la distribución del poder, el compromiso, la manera en que se estructura el trabajo, la forma en que se resuelven los conflictos y la naturaleza de la misión empresarial en cuanto tal. La cuestión de la distribución del poder es probablemente la más central.

- a) Autocracia: basada en la presunción de que los líderes, los fundadores, los propietarios, o todos aquellos que detentan el poder, tienen el derecho y el deber de ejercerlo.
- b) Paternalismo: basado en una presunción autocrática y en la presunción de que aquellos que detentan el poder están obligados a ocuparse de quienes no lo detentan.
- c) Consultiva: basada en la presunción de que todos los niveles pueden aportar informaciones apropiadas, si bien el poder queda en manos de los líderes o propietarios.
- d) Participación: basada en la presunción de que todos los niveles contribuyen con su información y capacidad al rendimiento de la empresa; por consiguiente, el poder debe compartirse como convenga.
- e) Delegación: basada en la presunción de que el poder debe situarse donde estén la información y el talento, aunque la responsabilidad sólo corresponde a los papeles directivos.
- f) Colegiación: basada en la presunción de que los miembros de la empresa son compañeros que comparten por entero la responsabilidad de toda la empresa.

Método analítico aplicable a la discusión en grupo

1. Identifíquese una serie de decisiones importantes adoptadas recientemente, y véase si fueron tomadas por individuos, grupos, o por ambos, y cómo se ejerció el poder en el proceso de toma de decisiones.

2. Examínense las anécdotas y leyendas de la empresa sobre sus héroes y bribones, para descubrir la manera en que esas personas se

relacionaban con otros individuos de la empresa.

3. Examinense los incidentes críticos, por ejemplo casos de rebeldía, para determinar cómo la empresa se enfrenta a la conculcación de las normas de autoridad.

4. Búsquense temas en las decisiones, anécdotas y eventos, para identificar las presunciones subyacentes.

Conclusión

No he hallado un método apropiado y rápido para identificar las presunciones culturales. En ocasiones, esas presunciones son obvias desde el principio; otras veces resultan muy difíciles de descubrir, incluso después de varios meses de trabajo; y otras veces no queda más que concluir que en la empresa no existen presunciones compartidas debido a que carece de una historia común.

El único enfoque seguro es la triangulación, esto es, la confrontación de cada porción de información obtenida con otras porciones de información, hasta lograr que un esquema comience a revelarse por sí mismo. En este proceso, el diálogo entre el sujeto integrado y el tercero es vital. Un aspecto importante de la triangulación consiste en el examen de los criterios propios mediante la observación de las respuestas que los miembros de la empresa dan a la conducta e intervenciones de uno. Como Lewin (1952) señaló hace mucho, la pretensión de entender un sistema exige que se intente su transformación. Con esta afirmación se propone alentar la indagación de los actos y la labor de diagnóstico en todos los sistemas humanos, siendo el mismo especialmente adecuado para el diagnóstico de los elementos culturales.

¿Es lícito emplear cuestionarios u otros exámenes más formales? Tal y como enfoco la cultura, la respuesta sólo puede ser «no». En el mejor de los casos, con estos instrumentos sólo se llegarían a deducir algunos de los valores expresos de los miembros del grupo. En el supuesto de que éstos fueran entonces tratados como artefactos a ser interpretados junto con otros artefactos, se podría aún pisar terreno seguro; en cambio, si se toman los datos para definir la cultura en cuanto que presunciones subyacentes y dadas por supuestas, se estará pisando un terreno por demás quebradizo, y, lo que es más grave, sin saber a ciencia cierta cuán inconsistente es ese terreno.

Como he dicho repetidas veces, la cultura no se desvela con facilidad. Pese a estar claramente ahí, su articulación y descripción exigen enorme paciencia y esfuerzo.

6. PROBLEMAS ÉTICOS DE LOS ESTUDIOS CULTURALES Y LAS INTERVENCIONES

Para que una empresa pueda comprender sus fuerzas y debilidades, y para que pueda optar por estrategias válidas fundadas en juicios realistas de los factores externos e internos, deberá estudiar y entender su propia cultura. Ahora bien, este proceso no está libre de problemas, riesgos, y costes potenciales. Básicamente, hay que considerar tres tipos de riesgos.

1. El análisis de la cultura puede ser incorrecto. El análisis de las presunciones culturales y de la manera en que se adaptan a un esquema y paradigma, puede resultar errado, en cuyo caso el encargado de tomar las decisiones recibirá datos incorrectos para fundamentar sus decisiones. Si las decisiones se toman en base a presunciones incorrectas sobre la cultura, la empresa puede verse seriamente perjudicada.

2. Puede ser que la empresa no esté preparada para conocer datos sobre su cultura. El análisis puede ser correcto, sólo que los sujetos integrados pueden no estar preparados para asimilar cuanto se ha averiguado sobre ellos. Si la cultura es como el carácter, y funciona en parte como un mecanismo de defensa tendente a evitar la ansiedad y a procurar una dirección efectiva, la autoestima, y el orgullo, cabe entonces que por distintas circunstancias una empresa se muestre reacia a aceptar la verdad cultural que le es propia. Los psicoterapeutas y los asesores deben constantemente enfrentarse a la resistencia o al rechazo de los pacientes y clientes. De modo similar, el personal de una empre-

sa, a menos que reconozca una necesidad real de cambiar y se sienta lo bastante seguro psicológicamente como para examinar los datos sobre la empresa, no estará en condiciones de atender a las verdades culturales que la indagación ponga en evidencia. Un riesgo potencialmente aún mayor es el de que el grupo alcance una visión instantánea, y automática e inconscientemente produzca así cambios en la cultura: 1) Que tal vez no sean queridos por algunos miembros de la empresa. 2) Para los que tal vez no estén preparados algunos miembros, quienes en consecuencia no podrían aplicarlos. 3) Que tal vez no resuelvan los problemas.

Entre otras razones, la gente evita las terapias porque no están preparadas para las visiones que la terapia conlleva inevitablemente. La visión produce automáticamente un cambio porque impide que se pueda recurrir en adelante a determinadas ilusiones y defensas. Si la cultura es a la empresa lo que el carácter al individuo, la visión de la cultura propia puede eliminar defensas que hasta entonces han funcionado, y que servían de apoyo a la empresa. El estudio de la cultura y la revelación de esa cultura a los sujetos integrados, pueden ser entendidos como una «invasión de la privacidad», lo que en distintas circunstancias no es bien acogido. Por consiguiente, el investigador de la cultura debe advertir claramente a sus clientes que el hecho de dejar la cultura propia al desnudo, por decirlo de algún modo, tiene consecuencias.

Por ejemplo, una compañía llegó a «descubrir», estudiándose por su cuenta y con la ayuda de asesores externos, que «presumía que la gente estaba motivada y que se conformaba con el sistema de "una jornada justa para una paga justa"». La compañía medía los resultados, no el número de horas de trabajo, y por lo general defendía una visión idealista de la naturaleza humana. Durante un período de crisis económica, tuvo que confrontar sus presunciones idealistas sobre los empleados, y así, y porque la productividad constituía entonces un problema, se dispuso a emprender un cambio. Sus directivos decidieron que el idealismo ya no era sostenible, y que lo mejor era que se hicieran con el control de la situación. Instalaron relojes registradores y mandaron a los ingenieros industriales a estudiar la conducta de los trabajadores al objeto de controlar la productividad y extremarla. Al implantarse los nuevos métodos, los trabajadores concluyeron que la empresa había realmente cambiado, pero para mal, y así perdieron parte de su estímulo, comenzaron a protestar contra los relojes registradores y a intentar trampaarlos, y en general redujeron su esfuerzo productivo hasta el mínimo alcanzable.

Las lamentables historias de este tipo se asocian usualmente con los directivos arrogantes que llegan trayendo estilos diferentes, si bien en este caso la única intervención fue la de demostrar claramente a los miembros de la empresa hasta qué punto era idealista su cultura. Asustados por la posibilidad de una quiebra económica, no fueron capaces

de darse cuenta que su cultura seguía siendo un medio válido para hacer frente a la adversidad económica, y que no hacía falta iniciar cambios radicales. Tal vez habrían resuelto mejor el caso de no haber conocido su cultura.

3. La empresa puede volverse más vulnerable si se transmite su cultura a terceros. Si un análisis correcto de la cultura de una empresa llega a ser conocido por terceros, bien porque el mismo se publique o simplemente porque se discuta entre partes interesadas, la empresa puede volverse vulnerable o quedar en desventaja, dado que los datos que normalmente se mantienen dentro de su esfera pueden ahora ser públicos. Cabe que por distintos motivos los miembros de una empresa no deseen que su cultura quede al desnudo ante otros. Si la información es inadecuada, los empleados potenciales, los clientes, los proveedores y otras categorías de terceros que tengan trato con la empresa, pueden verse negativamente influidos.

Aquí es nuevamente útil la analogía con el «carácter», en cuanto a que no publicaríamos un perfil certero sobre la personalidad de un individuo, a menos que esa persona, por razones propias, desee que se publique. En el supuesto de que sea importante para la comunidad científica la publicación de ese material —por ejemplo, si los psiquiatras y los psicólogos clínicos desean informar a sus colegas sobre los casos que hayan tratado—, los casos deberán velarse de manera que se asegure el absoluto anonimato de la persona objeto del informe. Paradójicamente, los casos de las empresas de negocios raramente quedan velados, pese a que a menudo esos casos incluyen detalles reveladores sobre la cultura de la empresa. Si la empresa es enteramente consciente de lo que está revelando, y si la información es correcta, no cabe ningún daño. Pero si el caso revela un material del que la empresa no es consciente, esa publicación puede dar lugar a una visión inconveniente y crear tensión entre los miembros, así como provocar impresiones inconvenientes entre los terceros. Si la información no es precisa, tanto los sujetos integrados como los terceros pueden obtener impresiones erróneas y fundamentar las decisiones en una información incorrecta.

Obligaciones del analista cultural

Si estos riesgos son reales, ¿quién debe preocuparse de ellos? ¿Basta con decirle a una empresa que estudiaremos su cultura, que le informaremos sobre lo descubierto, y que no publicaremos nada sin su autorización? En el caso de que nos ocupemos de las manifestaciones superficiales, los artefactos, y los valores expresos, parece suficiente como

pauta el esclarecimiento del material a los miembros. Pero si nos ocupamos de los niveles profundos de la cultura, y de las presunciones y esquemas que les son anejos, el sujeto integrado sin duda no sabrá a qué se está enfrentando, por lo que el tercero queda obligado en tanto que profesional, tal y como corresponde al psiquiatra o al asesor desvelar claramente al cliente las consecuencias que comporta adentrarse en una investigación de la personalidad o el carácter.

El analista de una cultura asume la obligación profesional de entender por completo las consecuencias potenciales de una investigación. Tales consecuencias deben explicarse detalladamente antes de que la relación alcance ese plano en el que existe el compromiso psicológico implícito que obliga al tercero a suministrar a los sujetos integrados los datos obtenidos sobre la cultura.

Ejemplos que ilustran la dimensión del problema

Hasta ahora he identificado los riesgos e indicado quiénes deben ocuparse de los mismos. ¿Pero contamos acaso con alguna evidencia sobre los costes potenciales, sobre lo que puede realmente pasar si investigamos las culturas empresariales, si suministramos datos y publicamos los resultados? Sabemos lo que puede pasar en la esfera individual, y contamos con numerosas experiencias de proyectos de investigación de acciones, emprendidas bajo el amplio rótulo de «desarrollo de la empresa», que demuestran lo que ocurre cuando se entregan a un sistema de datos sobre sí mismo, pero poseemos una experiencia relativamente limitada en la esfera cultural. Los siguientes ejemplos, sacados de mi propia experiencia, señalan algunos de las dimensiones del problema y los costes potenciales que el mismo supone.

Ejemplo 1. Un claro ejemplo de proyección de presunciones incorrectas se dio en una reunión de directivos de una compañía que se preciaba de tomar en cuenta los pareceres y las preferencias de su personal y sus familias. Los directivos discutían sobre la sucesión en distintos puestos clave, incluido el puesto de presidente. En un momento de la discusión, se eligió a una persona como jefe de la división internacional (puesto que a la larga podía conllevar el ascenso al cargo de vicepresidente ejecutivo, y finalmente al de presidente). El vicepresidente de personal y otro miembro del grupo, habían sin embargo hablado con el sujeto en cuestión, quien les hizo saber que no quería desplazarse al extranjero dada la edad crítica por la que atravesaban sus hijos. En ese momento de la discusión el presidente intervino para decir: «Déjenme

hablar con él. Tal vez consiga explicarle más claramente cuál es la situación.» Oído lo cual, mi propia reacción fue la incredulidad, ya que ese aparente intento de persuasión lo estimaba como una clara violación del principio de la compañía según el cual los sentimientos personales debían tener un peso específico en ese tipo de decisiones. Sin duda, otras personas del grupo eran del mismo parecer; uno o dos pusieron en duda la valía de la mediación del presidente, aduciendo que ejercería una presión excesiva sobre el individuo.

El presidente explicó entonces su lógica, momento en el que salió a relucir una presunción profunda. El presidente dijo: «Comprendo que no deberíamos presionarlo para que acepte el trabajo si no lo quiere, y más si es perfectamente consciente de lo que está rechazando. Quiero explicarle que consideramos que el puesto de vicepresidente internacional es un escalón decisivo, que él es para nosotros el candidato lógico para el ascenso, pero que nos veremos forzados a no ascenderlo si no acepta el trabajo. No tenemos tiempo para promocionarlo de otra manera, y puede que no se dé cuenta de lo que significa rechazar la oferta. Pero si siendo consciente de ello insiste en rechazarla, respetaremos su decisión y buscaremos a otro candidato.»

La presunción profunda, por tanto, era la de que al ejecutivo clave debía dársele una información completa de la empresa, y permitirle tomar una decisión. Si se le hacía saber que estaba en línea hacia la presidencia, podía reconsiderar las prioridades familiares y replantearse su desplazamiento. La presunción implícita era la de que el único que en última instancia puede tomar la decisión es el individuo. De haber sido simplemente descartado por el grupo para el ascenso, la decisión habría partido de éste. Mi presunción inicial sobre las presunciones de esta compañía andaba descaminada, como se demostró posteriormente.

Ejemplo 2. En una compañía en la que estaba trabajando como asesor, se me invitó a asistir a la reunión anual y a discutir con todo el grupo mis observaciones sobre la cultura de la compañía. Allí, y pese a que procuraba ser objetivo e imparcial en mis análisis, se me ocurrió en un momento comparar ciertos aspectos de su cultura con un modelo militar. Varios miembros del grupo, antiguos militares y amantes del Ejército, se ofendieron entonces por lo que interpretaron como un retrato peyorativo del Ejército (pese a que yo creía que había hecho una exposición imparcial). El hecho de que estimaran que yo había malentendido y puesto en duda uno de sus valores, terminó provocando un debate improductivo y un relativo descrédito del proyecto asesor. A partir de entonces, sentí que mi relación con esas personas era «tirante», y que se desvirtuaban las más ambiciosas metas del proyecto.

¿Qué obtuve de ello? Las enseñanzas pueden ser varias. La más obvia de todas es que el tercero no debe nunca «aleccionar» a los sujetos integrados sobre su propia cultura, ya que uno no puede saber cuáles son

los puntos sensibles ni vencer sus propios prejuicios. Probablemente, de haber explicado cada una de mis consideraciones detenidamente como hipótesis o interrogantes ante las que debían reaccionar, no habría caído en la trampa.

En segundo lugar, comprendí que mi análisis había sumido a los miembros del grupo en un debate interno para el que no estaban preparados, y que tuvo múltiples e imprevisibles consecuencias. Las personas que objetaron mi analogía pusieron de manifiesto algunos de sus prejuicios en la reunión, de una forma que tal vez no habían previsto, mostrando los comentarios posteriores que algunas personas se sentían «consternadas» porque Fulano se había revelado como tal o cual tipo de individuo.

La analogía misma, al comparar aspectos del funcionamiento de la empresa con la organización militar, desencadenó sentimientos que guardaban más relación con la cultura receptora en la que operaba la empresa, e incitó toda una serie de sentimientos y problemas inoportunos. Muchas personas del grupo se sintieron realmente incómodas al «entrevé» que estaban efectivamente operando como una organización militar, bien porque se habían olvidado de ese aspecto, o bien porque se habían hecho ilusiones sobre el mismo. Mis comentarios deshicieron esas ilusiones.

En tercer lugar, siendo quizás este punto el más importante, comprendí que suministrar datos a un individuo no es lo mismo que suministrárselos a un grupo, ya que con toda probabilidad el grupo no será homogéneo en sus reacciones. Mi «clase» sobre la cultura fue bien recibida por algunos miembros del grupo, quienes se tomaron la molestia de asegurarme que mi descripción había sido sumamente precisa. Obviamente, este segmento del grupo no se había sentido amenazado por mis palabras. Sin embargo, para otros perdí credibilidad, y hasta hubo quienes lo vieron como una amenaza que los obligaba a actuar a la defensiva, y que forzaba al grupo a ocuparse de nuevos y enojosos asuntos. Quedan por estimar las consecuencias mayores de este «incidente».

Ejemplo 3. Mientras que el ejemplo precedente se centraba en las consecuencias internas, el presente se centra en las externas. En una escuela de dirección en la que daba clases como profesor visitante, descubrí accidentalmente que un ejemplo que empleaba un colega en su curso trataba de una compañía que me era familiar. Al leer el ejemplo encontré que creaba una imagen totalmente errónea de la compañía respecto a distintas e importantes dimensiones culturales, sin que sin embargo nadie se percatara de ello, o, si vamos a eso, se preocupara. Desafortunadamente, las áreas sobre las que se creaba esa errónea imagen convertían a la compañía en un lugar poco atractivo para trabajar, cuando los estudiantes que manejaban el ejemplo eran candidatos potenciales para incorporarse a la compañía. Realicé entonces una indagación

informal entre los estudiantes, descubriendo que su actitud se hallaba franca y sutilmente mediatizada, y que muchos exhibían posturas del tipo: «Jamás trabajaría en un lugar como ése.» Una reacción similar sería enteramente lógica si se fundara en datos precisos. Pero en este caso los datos no eran precisos, y ni la compañía ni el profesor que empleaba el ejemplo sabían que no eran precisos. Para evitar las consecuencias negativas, lo único que cabía era velar el nombre y los datos de la compañía, de manera que a partir del ejemplo a los estudiantes les fuera imposible obtener imágenes reales de una compañía real.

Ejemplo 4. Un estudiante al que conozco entrevistó a un amplio número de directivos de una compañía y observó su conducta con la finalidad de descifrar y describir su cultura. El estudio fue hecho con esmero. En la redacción final, la compañía quedaba bastante bien velada; los sujetos integrados, por su lado, declararon que la descripción era «precisa». Pese a ello, preguntaron: «¿No podría hacerla de un modo que no nos haga parecer tan malos?» Debe notarse que, como en el ejemplo 1, fueron tan sólo unos cuantos sujetos integrados los que reaccionaron ante ese «parecer malos». En el escrito simplemente se informaba con objetividad, sin proponer interpretaciones.

Uno de los directivos que no apreciaba el informe descubrió, bastante después de que el proyecto fuera emprendido con la completa aprobación de los sujetos integrados, que existía una norma de la compañía formulada el año anterior, por la cual se prohibía la publicación de estudios sobre la compañía (probablemente con el propósito de evitar imágenes impropias, en el sentido de los eventos del ejemplo 2). Varios sujetos integrados, que se sentían comprometidos con el estudiante, lucharon por la publicación de la descripción. Sin embargo, muchos otros sujetos integrados se mostraban tan inquietos con la descripción, pese a estar completamente velada, que hicieron falta varios meses y muchas nuevas redacciones para lograr que se sintieran relativamente tranquilos con el escrito.

Cuando los sujetos integrados aprobaron el proyecto, ignoraban cuál iba a ser el cariz de la descripción cultural; les era imposible saber si debían aceptarlo. Dado que no tenían una necesidad especial de hacerse con una visión de su propia cultura en ese momento de su historia, a algunos miembros de la compañía el enfrentamiento con los datos les resultaba molesto. Hubiesen preferido que las verdades desveladas no perdieran su carácter implícito u oculto, y les parecía poco consolador el hecho de que los extraños no pudieran identificar a la compañía, dado que todo el mundo sabía que otros sujetos integrados sí la identificarían inmediatamente.

La disponibilidad de la descripción en forma escrita supuso una intervención de hecho en el funcionamiento de esta compañía, porque articulaba varias ideas, valores y presunciones de una manera jamás apli-

cada hasta entonces, y porque la compañía únicamente se había comprometido a conceder autorización a un estudiante para que entrevistara y observara. El hecho de que la intervención, bien mirada, pudiera resultar beneficiosa o perjudicial, es algo que queda por ver. Ahora bien, lo indudable es que una buena descripción de la cultura, ofrecida en forma escrita, constituye una intervención.

Algunas Implicaciones

Distintas implicaciones se sugieren por sí solas. Ante todo, y dado que las empresas son fácilmente identificables en la sociedad actual, la descripción de la cultura de una empresa hace públicos los aspectos subyacentes y profundos de la misma, en un momento en el que es aún en buena medida parte constitutiva de la escena. No hay pues que proceder con ligereza, y procurar contar con un criterio formado de nuestra motivación. Cualquier clase de investigación empresarial es una intervención, debiendo verse la ética de la investigación en primer lugar como una ética de la intervención (Schein, 1969, 1980). Deberíamos guiarnos por los valores del clínico, y reconocer que la investigación empresarial, particularmente en un tema tan sensible como la cultura empresarial, exige un claro acuerdo entre el cliente y el investigador que satisfaga los principios éticos de la intervención, tales como la protección del bienestar del cliente (Schein, 1980, cap. 13).

El investigador/interventor debe saber todo lo que se pueda sobre las consecuencias potenciales del proyecto, y garantizar que esas consecuencias son comunicadas al cliente. Allí donde las consecuencias sean mejor entendidas por el investigador que por el cliente, aquél debe optar con absoluta responsabilidad por no comprometerse en proyectos que puedan ser perjudiciales para el cliente.

¿Pero qué ocurre en el caso de que queramos analizar una cultura con el fin de desvelar algunas de sus consecuencias recusables? En este caso, el principio de velar adecuadamente la empresa parece resolver el problema. Pero supóngase que deseamos que una determinada empresa se vea en aprietos, o que deseamos desvelar algunos aspectos malévolos de una empresa a la que nos oponemos. Como analogía, valdría aquí el caso del psiquiatra que quiere publicar un análisis del carácter de una persona a la que considera «perversa». ¿Bajo qué condiciones cabe que se nombre a la compañía y que se describan las consecuencias recusables de su cultura? Para los científicos/interventores la respuesta tendría probablemente que ser «nunca». Pero es sabido que desarrollamos pasiones y que a veces actuamos como animales políticos. En tales casos

por lo menos no deberíamos encubrir nuestras actividades políticas bajo el paraguas de la ciencia. De hecho, tendríamos que ser muy cautelosos para evitar que nuestros sentimientos sobre los aspectos «buenos» y «malos» de una determinada cultura empresarial, no anulen nuestra objetividad para analizar esa cultura.

Al seguir la corriente actual que intenta explicar el por qué algunas compañías japonesas están aparentemente sobrepasando a similares empresas norteamericanas, me da la impresión de recoger en mis lecturas más juicios sobre las culturas empresariales, que hechos de esas mismas culturas. Por no dar más que un ejemplo, el debate sobre los supuestos beneficios del tipo de compañía de la Teoría Z de Ouchi (1981), ha oscurecido por completo el hecho de que las descripciones actuales de la cultura de una empresa de la Teoría Z no van más allá del nivel de los artefactos y los valores. Sabemos que esas compañías dan empleo de por vida y que se ocupan de la gente, pero lo que no conocemos, en el caso de las compañías citadas, son las presunciones subyacentes en las cuales se fundan las políticas, las prácticas y los valores. ¿Debe ello impacientarnos? Sí, porque cabe que se instaure el empleo de por vida en base a la presunción de que los empleados son «propiedad» de la compañía, con quienes ésta puede hacer lo que le plazca; de hecho, esa presunción no era rara en compañías fuertemente paternalistas de comienzos de este siglo. La consecuencia era a veces que el empleado se convertía, en efecto, en un prisionero, porque el abandono significaba «deslealtad», lo cual suponía ser expulsado de la compañía para siempre (e incluso ser incluido en la lista negra, para que otros de la industria tampoco lo contrataran).

Para entender una empresa es importante deducir con precisión las presunciones subyacentes, y no quedarse en las manifestaciones superficiales, que pueden ser reflejo de series de presunciones muy distintas. Por otra parte, si uno es contrario a ciertas prácticas, debe tener buen cuidado de no atribuir a la empresa presunciones que, aunque se adecuen a sus enfoques personales, pueden ser completamente inexactas.

Conclusión

La cultura de una empresa no es fácil de definir; además, el vigor de una cultura varía en función de distintas circunstancias. En nuestro esfuerzo por definir la cultura, cabe que descubramos que no existen presunciones constituidas como paradigmas profundos de funcionamiento, o que los subgrupos de la empresa poseen paradigmas distintos, los cuales pueden o no estar en conflicto entre sí. Por lo demás, la cultura está

cambiando constantemente por lo que los investigadores culturales deben hallarse dispuestos a indagar y reconsiderar de forma constante. Incluso si llegamos a entender intuitivamente la cultura de una empresa, puede resultarnos extremadamente difícil explicar por escrito esa comprensión de manera que la esencia de la cultura pueda llegar a ser captada por otros. Contamos con tan pocos ejemplos en nuestra literatura que incluso es difícil indicar algunos modelos que puedan servir de pauta. Pero, cuando percibimos la esencia de una cultura, el paradigma por el que opera la gente nos sorprende por la fuerza que cobra nuestra visión dentro de la empresa, y así entendemos automáticamente por qué algunas cosas funcionan de tal modo, por qué ciertas propuestas jamás son adoptadas, por qué el cambio resulta tan difícil, por qué algunas personas se despiden, etcétera. No hay muchos conceptos que puedan ayudarnos a interpretar un área de previsible opacidad. Es la búsqueda y el eventual descubrimiento de esta visión central lo que justifica todo. Entendemos de pronto una empresa; de pronto vemos lo que la marca. Merece la pena esforzarse por llegar a esa visión, aun cuando, a la larga, sólo podamos compartirla con nuestros colegas.

Segunda parte

CÓMO COMIENZA Y SE DESARROLLA LA CULTURA

7. CÓMO SE FORMA LA CULTURA: PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Uno de los aspectos más misteriosos de la cultura empresarial es el de su origen. ¿Cómo es que dos compañías de ambientes externos similares y cuyos fundadores tienen parecido origen, pueden llegar a diferenciarse enteramente en su manera de operar al cabo de cinco o diez años? Igualmente misteriosos son la evolución de la cultura y el grado en que una cultura parece en ocasiones resistirse al cambio. ¿Por qué sobreviven algunos elementos culturales pese a que aparentemente no cumplen ningún propósito útil, y por qué a veces sobreviven a los serios esfuerzos que hacen los líderes y/o los miembros del grupo por transformarlos? Con el fin de abordar estos factores históricos, necesitamos algunos conceptos y teorías que nos indiquen dónde hay que buscar los orígenes culturales, y nos expliquen la dinámica cultural.

El eje de este análisis será una síntesis de la teoría de la dinámica de grupos, de la teoría del liderazgo, y de la teoría de aprendizaje. La teoría de la *dinámica de grupos* y de *sistemas abiertos*, tal y como es enfocada en las compilaciones de la tradición leviniana (Schein y Bennis, 1965; Bradford, Gibb y Benne, 1964; Cooper y Alderfer, 1978; Alderfer y Cooper, 1980), así como en el Instituto Tavistock por Bion y otros, en relación con la aplicación de los modelos psicoanalíticos a grupos y empresas (Jacques, 1955; Bion, 1959; Colman y Bexton, 1975; Miller y Rice, 1967; Rioch, 1975; Wells, 1980), aporta visiones importantes sobre la in-

teracción que se da entre los miembros del grupo y entre éstos y sus líderes. Agruparé este área bajo el rótulo de teoría «sociodinámica». La teoría y la investigación sobre el liderazgo nos dan una visión sobre la forma en que los fundadores, los empresarios, los propietarios y los líderes crean sus presunciones y las insertan en los grupos y en las empresas. La teoría de aprendizaje, en especial los modelos que tratan del aprendizaje cognoscitivo y la reducción de la ansiedad, suministra principios que sirven para explicar por qué algunas soluciones se asientan mientras que otras desaparecen.

Teoría sociodinámica

La teoría de la dinámica de grupos —basada en observaciones detalladas de los grupos de capacitación, los grupos de terapia, y los grupos de trabajo—, ha puesto de manifiesto los medios interpersonales y emocionales esenciales que permiten explicar a qué se alude cuando se dice: «Un grupo de personas *comparte* una visión de un problema y desarrolla una solución *compartida*». Importa saber lo que en este contexto se entiende por el concepto de «compartir», así como conseguir explicar los mecanismos de aprendizaje implicados en la adopción de una solución a un problema. Todas las definiciones de la cultura comprenden el concepto de soluciones compartidas, acuerdos compartidos, y consenso; con todo, no está nada claro cómo los humanos llegan a compartir.

Antes de abordar la dinámica del «compartir», conviene que examinemos algunos de los problemas que afrontan los grupos nuevos. La repetida distinción entre problemas de supervivencia externa y problemas de integración interna, tiene su origen en la observación de que el individuo que ingresa en un grupo nuevo define inicialmente a los restantes miembros como parte de su ambiente externo. Cada individuo debe sobrevivir y mantenerse integrado al tiempo que hace frente a otras personas que constituyen algo que inicialmente no es un grupo cohesionado, sino tan sólo un conjunto de individuos reunidos con algún fin (Schein y Bennis, 1965; Schein, 1969). El primer y más importante punto a entender es, por tanto, cómo cada individuo llega a sentir que es ante todo un miembro del grupo, y cómo cada miembro resuelve el conflicto vital entre su deseo de ser asimilado y fusionado en el grupo (con lo cual pierde por entero su identidad personal), y su deseo de gozar de completa autonomía y libertad frente al grupo (con lo cual queda potencialmente segregado y desvinculado del grupo).

Las necesidades del individuo contra los intereses del grupo

Dentro del contexto social, el individuo tiene básicamente tres necesidades primarias (Schutz, 1958; Schein, 1969; McGrath, 1984):

1. *Inclusión, identidad.* Toda persona que ingresa en un grupo necesita saber si está «dentro» o fuera de él, así como llegar a gozar de un papel o identidad adecuados en el mismo. La identidad adecuada que se persigue constituye con frecuencia un «compromiso» paradójico entre la total asimilación por el grupo y el total extrañamiento del mismo. Mientras la persona no advierta correspondencia entre lo que piensa que el grupo espera de ella, y lo que ella misma piensa que puede ofrecer, se sentirá preocupada, ansiosa, y no será enteramente capaz de prestar atención a las tareas externas del grupo. En lugar de ello, su energía personal estará consagrada a su propio problema de supervivencia dentro de la nueva situación social.

2. *Control, poder, influencia.* Toda persona que ingresa en un grupo nuevo necesita gozar de cierta influencia y poder, lo que se deriva de necesidades más profundas y primitivas de controlar el entorno. En un sentido, esta necesidad refleja la faceta de autonomía y dominio del conflicto vital, la necesidad de sentirse poderoso y apropiadamente independiente frente a los demás, conservando la integración en el grupo.

3. *Aceptación e intimidad.* Toda persona que ingresa en un grupo nuevo necesita sentirse de algún modo aceptada como tal, al margen de su necesidad de sentirse incluida. Esta necesidad refleja la otra faceta del conflicto vital, la necesidad de pertenecer en un sentido más profundo, de ser asimilado por el grupo y de lograr la seguridad esencial que ello conlleva.

En la medida en que estas necesidades interpersonales reflejan las necesidades humanas básicas de seguridad (inclusión), control del entorno (influencia y poder), y amor (aceptación e intimidad), las mismas actúan como poderosas fuentes dinámicas de: 1) la ansiedad y la preocupación ante el fracaso, y 2) la energía positiva en la vía de su satisfacción. Todo miembro de un grupo nuevo, incluido su fundador, lucha por satisfacer sus propias necesidades en estas áreas, ejerciéndose inicialmente esa lucha contra cualquier acción coherente del grupo. En un sentido, el grupo nuevo no existe como un grupo en funcionamiento capaz de cumplir su misión, hasta que los miembros del grupo descubren que pueden satisfacer sus necesidades personales en cierto grado gracias a su pertenencia al grupo. Sólo entonces pueden éstos dirigir su atención al grupo como un objeto psicológico con una identidad y necesidades propias. Así, la primera y más poderosa experiencia del «compartir», se da con el descubrimiento de que todos los miembros tienen parecidos sentimientos de ansiedad y extrañamiento.

Lógicamente, los individuos poseen otras identidades grupales como

fruto de sus anteriores relaciones: familiares, profesionales, de vecindad, de grupos de amistad, las habidas con sus antiguos empleadores, etcétera. Pero en una nueva configuración, las nuevas identidades deberán constituirse y ser mutuamente aceptadas antes de que el nuevo grupo desarrolle una cultura propia. De hecho, los problemas de identidad, control e intimidad de cualquier nuevo grupo surgen ante todo porque los individuos llegan con múltiples experiencias y funciones culturales anteriores. Si los individuos afrontaran las nuevas situaciones con tan sólo un repertorio de funciones y con tan sólo una serie de conocimientos culturales previos, no experimentarían la ansiedad que se deriva de tener que elegir en las nuevas situaciones.

Formas de reacción del individuo

Los grupos varían intensamente según el tipo de cultura que desarrollen. Esta variación no puede ser únicamente explicada por factores ambientales, por cuanto muchos grupos encuadrados en ambientes muy similares desarrollan culturas muy distintas. En lugar de ello, habrá que buscar la explicación última de estas variaciones en una compleja determinación mutua de la personalidad de los líderes, los miembros, y las circunstancias. No todas las teorías de la personalidad son igualmente apropiadas para el entendimiento de los fenómenos grupales. Sin embargo, y dado que los problemas emocionales que afrontan los miembros encuentran sus raíces en las necesidades humanas básicas, podemos postular que una teoría de la personalidad convendrá a la formación del grupo, en tanto y en cuanto se ocupe de aquellas necesidades comunes y básicas. Varias de esas teorías y modelos se revisan en esta sección.

Formas de reacción emocionales

La adaptación practicada por Wallen (1963) de la teoría psicoanalítica esencial (Horney, 1945), aporta una base útil para esta línea de pensamiento. Según Wallen, para todos nosotros representa un problema esencial el tener que afrontar nuestros sentimientos biológicamente arraigados de agresividad y amor. Señala Wallen que las personas difieren entre sí por su capacidad para expresar sus sentimientos agresivos y sus sentimientos amorosos y afectuosos, lo que da lugar a tres tipos básicos de reacciones:

1. *Luchador tenaz*: Propensión a expresar agresividad y controlar los sentimientos, y resistencia y renuncia al afecto. El miembro del grupo que actúa de esta forma se enfrenta a la ansiedad poniendo así-

duamente a prueba el entorno social, y luchando, compitiendo, desafiando y resistiendo a los demás miembros y en especial a la figuras de autoridad, en el intento de encauzar su propia identidad. Tal persona será calificada básicamente como «reacia a la subordinación» en el contexto grupal, y como una «contraria a la gente», en los términos de Horney.

2. *Colaborador amigable*: Propensión a expresar sentimientos de afecto y ternura, y resistencia y renuncia a la agresividad. El miembro del grupo que actúa de esta forma se enfrenta a la ansiedad instaurando relaciones estrechas con los demás miembros, y apoyando, ayudando y formando alianzas con otros, y favoreciendo a la autoridad en su intento de encauzar su propia identidad. Tal persona será calificada básicamente como «dependiente» en el contexto grupal, y como una «favorable a la gente», en los términos de Horney.

3. *Pensador lógico*: Propensión a los procedimientos, reglas, y a los métodos grupales que rigen la expresión tanto de sus sentimientos agresivos como amorosos, en razón de la resistencia a que se exprese cualquier sentimiento en el contexto grupal. El miembro del grupo que actúa de esta forma se enfrenta bien relegándose y mostrando pasividad y una aparente indiferencia a lo que esté pasando en el grupo, o bien promoviendo activamente procedimientos no emocionales, tales como reglas lógicas, procedimentales y formales. La persona que actúa de este modo persigue reglas formales bien definidas, y será estimada en los términos de Horney como una que «se aparta de la gente».

Toda persona está capacitada para recurrir a cualesquiera de estas formas en función de la situación, pero la mayoría de la gente desarrolla formas características por las que se inclinan cuando sienten ansiedad en el contexto interpersonal. Si las formas antedichas son vistas como los tres lados de un triángulo, cabe que uno establezca cuál es su forma de reaccionar hallando el punto del triángulo en el que por norma se situaría.

¿Cómo nos ayuda este modelo a entender la cultura de grupo emergente? Ante todo, nos ayuda a entender por qué un grupo de gente que proviene de la misma cultura receptora, tiene sin embargo dificultades para alcanzar el consenso en una nueva situación de grupo. La teoría de Wallen presume que los miembros que actúan según una forma determinada, se inclinan abiertamente por ciertas categorías de información interpersonal, mientras que otras categorías las consideran amenazantes.

El «luchador tenaz» tiende a distinguir entre los miembros a los fuertes y a los débiles, a los que pueden ser controlados y a los que controlan, a los que detentan la autoridad y en consecuencia deben ser combatidos u observados, y a los triunfadores y a los perdedores. Los luchadores tenaces se sienten amenazados por el excesivo afecto, por la posi-

bilidad de perder su capacidad para luchar. Intentarán siempre, por tanto, crear un entorno grupal en el que uno pueda confrontarse con los demás, y determinar gradualmente un «orden jerárquico» practicable.

El «colaborador amigable» tiende a distinguir entre los miembros a los cálidos y a los fríos, a los que son solícitos y a los que no, a los que representan un apoyo y a los que representan una amenaza. Los colaboradores amigables se sienten amenazados por la excesiva agresividad, por la posibilidad de no ser aceptados opreciados, o por la de verse abrumados por sentimientos de hostilidad. Intentarán, por tanto, crear un entorno grupal en el que la gente pueda trabajar en estrecha relación, apoyarse y apreciarse mutuamente.

El «pensador lógico» tiende a distinguir entre los miembros a los que piensan con claridad y a los ofuscados, a los que son precisos y a los que no, a los que son esquemáticos y a los que no, y a los que se inclinan por los métodos y a los que no. Los pensadores lógicos se sienten amenazados por cualquier grado de emotividad en el seno del grupo, porque temen verse abrumados por sus propios sentimientos de agresividad o amor. Intentarán, por tanto, crear un entorno grupal en el que dominen la lógica, el esquema y el método, y en el que los sentimientos queden relegados del orden del día.

Como se señaló previamente, toda persona está capacitada para seguir cualesquiera de estas respuestas emocionales o formas de reacción, si bien, en circunstancias normales, cada uno de nosotros tiende a adoptar ciertas formas características, especialmente cuando nos hallamos bajo tensión. Estas formas, aprendidas en marcos culturales precedentes, se introducen entonces en las nuevas situaciones donde en principio pueden provocar problemas de comunicación y retardar la formación del grupo, *por cuanto cada forma, en el esfuerzo por crear el entorno grupal perfecto, amenazará a cada una de las restantes formas.*

Si la tarea externa exige un trabajo conjunto, los miembros del grupo irán gradualmente descubriendo a través de la interacción cuál es el enfoque de cada cual, y qué es lo que hay que hacer para reconciliarlos. Algunos miembros tal vez vislumbran la imposibilidad de satisfacer sus demandas, por lo que cabe que abandonen el grupo. Los que se quedan desarrollarán gradualmente categorías conceptuales comunes y un lenguaje apto para la mutua comprensión y aceptación. No obstante, en el caso de que el grupo intente obrar en común mientras para sus miembros sigue siendo difícil el entendimiento y la aceptación recíproca de sus distintas reacciones emotivas, sería improbable que él mismo pueda llevar algo a término. El exceso de energía emocional obstaculiza en tal caso la reducción de la ansiedad entre los individuos.

Por otra parte, la disimilitud de las reacciones personales puede favorecer al grupo en el cumplimiento de su tarea. El grupo, como ente de trabajo, requerirá la energía e iniciativa que suelen aportar los miembros propensos a la agresividad. Cuando las demandas externas provoquen

tensión y frustración, el grupo requerirá en cambio el «aglutinante» unificador que suelen aportar los miembros que se desenvuelven mejor brindando afecto y apoyo. Por fin, el grupo requerirá los procedimientos, los métodos para resolver los problemas, y los esquemas que suelen aportar los miembros más propensos a crear estructuras al objeto de controlar los sentimientos. La prueba de que cada forma es requerida se obtiene de los esfuerzos que se hacen para capacitar equipos de trabajo con miras a la formación de grupos homogéneos, y merced al descubrimiento de que tales grupos llegan a diferenciarse por sí mismos adecuándose a las tres formas.

Una de las paradojas y complejidades de la formación del grupo, consiste en que las mismas cosas que en principio son problemáticas para cada miembro individual, vale decir, la diversidad de reacciones, constituyen para el grupo, en un estadio posterior, un acicate para el cumplimiento de ciertas clases de tareas. Pero la diferencia en las reacciones no ayuda a explicar en un sentido dinámico la forma en que el grupo llega realmente a trabajar de manera efectiva y a compartir las presunciones. El segundo modelo nos ayuda a entender dicho proceso.

Grados del conflicto intrapsíquico en torno a los problemas emocionales. En lo tocante al control de la agresividad y el amor, cabe que se presuma que los distintos miembros que se incorporan a una nueva situación grupal, experimentan conflictos intrapsíquicos de distinto grado —esto es, que se sentirán más o menos «afectados» por estas cuestiones—, por cuanto las situaciones actuales provocarán respuestas defensivas que fueron válidas en pasadas circunstancias de la vida. El grado de «conflictividad» respecto a las cuestiones de autoridad, refleja en última instancia la experiencia que cada individuo ha tenido con sus propios padres, y la forma en que han actuado los sentimientos de dependencia y rechazo de la dependencia durante la infancia. Asimismo, el grado de «conflictividad» respecto a las cuestiones de intimidad, reflejarán las experiencias de aceptación y rechazo de los padres y otros grupos primordiales que se han vivido en la infancia.

Klein (1959) señalaba que la conducta de los adultos en los grupos recrea ciertos elementos clave de la conducta infantil frente a la madre, dando lugar a maniobras defensivas características. Importa entender tales maniobras si uno se dispone a descifrar algunos de los eventos que acaecen en los grupos. En particular, el problema para el niño consiste en que su madre es tanto una fuente de gratificación (cuando le proporciona comida y amor), como una fuente de frustración (cuando le niega comida o amor). Ella aparece y desaparece impredeciblemente desde la perspectiva del niño, por lo que necesariamente es vista con ambigüedad. Según se desarrolla el yo del niño, esta ambigüedad se constituye como una causa de ansiedad y displacer, dado que es penoso y arriesgado reconocer la hostilidad de la que uno es objeto. Como consecuencia de la creciente capacidad de abstracción del cerebro humano, el niño

puede conscientemente *escindir* a la madre en dos, y verla como una buena y una mala madre. La madre mala así percibida puede ser entonces soslayada y sus características pueden ser proyectadas sobre otras personas, a las que de ese modo se pasa a odiar. Mientras que resulta arriesgado odiar a la madre, odiar a otras personas de índole «mala» puede resultar seguro, y hasta socialmente aceptable.

En un supuesto de autoridad empresarial, su equivalente dinámico se da cuando sentimos que nuestro jefe tiene tanto aspectos buenos como malos. Nuestra propia ambigüedad frente a ese jefe hace que nos sintamos ansiosos e incómodos, lo que da lugar a la represión de los sentimientos negativos, a la proyección de los defectos sobre otra persona o jefe, y al subsiguiente desplazamiento de los sentimientos negativos hacia esa otra persona. Esta maniobra defensiva suele ser fomentada en las instituciones sociales atribuyendo a una figura de autoridad la calidad de benigna, el buen capitán entre los militares, y a otra la calidad del odiado capataz, el sargento mayor entre los militares (Jacques, 1955). En las situaciones de grupo este mecanismo se ve evocado por el hecho de que los grupos son en muchos aspectos recapitulaciones de la «madre», en cuanto que uno puede ser totalmente dependiente dentro de un grupo y funcionar con los demás. El conflicto vital entre la posibilidad de ser asimilado o extrañado, o entre el quedar demasiado integrado o demasiado apartado respecto del grupo, puede verse y sentirse como una recapitulación simbólica del problema de lograr cada vez más independencia frente a la madre.

Los otros miembros del grupo, que en virtud de sus distintas jerarquías sociológicas y reacciones personales, nos recuerdan nuestras relaciones pasadas, se convierten entonces en pantallas proyectoras de las fantasías y necesidades inconscientes que afloran en la nueva situación de grupo. Los papeles que se desarrollan en las nuevas situaciones de grupo reflejan, por consiguiente, tanto las predisposiciones propias del individuo como las proyecciones que otros miembros hacen sobre ese individuo.

El proceso de «familiarización», el de «catar las aguas», y el de «encontrar el lugar que a uno le corresponde en el grupo», puede ahora apreciarse como un proceso complejo de interacción que comprende tanto elementos conscientes como inconscientes, tanto criterios racionales sobre la situación como identificaciones proyectivas irracionales que afloran por las necesidades inconscientes del sujeto y por las características de individuos específicos del grupo. El estereotipo que con frecuencia se forma en las primeras reuniones de grupo, por el que se establece que el hombre es más agresivo y la mujer más afectuosa, puede entenderse como resultado de tales impulsos inconscientes; y los estereotipos, dado que los impulsos son inconscientes, difícilmente se pueden romper. Todos hemos sido testigos de la rapidez con que en los comités se asigna a las mujeres las funciones de mantenimiento, y de lo difícil que

es para ellas desarrollar funciones agresivas y dominantes.

Otros fenómenos grupales relacionados con los mecanismos de escisión e identificación proyectiva, son las relaciones funcionales recíprocas que pueden desarrollarse entre los miembros. Una persona dominante a la que angustie su incertidumbre, soslaya ésta y la proyecta sobre otro miembro menos dominante. El miembro menos dominante pasa a sentirse angustiado por sus tendencias enérgicas, las soslaya, y luego las proyecta sobre el miembro más dominante. Ahora el miembro dominante puede confiadamente deplorar la conducta «vacilante» del miembro menos dominante, quien tal vez corresponda admirando la «seguridad» del miembro más dominante. Los dos se sienten complacidos porque han conseguido lo que buscaban de la relación funcional. Semejante apoyo funcional mutuo en grupos sobre los que recaen las decisiones, puede dar lugar a la supresión de informaciones y pareceres necesarios (como ocurrió, de acuerdo con Janis (1972), en el proceso de decisión que condujo a la invasión de la Bahía de Cochinos).

Los mecanismos de defensa que se emplean de manera «interactiva» entre los miembros del grupo, reflejan tanto la propensión de ciertos miembros a que se les atribuyan ciertas cosas, como la propensión a atribuir ciertas cosas en función de conflictos propios del sujeto. Así, recurriendo a la tipología de necesidades interpersonales de Schutz (1958), cabe que identifiquemos en cualquier nueva situación grupal a aquellos miembros que están en conflicto con la autoridad, y que reaccionan bien sometiéndose por entero o rechazando la dependencia, y a aquellos miembros que están en conflicto con los problemas de intimidad, y que reaccionan bien potenciando su privacidad o bien oponiéndose a la misma. Otros miembros del grupo aparecerán como más o menos conflictivos en una u otra de estas áreas, siendo esos miembros los que desempeñan los papeles clave que permiten al grupo apartarse de un área que haya sido causa de parálisis o de un conflicto agudo. El miembro menos conflictivo genera ese movimiento sacando a relucir las presunciones implícitas o tácitas, que de ese modo pueden ser confrontadas con la realidad, como se explicará al final del capítulo.

Formas cognoscitivas. Las variaciones en la forma cognoscitiva surgen porque los individuos crecen en diferentes culturas, que como tales cuentan con presunciones muy distintas sobre la naturaleza del universo, la verdad, el género humano y las relaciones humanas. Los individuos en principio se diferencian por las presunciones cognoscitivas con las que llegan a una nueva situación grupal, donde intentan establecer marcos comunes de referencia. Este procedimiento es sin duda central para el entendimiento de los orígenes culturales de un nuevo grupo.

Probablemente la mejor teoría para el análisis de estos fenómenos es la de Jung (1923), por cuanto contempla tanto el componente cognoscitivo como el emocional. Del lado cognoscitivo, las distinciones clave tienen que ver con: 1) Las preferencias que una persona muestra res-

pecto a la manera de obtener información del entorno, esto es la dimensión de la *intuición* frente a la *sensatez*. 2) La manera como se trata la información una vez ha sido interiorizada, esto es, la dimensión de la *razón* frente al *sentimiento*, y la dimensión de la *percepción* frente al *juicio*.

La persona *intuitiva* prefiere confiar en los recursos psíquicos propios para la obtención de datos, mientras que la persona *sensata* prefiere siempre apoyarse en las fuentes externas de datos; la persona *racional* prefiere procesar los datos por medio de métodos lógicos y procedimientos formales, mientras que la persona *sensible* prefiere confiar en los impulsos y en las respuestas emotivas como fundamentos para las decisiones; la persona *preceptiva* prefiere tomar decisiones sólo después de examinar detenidamente todos los aspectos de la situación, mientras que la persona *juiciosa* prefiere tomar rápidamente una decisión para pasar a ocuparse del problema siguiente.

Cuando nos hallamos en una situación nueva, intentamos construir nuestro entorno social en función de nuestra forma cognoscitiva preferente (McKenney and Keen, 1974; Keen, 1977; Mitroff, 1983; Srivastva y Asociados, 1983). Este proceso es en principio bastante inconsciente, porque difícilmente podemos saber cuáles son nuestros enfoques cognoscitivos. Sólo en la medida en que otros nos van frustrando, comenzamos a examinar la variación de nuestras formas.

La tendencia a procurar la creación de un «mundo» ideal en función de la forma que cada uno posee, queda demostrada en el entorno del taller, cuando se reparte entre los participantes un inventario junguiano, como el Indicador Tipo de Myers-Briggs (Myers, 1975), y se divide a aquéllos en grupos homogéneos sobre la base de sus preferencias formales. Al pedirse entonces a cada grupo que bosqueje el tipo de empresa de su preferencia, los distintos grupos ofrecen invariablemente bosquejos totalmente distintos, reflejando así sus estilos personales. Por ejemplo, un grupo compuesto por miembros que opten con firmeza por acopiar los datos «sensatamente» y por procesarlos «racionalmente», se estructurará de una manera jerárquica, tendrá papeles claramente definidos, y generará límites de tiempo para todo; por contra, un grupo más «intuitivo» y «sensible», querrá disponer de una serie de reuniones mínimamente organizadas y sin límite de tiempo, que permitan al libre intercambio de ideas y el apoyo mutuo de los miembros. Mitroff (1983) emplea esta tipología para elaborar «arquetipos» empresariales: 1) burocrático (sensatez/razón), 2) matricial, investigación y desarrollo (intuición/razón), 3) familiar (sensatez/sensibilidad), y 4) orgánico/adaptable (intuición/sensibilidad). Cada uno de estos tipos anhela una clase distinta de un mundo «ideal».

Cuestiones de sociodinámica en el grupo

Los aspectos teóricos revisados previamente destacan lo que el individuo introduce en la situación grupal bajo la forma de cuestiones emotivas y cognoscitivas. Sin embargo, el grupo en tanto que ente evolutivo puede ser analizado como una unidad global; tal análisis, además, y con miras a determinados propósitos, resulta necesario para descubrir algunas de las fuerzas que veladamente actúan en la formación de la cultura.

Trabajo y emotividad. En las primeras etapas de la vida del grupo, en las que domina la ansiedad, cabe prever que se den altos grados de ambigüedad e identificación proyectiva, lo que generaría estados mentales y «actitudes» grupales regresivas. En su estudio sobre terapia de grupos, Bion (1959) señala que el «trabajo» del grupo, su cometido terapéutico, puede verse desplazado por distintos estados emocionales o actitudes que afectan al grupo entero. El grupo puede en un momento estar actuando racional y resueltamente para el cumplimiento de una tarea (supuesto análogo a las funciones del «ego» freudiano), y en otro momento verse abrumado por sensaciones comunes que reflejan estados emocionales regresivos previos. Dado que predomina lo emotivo, sin que por ende quepa explicar fácilmente la conducta aparentemente irracional merced a los sucesos conocidos del grupo, Bion postula que el grupo actúa «como si» ocurriera algo más bajo la superficie, «como si» creara una presunción adecuada a las necesidades emocionales del momento. Varios de esos estados emocionales, y sus correspondientes y deducidas presunciones básicas, han sido identificadas por Bion.

Una de esas presunciones es la *presunción de dependencia*. Si el grupo se siente frustrado e incapaz de sacar adelante su tarea primordial —circunstancia esta especialmente probable durante las primeras etapas de la formación del grupo—, es factible que retroceda hacia un estado de dependencia y que actúe colectivamente «como si» el «líder» supiera exactamente lo que se debe hacer y fuera a decirle a todo el mundo cómo debe proceder. Este estado es análogo a la condición de dependencia que se da en la tierna infancia respecto a un padre todopoderoso que siempre sabe lo que se debe hacer, variando así la presunción. El estado emocional puede ser compartido porque todos los componentes del grupo cuentan con la misma experiencia de dependencia infantil y el mismo bagaje de sentimientos primarios. Los sentimientos comunes de dependencia tal vez sean por ello unos de los primeros y más importantes *sentimientos compartidos* de cualquier grupo nuevo.

La esencia de este estado emocional radica en la búsqueda de protección y seguridad que se consuma por el hallazgo de un individuo que defienda al grupo. Los mecanismos de escisión e identificación proyectiva intervienen en este proceso proyectando todas las cosas positivas so-

bro las personas de la que se ha de depender, y todas las cosas negativas sobre un cabeza de turco, que suele ser otro miembro. Si el grupo cuenta con un líder formal, un promotor, o un presidente, esa persona puede llegar a ser el objeto de esos sentimientos. Y si el grupo carece de líder, buscará un individuo fuerte sobre el que apoyarse.

En el caso de que se encuentre ese individuo, nos hallamos ante el origen de un movimiento carismático o de culto, en el que los miembros pueden perpetuar su estado de dependencia y desaparecer como entes individuales fusionándose con el conjunto. Pero lo cierto es que un líder de esta clase es difícil de encontrar. La decepción experimentada por los miembros del grupo y su consiguiente frustración, junto con las intervenciones de los miembros que sean menos conflictivos en este área, y por ello menos propensos a proyectarse sobre el líder, antes o después dan lugar a alguna clase de examen de la realidad, por medio del cual se manifiesta la falsedad de esa presunción tácita o inconsciente: «Nuestro líder realmente no sabe qué hacer, y, en realidad, no es el ser perfecto que esperábamos.» La negación de la presunción puede ser catártica y permitir al grupo volver a una forma de trabajo, como también puede motivar otra presunción regresiva para hacer frente a la ansiedad resultante.

Una segunda presunción observada por Bion es la *presunción de lucha-huida*. Si la dependencia no resulta efectiva, si los líderes continúan decepcionando a los miembros del grupo, y si la ansiedad generada por la inseguridad persiste, puede formarse un estado emocional alternativo. Este estado emocional —un estado de ira y pánico, que provoca fuertes sentimientos antiintelectuales y la exigencia de una acción inmediata—, se funda en la presunción de que el grupo debe preservarse y protegerse a sí mismo, bien enfrentándose activamente a alguien, o bien huyendo de alguien (Rioch, 1975). Mientras que el estado de dependencia se caracteriza más por la sensación de extravío y parálisis, el estado de lucha-huida se caracteriza más por la sensación de estar amenazados y obligados a actuar. En este estado emocional, la acción colectiva es básica, y el individuo se verá sacrificado en bien del grupo. El liderazgo se considera necesario y se busca, pero solamente si el mismo ayuda al grupo a emprender una acción a través de la fijación de un blanco que quepa atacar o del que haya que huir. El grupo puede reaccionar impulsivamente mediante el rechazo del líder que lo decepcione, o mediante un abandono colectivo, o mediante algún otro acto simbólico que ponga en duda la autoridad; pero la acción es colectiva, se basa en sentimientos comunes, por lo que puede representar para el grupo la primera y tal vez la más importante *acción compartida*. Desde que se emprende la acción común, el grupo queda definido como tal grupo, y todos los miembros que tomen parte en la acción pasan desde ese momento, por definición, a constituir el grupo. Dado que la acción colectiva suele basarse en la agresión, aun cuando la decisión sea la de huir, es probable que la misma provoque un

intenso aprendizaje emocional, y que configure las tendencias de actuación futura del grupo con arreglo a la manera en que se haya resuelto la acción colectiva.

Por último, Bion observa una *presunción de apareamiento*, en la cual la preocupación por las relaciones entre algunos miembros del grupo domina la atención del grupo entero. El grupo parece entender que, merced al apareamiento de dos miembros del grupo, las cosas mejorarán de algún modo. Es como si el grupo reuniera con miras a la «reproducción», esto es, para crear un nuevo líder, salvador o mesías, o cuando menos una idea nueva o un plan de acción que permita reducir la frustración y el sentimiento de fracaso. Rioch (1975, p. 27), ofrece una buena descripción: «Cuando esta presunción básica actúa, los restantes miembros del grupo no muestran enojo. Escuchan con ilusión y atención lo que se dice. Una atmósfera de esperanza recorre el grupo. Ningún líder real está o tiene que estar presente, pero el grupo gracias a la pareja, vive en la esperanza de la creación de un nuevo líder, de una nueva idea, o de algo que pueda dar origen a una nueva vida, que pueda resolver los problemas, e instaure la utopía, el paraíso, o algo similar.»

Esta actitud positiva es en ocasiones fruto de la catarsis o alivio que se experimenta al vencer el desaliento creado por la dependencia o la frustración debidas a la lucha o huida infructuosas. El grupo unido ha hecho algo, demostrándose a sí mismo que es capaz de una acción conjunta, por lo que su actitud es ahora eufórica y omnipotente. Lo que distingue esta actitud del optimismo que conlleva el cumplimiento de un trabajo real, es su naturaleza expectante, ilusoria (las cosas mejorarán de algún modo, alguien vendrá a enseñarnos el camino). La actitud es positiva, y así libra al grupo del desaliento por la dependencia, y de la ira y el odio de la lucha-huida, pero sólo mientras no se dé el advenimiento del líder. Una vez que se descubre la solución no es efectiva, y se descarta en consecuencia la presunción básica, vuelven a manifestarse los otros sentimientos.

En la base de la presunción de apareamiento puede haber otra presunción más profunda, que Turquet (1973) identifica como la *presunción de fusión*, y que yo parafrasearía del siguiente modo: «Somos un gran grupo capaz de hacer cualquier cosa.» En esta presunción está implícita la negación de cualquier tipo de diferencias internas entre los miembros, la ilusión de que todo el mundo se quiere, y el mercado propio de cada cual de fusionarse en el grupo, lo que se funda en la euforia generada por alguna acción compartida.

Si el grupo se ve dominado bien por la presunción de fusión o por la de apareamiento, pese a ser nuevamente presa de aspiraciones ilusorias. En este punto la realidad será introducida por aquellos miembros menos conflictivos en la esfera de la intimidad. Al sacar a la superficie la presunción implícita y al exponer ésta a una confrontación con la realidad, el grupo puede ahora afrontar el hecho de no ser perfecto, homo-

géneo, ni capaz de crear una solución perfecta. La realidad representa entonces la reanudación de la penosa tarea de construir al grupo y el deber de dedicarse a la principal tarea externa que corresponda.

Si el grupo no se encuentra en ninguno de los estados emocionales descritos, si actúa con la presunción de que cumple su trabajo y es capaz de trabajar; estará dirigido hacia el exterior y orientado hacia la realidad. Si cae en alguno de los estados emocionales, pasará a estar dirigido hacia el interior y dominado por fantasías regresivas. En tal estado de conciencia, el grupo intenta siempre apartar al líder formal de la tarea primordial y de las funciones de trabajo del grupo, por lo que el líder debe hallarse prevenido contra dos eventuales trampas: 1) el dejarse poseer por el estado emocional, o 2) el intentar que el grupo funcione cuando, de hecho, es incapaz de hacerlo. Uno de los papeles más difíciles de los líderes es su deber de enfrentarse a este dilema y ayudar al grupo a salir de los estados emocionalmente regresivos.

Dado que las categorías de Bion tratan de estados emocionales regresivos, nos podemos preguntar si en la práctica son aplicables a otros grupos que no sean los grupos de terapia de los que él se ocupa. Al trabajar con grupos de distintas empresas, he podido observar los mismos fenómenos que describe Bion, particularmente en relación con las respuestas que motiva la falta de logros o la imposibilidad de alcanzar metas; además, es evidente que las empresas como conjunto pueden desarrollar estas actitudes comunes si las circunstancias ambientales generan sensaciones de amenaza, frustración, e ira.

Estadios del crecimiento grupal. Algunas teorías de grupo se centran en los estadios consecutivos (Bennis y Shephard, 1956; Bradford, Gibb y Benne, 1964; Tuckman, 1965; Tuckman y Jensen, 1977; Durkin, 1981); otras contemplan al grupo como algo constantemente enfrentado a sus problemas emocionales subyacentes, aunque no necesariamente desde un enfoque secuencial o de desarrollo evolutivo (Bion, 1959; Cohen y Smith, 1976; Hare, 1976; Gustafson y Cooper, 1979; Wells, 1980; McGrath, 1984). Ambas perspectivas son válidas en cuanto que ciertos problemas parecen cobrar prioridad en la formación del grupo, si bien todos los problemas siguen actuando simultáneamente desde su aparición, aun después de haber sido encarados. Cualquier problema dado puede resurgir y acaparar la atención del grupo en cualquier estadio. Por ello, la vida del grupo se representa mejor mediante un modelo *paradójico*, en el cual están siempre presentes las oposiciones y conflictos, que mediante uno de *resolución de conflictos*, en el cual se rastrean los conflictos en busca de una solución final (Watzlawick, Weakland y Fisch, 1974; Madanes, 1981). Los estadios y los conflictos centrales que les son propios, pueden ser descritos como sigue:

Estadio 1: Confrontación del problema de dependencia/autoridad. El grupo, al constituirse como tal, debe ocuparse de decidir

quiénes tomarán a su cargo la dirección; cómo y entre quiénes se repartirá la autoridad, el poder y la influencia; y a quiénes y respecto de quiénes les corresponde ser subordinados. El grupo debe resolver este problema para poder solucionar eficazmente sus problemas ambientales externos, y para crear un ambiente interno acogedor, como se señaló con anterioridad. La naturaleza de la resolución configura el nivel más profundo de presunciones culturales. En consecuencia, en el supuesto de que los problemas de autoridad resurjan más tarde, se cuenta ya con una serie previa de soluciones que puede ser confrontada.

Estadio 2: Confrontación de los problemas de intimidad, diferenciación de papel, y relación entre iguales. Si el grupo estima que está resolviendo con éxito los problemas de autoridad, es probable que desemboque en la presunción de «fusión» y que se forme presunciones eufóricas e ilusorias sobre su excelencia como tal grupo y sobre lo mucho que se quieren entre sí todos los miembros. El hecho de superar esta presunción —para poder juzgar con realismo quién estima a quién, quién acepta a quién, quién puede hacer tal tipo de trabajo en beneficio del grupo—, constituye una tarea inmensa que ocupará ahora al grupo a lo largo de sucesivos niveles de confrontación durante el resto de su vida. Tras ello, el segmento de importancia cultural que se establece es el de las presunciones que gobiernan las relaciones entre iguales.

Estadio 3: Confrontación de los problemas de creatividad/estabilidad. Al tiempo que el grupo aprende a afrontar sus problemas, a cumplir su misión, y a instaurar un sistema interno seguro y acogedor, comienza a encarar el problema de la institucionalización y la burocratización. Mientras todo constituía un primer esfuerzo, la creatividad y la innovación se valoraban; pero desde que se alcanza el éxito, la propia creatividad puede pasar a representar una causa de ruptura y ansiedad. Lo paradójico ahora es que el grupo no puede prescindir de la creatividad y la innovación para mantener su éxito, pero tampoco puede tolerar de buen grado el abandono de las antiguas soluciones en aras de la innovación. Las presunciones culturales ya adoptadas pueden representar ahora un impedimento y una barrera para un mayor crecimiento. El dilema en este estadio está en cómo mantener la concordia sin sentirse demasiado amenazados internamente.

Estadio 4: Confrontación de los problemas de supervivencia-crecimiento. Según va el grupo madurando en continua interacción con un ambiente externo dinámico, descubrirá antes o después si su cultura puede ofrecer soluciones a los nuevos problemas de

supervivencia. En este estadio, lo que se cuestiona es si el grupo debe sobrevivir por cumplir importantes funciones, o si debe extinguirse por sí solo o procurarse su extinción, de manera que pueda crearse una serie más apropiada de soluciones por un nuevo grupo.

Eventos catalíticos indicadores o incidentes críticos. ¿Cómo se vuelven explícitas las presunciones básicas, cómo llegan los miembros a asimilar las visiones nuevas sobre el grupo, cómo llegan a formarse las nuevas apreciaciones comunes, y cómo se forman las normas? Si se reconstruye detenidamente la historia de un grupo, se descubre que todo lo anterior se plasma en torno a eventos que se experimentan en retrospectiva como «críticos», en cuanto que han supuesto altas cotas de emotividad y/o absolutas redefiniciones cognoscitivas. Estos eventos se rememoran más tarde como eventos indicadores de la historia del grupo. Cabe que estos sucesos críticos no lleguen a ser advertidos en su momento; sin embargo, pueden ser reconstruidos históricamente, al igual que pueden ser recuperados los sentimientos que se les asocian. Un incidente o evento dado se percibe en principio como «crítico» cuando provoca un sentimiento o una visión nueva entre los miembros del grupo, si bien el grado «crítico» que llega a *adquirir* para la historia del grupo depende del tipo de respuesta que el grupo dé al evento y de las consecuencias de mayor alcance de esa respuesta. Así, los mayores obstáculos, las causas de ansiedad, las amenazas, las oportunidades que brinda el estímulo emocional, y el proceder del grupo ante la situación, conforman el evento crítico o indicador, particularmente si la respuesta llega a tener éxito; es decir, si consigue resolver el problema o reducir la ansiedad.

Los miembros del grupo suelen olvidar esos eventos críticos, por lo que luego no son capaces de reconstruir la forma en que las cosas han llegado al estado en que se encuentran. Pero desde que el evento es recuperado por la memoria, suele ser reproducido y estabilizado en forma de anécdota sobre el grupo o sobre algunos de sus miembros. Queda entonces convertido en una pieza legitimadora de su cultura, válida tanto para explicar a los miembros cómo han llegado a establecerse las cosas, como para explicar las enseñanzas implícitas o explícitas a los nuevos miembros. Una de las funciones del liderazgo consiste en captar de esta manera la historia del grupo, para transmitírsela a éste de un modo que permita a los miembros del grupo entenderse a sí mismos (Pfeffer, 1981).

Este punto quedó ilustrado en la reseñada historia de una compañía fundada en la ingeniería como la de «Acción». En la misma se aceptaba implícitamente que los ingenieros estaban en la cúspide jerárquica, y que las finanzas y la administración no eran más que funciones de servicio. Sin embargo, nadie pudo articular con precisión la manera en

que las normas relativas a estas funciones se habían desarrollado, hasta que algunos de nosotros analizamos ciertos incidentes críticos de la historia de la compañía. Uno de esos incidentes se refería al ingeniero que de improviso tuvo que viajar a la costa oeste a reparar un ordenador, y que había incluido en su nota de gastos la factura de una maleta y de algo de ropa. Cuando el departamento de contabilidad se negó a rembolsarle esa factura, el ingeniero comunicó el hecho a su jefe, quien a su vez lo dio a conocer en una reunión. Por fin, la alta directiva amonestó severamente al departamento de contabilidad por la rigidez de sus criterios burocráticos.

En la «Compañía de Acción», la exigencia de ser totalmente responsable y de contar con criterios propios, se convirtió en norma implícita como consecuencia de varios incidentes en los que los directivos abiertamente y públicamente amonestaron a los subordinados que no desempeñaban como era debido su trabajo o que actuaban irreflexivamente. Tales acciones se convertían así en «incidentes críticos» por el hecho de que solían ocurrir en reuniones a las que asistían muchas más personas, y porque la crítica solía conllevar grados considerablemente altos de emotividad.

Como consecuencia de los primeros esfuerzos para estabilizar el ambiente del grupo y volverlo seguro para todos sus miembros, surgen las normas y modelos que, en última instancia, se aceptan e instauran consensualmente. Estas normas y modelos conforman el edificio de la cultura que implantará en el grupo siempre que éste llegue a vivir lo suficiente y a poseer una mínima experiencia crítica común. Esos modelos se centrarán por lo general en los problemas subyacentes de inclusión (límites), autoridad, intimidad y funciones.

Para llegar a entender cómo surgen las normas, es obligado poder reconstruir la historia del grupo. Lo normal es descubrir que las normas surgen a raíz de eventos indicadores o incidentes críticos. Esto es, que como respuesta a un dilema que afecta al grupo, alguien promueve una postura o línea de pensamiento, o afirma un valor: el resto del grupo ratifica entonces esa pregunta mediante un asentimiento o claro o el silencio; seguidamente la respuesta resuelve el problema. Una de las cosas que hace que la formación de una norma sea prácticamente invisible, es que en buena medida la ratificación del grupo se produce en silencio; es decir, que nadie se opone abiertamente. En consecuencia, se presume que todo el mundo está de acuerdo, y así la norma comienza su camino hacia su estabilización y afirmación. Los incidentes reseñados antes ilustran en qué medida la reacción expresa ante ciertas conductas puede señalar una dirección y crear una norma. Sin embargo, en las dos compañías citadas el proceso de ratificación silenciosa encuentra también una manifestación clara en el hecho de que los directivos podían comprender por la ausencia de respuesta de sus jefes o iguales, que estaban actuando con arreglo a las normas pertinentes.

Es por consiguiente posible obtener una primera estimación de la «cultura» del grupo, a través de la observación de esas normas del grupo (de su número, estabilidad e interconexión). Los eventos críticos a los que debe hacer frente el grupo, ofrecen la ocasión de comprobar si la norma es efectiva, y, de serlo, de contar con una base para el fortalecimiento de las presunciones subyacentes que alientan las normas. Por ejemplo, en la medida en que los empleados de la «Compañía de Acción» se vean recompensados por pensar por su cuenta, aunque eventualmente den muestras de rebeldía, fortalecerán éstos su inconsciente e implícita presunción según la cual el individuo es la fundamental fuente de creatividad y acción en la empresa.

Si un grupo posee una historia muy corta o poco accidentada, apenas podrá poseer lo que aquí estamos definiendo como «cultura», aun cuando cada miembro individual cuente con firmes presunciones culturales basadas en sus otras identidades grupales. De allí que en una empresa joven sea más probable descubrir una diversidad cultural, o reductos de cultura entre los que la interacción ha sido acusada, y a los que los incidentes críticos han suministrado la base para la formación de normas y la confrontación entre subgrupos.

Comprensión compartida. La comprensión compartida significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia o actividad particulares como *comunes*. Ello supone cuando menos la existencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros (Van Maanen, 1979b). Dado un sistema de comunicación común, cualquiera de los siguientes tipos de sucesos pueden dar lugar al sentimiento o la experiencia del compartir:

1. **Angustias comunes:** El claro descubrimiento, al comienzo de la vida en el grupo, de que otros miembros sufren las mismas angustias y tensiones que el nuevo miembro.

2. **Respuestas emocionales comunes:** El descubrimiento de respuestas emocionales comunes ante estímulos externos en extremo irritantes, por lo general una seria amenaza del exterior. Los fuertes vínculos que se establecen en tiempos de guerra, probablemente son consecuencia de las intensas respuestas comunes a las angustias experimentadas por la gente que se siente amenazada.

3. **Acción abierta común:** Actividad conjunta para afrontar la situación emocionalmente irritante. Esa actividad conjunta revela en el plano físico las fronteras específicas del grupo, dado que se toma parte o no se toma parte. Si la actividad física conlleva emociones, y los miembros reconocen respuestas emocionales comunes en los demás, la experiencia del compartir se fortalece. Si los miembros deben colaborar entre sí para la acción, demostrando así un compromiso mutuo, la experiencia del compartir se ve igualmente fortalecida. Todo ello evoca

los poderosos efectos de las empresas físicas colectivas, de los peligrosos safaris, y de otras actividades que exigen un esfuerzo conjunto para alcanzar el éxito.

4. **Liberación emocional común:** Actividades conjuntas que comportan un significado simbólico o alguna forma de liberación emocional. Estas actividades —por ejemplo, sacrificios colectivos, apresamiento y muerte ritual de extraños y de víctimas propiciatorias—, dan expresión a un sentimiento de «compartir» todavía más acusado. Si las actividades colectivas implican la liberación emocional de sentimientos normalmente inhibidos y acaso impropios, como en el caso de un linchamiento, se creará un vínculo no sólo por la participación en el acto y el sentimiento del momento, sino por el ulterior sentimiento de culpabilidad y vergüenza. Aunque los sentimientos sean menos intensos, la experiencia colectiva por el hecho de ganar a un competidor en una venta, o por el de triunfar en un negocio de reconocido riesgo, resulta funcionalmente equivalente.

5. **Regresión emocional común:** La liberación o expresión emocional colectiva en actividades como las fiestas, los bailes, el canto, los juegos y las competiciones atléticas. Estas actividades aumentan el sentimiento de compartir porque suponen una liberación colectiva de las trabas sociales, una regresión comúnmente aceptada a sentimientos primitivos y más intensos, y, por ende, una más sincera expresión de sentimientos entre unos y otros, lo que provoca que los miembros sean mutuamente más vulnerables. Así, los sentimientos de interdependencia ya no estarán sólo supeditados a lo que hayamos demostrado que podemos hacer *por* los demás en las actividades colectivas pensadas para resolver los problemas, sino además a lo que podamos hacer *por* los demás en virtud de lo que hayamos aprendido del yo más íntimo de cada individuo.

El hecho de compartir supone un complejo y multifacético proceso que gravita sobre distintas clases de eventos de la vida del grupo. Cuando definimos un elemento cultural como un acuerdo *compartido* respecto a cierto tema, pensamos en una larga e intensa historia de eventos del tipo descrito anteriormente, y no en un acuerdo superficial. Cuando se registra una interacción entre personas que entienden de distinto modo las relaciones personales, que poseen distintos caracteres y formas cognoscitivas, las mismas no podrán elaborar significados compartidos fuera de la interacción inmediata. Se necesita tiempo y una experiencia común para crear un sistema de comunicación en el que todas las partes posean el mismo criterio sobre el «significado» de los eventos.

Teoría del liderazgo

La teoría del liderazgo se ocupa de un amplio campo, ajeno en gran parte a los temas que aquí tratamos. Con todo, los estudios que han intentado esclarecer la relación del líder con el grupo, y el efecto que la personalidad y el estilo de aquél tienen sobre la formación de éste, son en extremo apropiados para el entendimiento de la formación y evolución de las culturas.

Liderazgo y tareas grupales. Casi todas las teorías de grupo y liderazgo elaboran distinciones similares a las planteadas en el tercer capítulo respecto a los problemas internos y externos del grupo. En concreto, distinguen el liderazgo por sus funciones externas y orientadas hacia las tareas, y sus funciones internas y orientadas hacia el grupo. Por ejemplo, Benne y Sheats (1948) diferencian las funciones que apuntan hacia las tareas («introducción», «suministro de información», «suministro de criterios», «recuento» y «búsqueda de consensos»), de las que sirven a la *formación y al mantenimiento del grupo* («apoyo», «adecuación», «creación de pautas de adaptación y confrontación» y «gendarmaría» —es decir, controlar que la información fluya en el interior del grupo—). Bales (1950); Bales y Cohen (1979), en sus extensos estudios experimentales sobre pequeños grupos, descubre funciones relativas a *tareas* y funciones *socioemocionales*, y observa que muchos líderes desempeñan ambas funciones. Este descubrimiento sugiere que determinados individuos que actúan como líderes pueden mostrarse más predispuestos y capaces para ayudar al grupo en una u otra de estas áreas, por lo que en consecuencia la mayoría de grupos necesita contar con líderes de distinto tipo.

En los estudios de liderazgo del Estado de Ohio (Hemphill, 1950; Stogdill y Coons, 1957; Fleishman, 1973; Bass, 1981), pudieron observarse dos dimensiones básicas del liderazgo: 1) *estructura introductoria* (creación y manejo de la actividad en la tarea externa), y 2) *vigilancia* (atender y ayudar al gobierno de las relaciones internas). Asimismo, Fiedler (1967) distingue entre los líderes que aprecian grandes diferencias en cuanto a la eficacia entre sus subordinados (*orientación hacia la tarea*), y los líderes que no aprecian distinciones entre sus subordinados (*orientación hacia las relaciones*). En los estudios Michigan (Likert, 1961, 1967), se establece una distinción entre los supervisores de primera línea que se centran en la *producción*, y los que se centran en las *relaciones*, distinción que se plasma en el modelo de «red empresarial» de Blake en dos dimensiones —la preocupación por la *producción* y la preocupación por las *personas*—, en las cuales un líder determinado puede situarse por su cuenta (Blake y Mouton, 1964).

En estudios longitudinales sobre la formación de directivos (Schein, 1978), los directivos jóvenes señalaban que no se podían sentir aptos para ocupar puestos de alta dirección mientras no desarrollaran tres capacidades: 1) la *capacidad analítica*, para identificar y formular los problemas de los que había que ocuparse (el equivalente de la preocupación por la tarea externa); 2) la *capacidad de relacionarse*, para instaurar y mantener distintos tipos de relaciones y grupos; y 3) la *capacidad emocional*, para controlar las presiones emocionales de la misma función directiva.

Lo que todo esto significa es que no se puede separar el proceso del liderazgo del proceso de formación de cultura, que los mismos temas que se identifican como los problemas alrededor de los cuales en última instancia la cultura se desarrolla o aprende, son los temas que la casi totalidad de teorías identifican como funciones del liderazgo. Puede incluso llegarse a afirmar que la función única del «liderazgo», a diferencia de la «dirección» o «administración», consiste en *crear y manejar la cultura*. Al mismo tiempo, todos los líderes se ven determinados por su propio aprendizaje cultural previo. Más aún, una vez que los líderes han creado la cultura, pueden verse perfectamente limitados por esa misma cultura, y descubrir que ya no les está permitido encauzar al grupo por nuevos y creativos senderos. Una compleja contraposición de fuerzas creativas y constrictivas opera entre los líderes y en el interior del grupo. Así, la resolución de esas fuerzas potencialmente conflictivas viene a constituir una de las tareas centrales del liderazgo.

Liderazgo y estilo grupal. Las presunciones de los líderes o fundadores de un grupo, las relaciones de autoridad que se forman en el mismo, y la manera en que los líderes y los miembros se conducen a nivel emocional, determinarán tanto las etapas evolutivas del grupo como su «estilo» cultural. En ocasiones esas tendencias estilísticas, por el hecho de ser extrañas o no conformarse a las circunstancias ambientales externas, pueden calificarse como inadaptadas o «neuróticas», en el sentido de que llegan a ser contraproducentes. En los grupos de capacitación o terapia, lo usual es que se instruya a los líderes de grupo para que conozcan sus predisposiciones emocionales, que de seguir harían que el grupo funcionara inadecuadamente o que cayera en actitudes regresivas. Sin embargo, en grupos formados por el explícito propósito de cumplir una tarea, existe el riesgo de que los fundadores/líderes no sean conscientes de las trampas emocionales de sus propios prejuicios emocionales. Así, pueden llegar a provocar crisis emocionales sin siquiera darse cuenta de ello, y no saber cómo reaccionar ante la crisis una vez que ha sido provocada. Por ejemplo, algunos empresarios, debido a la seguridad en sí mismos o a su egolatría, fomentan sin darse cuenta elevados niveles de dependencia entre sus empleados, pero no están preparados para hacer frente de forma realista a esta dependen-

cia. Si defraudan a sus subordinados y provocan una reacción de lucha-huida, puede que esos líderes no estén preparados para contestar al malestar y la resistencia que encontrarán en sus subordinados. Tal decepción se producirá casi con toda seguridad por al menos dos motivos: 1) Porque el líder no pueda corresponder a las fantasías que los miembros tienen sobre el influyente paternalismo de las autoridades. 2) Porque el líder forzosamente esperará de sus subordinados una respuesta que no sea simplemente de dependencia pasiva, por lo que, cuando respondan de ese modo, les exigirá que actúen de una manera más independiente; consigue así que se sientan más ansiosos, molestos, y confundidos. Cuanto más los amenace, mayor será su retraimiento.

Los estudios de la estructura psicodinámica de los líderes, revelan igualmente que las posturas defensivas de los líderes pueden producir a la larga empresas «neuróticas», esto es, empresas que no pueden deducir con precisión las realidades internas y externas, y que en consecuencia operan con arreglo a datos parciales, proyecciones, y fantasías (Zalesnik, 1974; Zalesnik y Kets de Vries, 1975; Kets de Vries y Miller, 1984; Maccoby, 1976; Levinson, 1968; Jacques, 1951, 1955; Bion, 1959; Wells, 1980). El más minucioso análisis de la forma en que las relaciones líder/subordinado pueden dar lugar a esas adaptaciones neuróticas, es el que figura en la tipología de Kets de Vries y Miller:

1. El estilo *paranoico*, que basado en la constante sospecha y desconfianza de los demás, provoca preocupación por las actividades de control e información, y da lugar a la centralización del poder, el desarrollo de estrategias de respuesta, a una vigilancia estrecha tanto externa como interna, a que se resalte la diversificación, y a un ambiente interno en el que priman el cinismo, el conservadurismo, y la prudencia.

2. El estilo *compulsivo*, que basado en el miedo de verse a merced de sucesos imprevistos y a no controlar las cosas que puedan afectar a la empresa, provoca una preocupación compulsiva por el detalle, el perfeccionismo, haciendo que se acentúen sobremanera los controles y procedimientos consagrados y formalistas, las políticas formales, que se estrechen las jerarquías, que se conciben con detenimiento e implanten con rigidez las estrategias, que se atiendan las actividades establecidas (en detrimento de la innovación), y que impere un clima de dominio y sumisión.

3. El estilo *dramático*, que basado en una necesidad desmesurada de acaparar atención y de impresionar a las personas de mayor peso, provoca una preocupación narcisista, una excesiva demostración de emotividad, ansias de actividad y emociones, la explotación de los demás, decisiones superficiales y a menudo temerarias, la asunción de altos riesgos, estructuras empresariales poco transparentes o métodos que generan constantes cambios de programas, y un clima de ambigüedad.

4. El estilo *depresivo*, que basado en un sentimiento de desesperanza y en la falta de seguridad, provoca una pasividad fatalista, un extremo conservadurismo, y una tendencia a adaptarse burocráticamente a aquellas partes del entorno que sean más estables y menos amenazantes. Existe en general un vacío de liderazgo y un sentimiento de culpabilidad y responsabilidad por las desgracias que pueda experimentar la empresa.

5. El estilo *esquizoide*, que basado en la sensación de que el mundo no ofrece demasiadas satisfacciones y que prácticamente nada de lo que se haga puede surtir algún efecto, provoca una marginación pasiva y, en esencia, un vacío de liderazgo. El líder ni lidera ni delega, sino que se margina, se siente apartado de la empresa y deja que las luchas políticas que hayan surgido prosigan su curso. No puede implantarse ninguna estrategia concertada de mercado, de modo que la firma sigue adelante como mejor puede.

Estos tipos en extremo neuróticos o patológicos, demuestran claramente cómo la cultura que emerge de un grupo se ve configurada por la personalidad del fundador de ese grupo (Schein, 1983). Puesto que los fundadores poseen posturas personalistas, esas posturas suministran una base de diagnóstico para la interpretación de la cultura que pueda surgir en una empresa dada. En los capítulos noveno y décimo se ofrecen más ejemplos de la forma en que las presunciones de los fundadores se insertan en sus empresas.

Teoría del aprendizaje

El último entramado teórico que necesitamos en este complejo borrador, es la teoría del aprendizaje aplicada a los fenómenos grupales. ¿Qué puede decirse de la manera en que los grupos se adueñan de conocimientos, sentimientos, y conductas? En la base de todo cuanto hasta ahora se ha dicho, yace la proposición de que la cultura se *aprende* y tan sólo puede ser entendida en el contexto de un modelo de aprendizaje evolutivo y dinámico. Sin embargo, el proceso de aprendizaje es complejo porque son los grupos, más que los individuos, los que aprenden, y porque lo que se aprende son conocimientos y emociones, y no únicamente esquemas expresos de conducta. Dado que los miembros del grupo pueden experimentar distintos tipos de ansiedad, el aprendizaje y la actitud defensiva se dan a distintos niveles. Además, y como se verá, la paradoja del aprendizaje cultural radica en que, mientras la cultura reduce algún tipo de ansiedad, aquél suele dar otras ansiedades.

Estructuralmente, deben distinguirse dos tipos de mecanismos de aprendizaje, por cuanto los mismos tienen distintas consecuencias para la estabilidad de lo que se aprende: 1) *Situaciones de resolución positiva*, que dan pie a una ratificación positiva si la solución ensayada surte efecto; y: 2) *Situaciones de rechazo de la ansiedad*, que provocan una ratificación positiva si se logra reducir la ansiedad, y si se evitan las consecuencias negativas que conlleva esa ansiedad. En la práctica, estas dos situaciones se dan entrelazadas, sólo que poseen motivaciones diferentes, distintos mecanismos de aprendizaje en su base, y consecuencias también distintas (Solomon, Kamin y Wynne, 1953; Solomon y Wynne, 1953; Mednick, 1964).

Resolución positiva. En la situación de resolución positiva, los resultados del aprendizaje son «provechosos» en cuanto que reflejan el cumplimiento de una meta o la supresión de un sentimiento de «carencia», como en el caso de quien halla comida o agua cuando se siente hambriento o sediento. Si un grupo que está intentando desarrollar un producto nuevo y mejor, o mejorar las ventas o su posición en el mercado, llega a descubrir que algo «funciona», ese algo se verá «positivamente ratificado» y con toda probabilidad nuevamente aplicado la próxima vez que surja el problema. La «solución» puede consistir en una conducta abierta, un modo de estimar o concebir un problema, un conjunto de sensaciones, creencias, o presunciones nuevas sobre algún aspecto del mundo. Todas o cualesquiera de esas categorías de respuesta pueden verse positivamente ratificadas si consiguen resolver el problema.

Por ejemplo, en el caso de una gran compañía química, el desarrollo de un nuevo producto exigía la compleja coordinación de los datos de mercado, la capacidad de producción, y los esfuerzos del departamento de investigación y desarrollo. La presunción tradicional de esta compañía era la de que estas funciones operaban en orden consecutivo, sólo que después de repetidos fracasos con los productos, se supo con claridad que este proceso ya no podía seguir siendo efectivo porque el departamento de investigación y desarrollo no estaba lo bastante familiarizado con las demandas reales del mercado. Pese a ello, el departamento de investigación y desarrollo creía que su intuición era suficiente y que no necesitaba prestar atención a los datos de mercado. En debates con los asesores, se propuso como idea «experimental» la formación de un nuevo «equipo» para la elaboración de productos, que contaría con individuos destacados en cada una de las funciones. El grupo fue concebido como un «sistema temporal», con lo que se rehuía la amenaza de la eventual formación de una empresa de funciones cruzadas. Al equipo de trabajo se le encargó la elaboración de distintos productos nuevos, para lo que debían tomar en cuenta simultáneamente las facetas de mercado, producción, e investigación y desarrollo. El grupo actuó durante seis meses, consiguiendo notables éxitos en el lanzamiento de distintos productos nuevos gracias a su mayor coordinación,

lo que sirvió no solamente para ratificar al «equipo de trabajo» como una solución fruto de una conducta abierta, sino además el «concepto» o presunción que demostraba que las funciones podían trabajar productivamente juntas sin amenazarse mutuamente o provocar pérdidas de tiempo. Por lo demás, el éxito de este mecanismo introdujo una nueva presunción empresarial, a saber, la de que los «sistemas temporales» podían resolver los problemas que afectaban permanentemente a la empresa.

Una vez que se ha hallado una solución válida para un problema determinado, con toda probabilidad volverá a ser aplicada cuando vuelva a surgir el mismo problema. Las soluciones que dejan de ser válidas se eliminan rápidamente, dado que su ineffectividad resulta por demás patente para el grupo. Sin embargo, y paradójicamente, hay soluciones que siendo solamente válidas durante un espacio de tiempo, se perpetúan (lo que en la teoría de aprendizaje de Skinnerian se denomina ratificación parcial o casual). En otras palabras, si algo llega a surtir efecto durante cierto tiempo, sin que nada permita establecer los factores casuales que circunstancialmente puedan determinar el éxito o el fracaso, se seguirá intentando aplicar después de que deja ser enteramente efectivo, y por más tiempo que el que se invierte en algo que funciona en todo momento. El pasado invita a pensar que «podría» volver a funcionar, aun cuando por entonces esa solución ya no sea efectiva, y los propios miembros pueden recordar períodos anteriores en los que la solución dejó de ser válida durante un tiempo para volver a serlo después.

Este mecanismo de aprendizaje se asemeja a lo que experimentamos cuando aprendemos un oficio nuevo o un deporte, en la medida en que implica la gradual conjunción de complejas respuestas físicas, emocionales y cognoscitivas, que pasan a formar parte del auténtico repertorio de «fuerzas» y «capacidades» del grupo, y que se insertan en la ideología del grupo como elementos positivos de su propia imagen. Si bien cabe que en un principio la solución sea descubierta merced a una visión y una tentativa aislada, lo cierto es que el desarrollo de una visión compartida exige que se repitan las tentativas y el éxito. La cultura, así, incluirá el repertorio de capacidades aprendido por el grupo (las destrezas, tecnologías y artes que el grupo desarrolla). Otra parte de este repertorio aprendido estará formada por los conocimientos compartidos que el grupo desarrolla sobre sí mismo, sobre su ideología, racionalizaciones y visiones del mundo. La cultura, en fin, incluye las propias imágenes aprendidas en la historia pasada: «Sabemos cómo idear y producir buenos productos.» «Sabemos cómo vender, porque hemos aprendido a entender a nuestros clientes.» «Sabemos realmente cómo motivar a la gente, y alcanzar una producción de alta calidad.» «Sabemos cómo elevar el capital y manejar nuestros recursos financieros.» «Nuestro departamento de comercialización sabe realmente cuáles son los

productos que nuestros clientes demandarán en el futuro.» «Nuestros laboratorios de investigación sacarán montones de productos óptimos.»

Cuando tales respuestas dejan de ser efectivas, cuando el ambiente deja de ofrecer ratificaciones positivas tanto para las capacidades reales como para la ideología que las alienta, los datos aparecen de manera muy clara ante el grupo, aun cuando éste opte por una postura defensiva y no preste atención a los datos. Ese rechazo defensivo de la información disponible, es consecuencia del otro importante mecanismo de aprendizaje, el rechazo de la ansiedad.

Reducción de la mortificación y la ansiedad. El otro importante mecanismo de aprendizaje es el rechazo de la ansiedad, caso en el cual la ratificación proviene de lograr con éxito reducir la mortificación o menguar la ansiedad, lo que constituye una respuesta en prevención de la mortificación. Esto es, que aprendemos a percibir, pensar, sentir y comportarnos de manera de evitar que se repitan las situaciones que han sido mortificantes en el pasado, o que puedan de por sí provocar ansiedad porque sean causa de incertidumbre o rebasen los conocimientos.

El rechazo de la ansiedad supone ante todo una base de motivaciones diferente. En lugar de una tensión positiva de cara a los objetivos y la búsqueda de resultados, la ansiedad supone sentimientos de temor (de ser amenazado por causas conocidas o desconocidas), y dudas de distinto alcance en materias de conocimiento (por no saber lo que está pasando o lo que pueda pasar). Mientras que el intento de resolver el problema obliga a que la atención se concite en el mismo, el aprendizaje basado en la ansiedad no puede centrarse con precisión si la causa de la ansiedad es desconocida. El individuo o el grupo se ven empujados a un aprendizaje más azaroso de factibilidad y errores, gozando de menos posibilidades de predecir lo que pueda reducir efectivamente la ansiedad.

En segundo lugar, el aprendizaje del rechazo suele ser un aprendizaje derivado de un intento único. Desde el momento en que algo surta efecto, será aplicado indefinidamente, aun cuando la causa de la mortificación ya no esté presente. Tal mecanismo es el fundamento de la mayor parte de las fobias, dado que la persona puede simplemente aprender a evitar las situaciones que produzcan ansiedad, sin llegar a averiguar nunca si la causa real del peligro persiste. Cabe inferir el equivalente grupal de lo anterior, es decir, la formación de una fobia en el grupo. Por ejemplo, consideremos el caso de una importante compañía de bienes de consumo que fracasó una vez en la introducción de un producto. La compañía no sólo perdió una suma considerable de dinero con la introducción de dicho producto, sino que además experimentó una acusada mortificación por cuanto el fracaso violaba su propia imagen de competitividad. Los directivos asociaban a sus decisiones la *mortificación* vivida en ese momento, y así experi-

mentaron *ansiedad* cuando más tarde volvió a proponerse el lanzamiento de un producto similar. La ansiedad era en sí mortificante, y para aplacar la misma no había mejor solución que la de rechazar por siempre la idea de introducir esa clase de producto.

Una vez que se hubo aprendido esta respuesta cognoscitiva, la misma se vio ratificada por la falta de ansiedad y mortificación en relación con el área de la que provenía el producto, la cual, naturalmente, mantuvo a ese grupo de directivos apartado de la idea de volver a ensayar semejante producto. Pero el problema estriba en que si la empresa no vuelve a hacer un ensayo, jamás podrá comprobar si la presunción tácita primitiva, según la cual «no somos buenos en esa área», es o no correcta. De hecho, otros sectores de la empresa estaban mejorando su capacidad en esa área, y el mercado se estaba volviendo más receptivo; sin embargo, mientras el grupo que había vivido el trauma siguiera en el poder, no cabía ni tan siquiera discutir el tema porque instantáneamente despertaba una tremenda ansiedad.

Otro ejemplo de la manera en que difieren los dos mecanismos de aprendizaje, lo brinda el supuesto de la compañía que por haber aprendido que el aumento de su presupuesto de publicidad da siempre lugar a un aumento de las ventas (mecanismo positivo de resolución de problemas), podrá descubrir, en el instante en que se produzca, la eventual invalidez de ese axioma. Y es que, independientemente de su causa, el que dejen de aumentar las ventas será un hecho visible. Por otra parte, cuando una compañía ha aprendido a aumentar su presupuesto de publicidad debido a que una vez, por la insuficiente publicidad, un competidor le ganó un cliente importante (aprendizaje de rechazo), se sentirá ansiosa cuando alguien proponga reducir los gastos de publicidad, y tendrá la «prudencia» de mantener elevados esos gastos. En el aprendizaje de rechazo la compañía no tiene forma de comprobar si perdería o no clientes por una disminución de la publicidad, dado que tal comprobación comportaría una mortificación emocional excesiva. Así, todos los rituales, los esquemas de pensamiento o sentimiento, las creencias, y las presunciones tácitas sobre uno mismo y el entorno aprendidas originalmente como un medio para evitar las situaciones mortificantes, podrán ser considerablemente estables, aun cuando, de hecho, las causas de la mortificación original hayan dejado de existir. Del mismo modo como podemos dar a esa conducta aprendida el título de «mecanismo de defensa» de la personalidad individual, podemos considerar que algunos aspectos de la cultura del grupo constituyen «mecanismos de defensa sociales» (Jacques, 1955; Menzies, 1960; DeBoard, 1978).

Los grupos de jóvenes aprenden todo tipo de cosas sobre sí mismos y su entorno que siendo válidas para una etapa de su desarrollo, ya no pueden serlo para etapas posteriores. Parte de ese aprendizaje estará basado en las presunciones de los fundadores y la interacción entre los

sentimientos paternalistas que afloran del inconsciente del fundador, y los sentimientos filiales que afloran del inconsciente del grupo, y que convierten al fundador en una figura paternal simbólica. La ansiedad realista propia de la situación del grupo se ve luego intensificada por la ansiedad que los individuos miembros arrastran de su propio pasado.

Tipos de ansiedad

Ansiedad existencial primaria. La última fuente de ansiedad para el ser humano es el exceso de datos y/o la imposibilidad de interpretar y clasificar la infinidad de estímulos que afectan a los sentidos (Hebb, 1954). Es difícil hacerse una idea de lo traumático que puede ser no lograr percibir, a un nivel inmediato de percepción, lo que está ocurriendo, o bien verse abrumado para los datos hasta el extremo de no saber cómo reaccionar ante ellos. Un grado de ansiedad existencial primaria se relaciona, por tanto, con la tarea de supervivencia externa, que bien podemos denominar *ansiedad cognoscitiva*.

La supervivencia básica depende de la capacidad de clasificar y predecir los eventos ambientales (identificar los alimentos, lo que represente peligro, etcétera). Lo cierto es que se ignora cómo aprenden los humanos originariamente el lenguaje y las categorías; con todo, cuando se incorporan a situaciones nuevas de las que desconocen su lengua o su cultura, llegan fácilmente a sentir elevados niveles de ansiedad.

Igualmente, los humanos están más capacitados que otros organismos para tolerar la ambigüedad, y buscan además estímulos y novedades. Sin embargo, como demuestran los estudios sobre la infancia, la atención se dirige a lo novedoso y desconocido sólo cuando «la mayoría de objetos, personas y lugares descubiertos se han vuelto identificables, y cuando el niño está en condiciones de esperar que las cosas «sean identificables»» (Hunt, 1979, p. 122). El sistema humano muestra repulsa ante la insuficiencia y el exceso. De allí que haya que pensar siempre en «niveles óptimos» de discrepancia para el funcionamiento del sistema nervioso (Piaget, 1947). Paradójicamente, lo que hace que la cultura en toda su complejidad sea enteramente posible, es la amplia gama de alternativas que el cerebro humano está en condiciones de procesar. Por otra parte, lo que convierte a la cultura en un sistema estable de conocimientos, sentimientos y conductas absolutamente neces-

sarios, es la urgencia de proteger el cerebro humano del exceso, la ambigüedad, y la incertidumbre (Fox, 1979).

En el momento en que se constituye una empresa nueva, los miembros no suelen experimentar una ansiedad existencial primaria, ya que todos ellos se incorporan al grupo con un lenguaje común y categorías culturales basadas en las culturas en las que formaron. Pero según vaya desarrollándose la empresa, se podrán observar explosiones de intensa ansiedad, en la medida en que los distintos miembros descubren que detrás de su lenguaje común existen presunciones enormemente distintas sobre el mundo y la manera de operar en él. Y así los individuos, al sentirse frustrados por su ineptitud o sus dificultades para comunicarse, caen por lo general en estados regresivos, como los descritos por Bion (1959); además, cabe que estos niveles básicos y profundos de ansiedad nutran las respuestas emocionales que observamos en el grupo.

Conforme vayan los miembros nuevos de un grupo aprendiendo nuevas categorías de lenguaje que reflejen su propia experiencia, podrán paralelamente reducir su ansiedad. De hecho, las categorías nuevas, aunque por un lado sean expresión de algunas de las ansiedades existenciales, pueden por otro permitir al grupo distanciarse de esas ansiedades con sólo aislar el sentimiento del contenido simbólico. Por ejemplo, y como han demostrado Hirsch y Andrews (1983), el lenguaje presente en los casos de absorción o fusión de sociedades, refleja directamente los problemas subyacentes de agresividad y amor (enlace de dos compañías, maridajes, luchas por el control, pleitos, etcétera).

La ansiedad existencial básica se da no sólo en torno a los problemas de supervivencia externa, sino también en torno a los problemas internos de supervivencia social; esto es, saber si uno está o no incluido en el grupo, y cómo cada cual equilibra el compromiso que mantiene con el grupo y consigo mismo. Dicha ansiedad social se basa en última instancia en los sentimientos que uno acarrea desde su infancia y grupo familiar, donde fue necesario aprender las reglas del juego para ser aceptado, incluido y querido. El conflicto entre el interés propio y la lealtad al grupo es consustancial a la condición humana, y así todos debemos aprender el modo de poder ser individualistas sin resultar dañinos para el grupo. Cada grupo desarrolla presunciones propias sobre la solución más adecuada a este problema. Ahora bien, desde el momento en que esas reglas ya no consigan resolver el problema, se desencadenará una ansiedad social básica y primitiva.

Para entender personalmente cómo es este tipo de ansiedad, tendríamos que evocar las sensaciones que hemos vivido al incorporarnos a una escuela o empresa nuevas, o al incorporarnos a una cultura nueva cuyas reglas jerárquicas nos eran desconocidas (Schein, 1964, 1978; Louis, 1980). Mientras uno no aprenda las premisas básicas de lo que se pretende y la manera de comportarse ante las distintas situaciones,

existirá una ineludible y profunda fuente de tensión e incertidumbre. En el caso de que no existan reglas porque la empresa atraviese por una etapa formativa, esas tensiones se compartirán. Los miembros del grupo harán entonces esfuerzos serios para estabilizar y volver rutinaria la situación, inventando reglas de conducta y comprometiéndose consensualmente a cumplirlas por medio tanto de los mecanismos de resolución de problemas como de los de aprendizaje de rechazo.

Como han demostrado las teorías psicoanalíticas, la ansiedad suele producirse cuando nuestros propios impulsos instintivos amenazan vernos y empujarnos a hacer cosas que suponen peligro para nosotros mismos y los demás. La estabilidad de las reglas relativas al control de los impulsos y sentimientos propios, brindan la oportunidad de «adoptar» la fuerza de la sociedad a través de sus reglas compartidas. La cultura, en este sentido, nos ayuda también a defendernos contra los peligrosos y poderosos impulsos internos. Una prueba de que el aprendizaje cultural reduce la ansiedad puede encontrarse en los estudios «Hawthorne», donde las normas laborales por las que se restringe la producción aparecen apoyadas por el vago temor de que «ocurra algo malo» si se aumenta la producción, pese a que nadie puede recordar ningún evento histórico concreto (Homans, 1950). Asimismo, en los estudios «Tavistock» sobre el cambio de la tecnología de muro corto a la de muro largo en las minas de carbón, el método de muro largo sufre una vigorosa oposición por cuanto acababa con las estrechas relaciones que existían entre los mineros. Esas relaciones se habían institucionalizado porque reducían la ansiedad básica a la que se veían constantemente expuestos los mineros en el desempeño de sus peligrosos trabajos (Trist y Bamforth, 1951).

Tal vez la prueba más pertinente nos la brinde el estudio que Menzie (1960) dedica a las enfermeras y su tendencia a comportarse de una manera distante y burocrática con los pacientes, así como al hecho de que aquéllas estuvieran constantemente rotando. Ni a los pacientes ni a las enfermeras parecía gustarle el sistema, y había además abundantes quejas contra el sistema burocrático y rotativo, por entender que éste repercutía negativamente sobre la calidad del servicio que prestaban las enfermeras. Pese a ello, los esfuerzos por cambiar el sistema fracasaban repetidamente. La atenta observación y la entrevista sugirieron que las reglas de impersonalidad se habían desarrollado como una *defensa* contra la ansiedad que se desataría en el caso de que las enfermeras estrecharan vínculos o sentimientos con pacientes gravemente enfermos. Los usos aparentemente arbitrarios, inhumanos, y en ocasiones incluso ineficaces de las enfermeras, eran, de hecho, necesarios para el funcionamiento del hospital. La cultura de este servicio de enfermeras funcionaba como una *defensa social* contra la ansiedad, representando para el grupo lo que los mecanismos de defensa individual representan para el individuo (Jacques, 1955).

Ansiedad secundaria derivada de las funciones. Algunas de las funciones y tareas que se desempeñan en las sociedades y empresas comportan riesgo y peligro físico. Estas funciones y tareas —como las relacionadas con la aviación, la industria siderúrgica, y la exploración submarina—, pueden ser entendidas como origen de una ansiedad secundaria o aneja a la función. Existen fuentes de ansiedad en razón de la función en la mayor parte de los oficios, y algunos de los más ritualizados aspectos de la conducta ocupacional son probablemente los mecanismos aprendidos de rechazo. Por ejemplo, en algunas empresas el rastreo compulsivo de determinados datos financieros puede ser estimado como una defensa contra la ansiedad por una eventual pérdida del control financiero. Dichas ansiedades no pueden distinguirse siempre con claridad de las ansiedades primarias, dado que los peligros ordinarios pueden igualmente generar temores inconscientes. Con todo, los miembros de una empresa podrán con mayor facilidad confrontar las ansiedades secundarias y comprobar el riesgo o peligro que existe en el ensayo de una respuesta nueva; y es que los peligros son conocidos, y pueden ser compensados y minimizados. En cambio, la ansiedad primaria no puede reducirse como no sea a través de soluciones culturales que actúen como mecanismos de rechazo.

Ansiedad terciaria. Todos los sistemas vivientes experimentan las consecuencias imprevisibles de su propia conducta y posición. La ansiedad terciaria atañe a la mortificación y consiguiente ansiedad que provocan los mismos mecanismos que sirven para evitar la ansiedad primaria y secundaria. Así, en el estudio de Menzie (1960) sobre las enfermeras, se acota que si bien la constante rotación de las enfermeras por distintos servicios impide que se creen relaciones estrechas con los pacientes, esa misma rotación no permite que las enfermeras sean competentes en el ejercicio de su trabajo. De hecho nunca llegaban a estar el tiempo suficiente en una sección como para perfeccionar su rendimiento, y se sentían además culpables por el trato impersonal que daban a los pacientes porque de ese modo atentaban contra algunos de sus ideales profesionales. Sin embargo, si se les proponía mayor tiempo con determinados pacientes, se estimulaban las ansiedades primarias, cuya consecuencia era una situación paradójica de tipo Catch 22 (1), en la cual hicieran lo que hicieran se sentían ansiosas.

Las empresas desarrollan esas prácticas aparentemente contradictorias e inconscientes porque el aprendizaje cultural se produce en distintas etapas de la evolución, y porque el aprendizaje posterior con frecuencia colisiona con el primero. Para entender esas contradicciones como un método útil para reducir sus efectos disfuncionales, es imprescindible emprender una reconstrucción histórica que ponga de mani-

(1) Referencia al síndrome descrito en la novela de Joseph Heller, *Trampa 22*. Plaza & Janés, 1973.

fiesto el grado y tipo de ansiedad implicados en el aprendizaje original. El aprendizaje más temprano es el que más fácilmente puede asociarse a la ansiedad primaria, por lo que también es el que más probabilidades tiene de mantenerse estable. Los mineros del carbón estudiados por Trist y Bamforth (1951) aceptaron la tecnología de muro largo sólo cuando se sintieron capaces de reconstruir las relaciones sociales al objeto de reducir su ansiedad primaria en el marco de la nueva tecnología; ese aprendizaje, además, tuvo que ser facilitado por la intervención de los agentes de cambio.

Asimismo, pueden surgir consecuencias disfuncionales por el hecho de que el grupo aprenda soluciones nuevas en función de la «satisfacción». (Simon, 1960). Chibnik (1981) señala que la innovación cultural que se deriva de un periodo de confusión, suele ser a la larga de escaso provecho, limitándose a resolver el problema inmediato sin provocar demasiados cambios repentinos. La solución parcial puede seguidamente conservarse dado que permite reducir la ansiedad primaria de incertidumbre. Por ejemplo, el teclado de las máquinas de escribir actuales no es aparentemente del todo óptimo, tanto desde un punto de vista técnico como humano. Pese a ello, los intentos que se han hecho para introducir un teclado más apropiado han fracasado repetidamente. La ansiedad terciaria, así, es una fuente de motivación para el cambio cultural, que sin embargo se ve limitada por la resistencia defensiva que genera la ansiedad primaria.

Conclusión

La cultura ha sido definida como el resultado del aprendizaje del grupo. Cuando algunas personas tienen simultáneamente que afrontar una situación problemática y concebir juntas una solución, nos hallamos ante la situación básica para la formación de la cultura. El proceso supone una definición compartida del problema y el reconocimiento compartido de que algo que se ha inventado funciona y sigue funcionando. La capacidad inicial para compartir supone la existencia de un aprendizaje y conocimiento cultural previo, pero la nueva experiencia compartida constituye el comienzo de la formación de una cultura nueva que se convertirá en característica de ese específico grupo de personas.

En este capítulo he intentado demostrar que las teorías y los descubrimientos relativos a la sociodinámica, el liderazgo y el proceso de aprendizaje, son esenciales para el entendimiento de la formación de la cultura. Estas teorías constituyen los cimientos que permiten entender

cómo la cultura llega a ser tal, y, en última instancia, cómo evoluciona y cambia la misma.

He sido deliberadamente abstracto en mi intento de resumir toda una serie de puntos de vista y modelos imprescindibles. En los siguientes capítulos, ofreceré ejemplos más concretos de las situaciones de capacitación de grupos y empresas de nueva fundación, al objeto de demostrar la forma en que estos mecanismos pueden actuar en la práctica.

8. SOBRE LA CULTURA QUE EMERGE EN LOS PEQUEÑOS GRUPOS

Para examinar cómo comienza realmente la cultura, cómo un grupo aprende a afrontar su ambiente externo e interno y desarrolla presunciones que luego se transmiten a los miembros nuevos, es necesario analizar las situaciones grupales en las que tales eventos pueden efectivamente observarse. Por ello, este capítulo recoge sustancialmente los datos de mi propia experiencia en la conducción de grupos de capacitación para los «National Training Laboratories» y para las distintas compañías, complementados por observaciones hechas sobre pequeños grupos pertenecientes a empresas durante mis actividades como asesor (Bradford, Gibb y Benne, 1964; Schein y Bennis, 1965; Schein, 1969). En el capítulo siguiente, extrapolaré lo anterior a la empresa y reseñaré observaciones hechas en el más amplio contexto empresarial.

El hecho de que haga un análisis detallado de los grupos pequeños no implica que dé por supuesto que los fenómenos de grupo pueden ser automáticamente considerados como modelos de los fenómenos empresariales. Las empresas, como se verá en el capítulo siguiente, presentan otros niveles de complejidad y fenómenos nuevos que no son visibles en el pequeño grupo. Por otra parte, si contemplamos las empresas en un sentido evolutivo, debemos notar que todas las empresas comienzan como pequeños grupos y continúan funcionando en parte alrededor de los diversos grupos pequeños que las componen. Es necesario, en suma,

comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de éstos en el seno de la empresa.

Eventos originarios en la formación del grupo

49. Todos los grupos parten de alguna clase de «evento originario»: 1) Un accidente ambiental (por ejemplo, una amenaza repentina que afecte a un grupo desunido y que exija una respuesta común), o 2) la resolución de un «hacedor» de reunir a un grupo de personas para algún fin, o 3) un evento público o experiencia común que atraiga a cierto número de individuos. Las relaciones humanas en los grupos de capacitación comienzan de este último modo: algunas personas se juntan para participar en un taller de una o dos semanas con el expreso propósito de aprender más sobre sí mismas, los grupos y el liderazgo (Bradford, Gibb y Benne, 1964; Schein y Bennis, 1965). Los talleres suelen celebrarse en lugares aislados y remotos, y exigen una dedicación completa e intensa.

50. El equipo del taller, formado por lo general por un entrenador por cada diez o quince participantes, suele reunirse durante varios días para planificar el esquema básico de las clases, las sesiones de grupo, los «ejercicios» destinados al tratamiento de algunos de los aspectos del liderazgo y la conducta del grupo, y el tiempo libre. Los miembros del equipo docente parten con sus propias presunciones, valores y esquemas de conducta al constituirse los grupos, determinando así la cultura que se instaure. Sin embargo, la cultura se elabora realmente en el grupo C (de captación), la pieza clave de cualquier taller. El grupo C se compone de un número de diez a quince personas que diariamente se reúnen durante cuatro a ocho horas con uno o dos de los miembros del equipo docente. Dado que esos grupos suelen desarrollar culturas distintas en espacio de días, en este capítulo centramos nuestra atención en lo que ocurre en el mismo.

51. Cuando el grupo se reúne por primera vez, la pregunta que preferentemente se plantea el conjunto es: «¿Para qué estamos realmente aquí? ¿Cuál es nuestra tarea?» Al mismo tiempo, cada individuo afronta los problemas básicos de supervivencia social descritos en el capítulo anterior: «¿Llegaré a ser incluido en este grupo?» «¿Me tocará desempeñar algún papel?» «¿Conseguiré tener influencia sobre los demás?» «¿Alcanzamos un grado de intimidad acorde con mis exigencias?» A medida que

el grupo se estreche en su espacio definido, varios participantes, adecuados a la nueva situación irán mostrando sus formas de reacción. Algunos aguardarán calladamente los eventos; algunos formarán inmediatamente alianzas con otros; y algunos comenzarán a imponerse explicando a todo aquel que se muestre dispuesto a escucharlos, que ellos saben cómo hay que encarar ese tipo de situación.

Ya en la primera reunión que celebra, el grupo tiene que afrontar el problema de su misión básica. A esa reunión se llega con el conocimiento de los axiomas del objetivo de «conocerse a uno mismo», explicados en la literatura sobre captación, las separatas del taller, la lección inaugural dictada ante el entero taller, y posteriormente por el miembro del equipo docente cuando él o ella dicen: «Esta es la primera reunión de nuestro grupo C. Nuestro objetivo consiste en crear un clima en el que todos podamos aprender. No existe un camino único para lograr ese objetivo. Tendremos que procurar conocernos mutuamente, descubrir cuáles son nuestras metas y exigencias individuales, y formar nuestro grupo de manera que nos permita cumplir esas metas y exigencias. Mi papel como miembro del equipo consistirá en colaborar en este proceso de la mejor manera que pueda, pero no voy a ser el líder formal del grupo ni a señalar una vía por la que se deba proceder.»

El silencio que entonces se produce, ya que cada persona experimenta ansiedad ante esta ambigua agenda y el vacío de poder, suele ser un evento indicador clave que casi todo el mundo recuerda vivamente en un momento posterior. Aun en el caso de que todos los miembros provengan de la misma cultura receptora y compartan el mismo lenguaje formal, todo el mundo es consciente de que este grupo es una combinación única de personalidades, y de que esas personalidades son en principio desconocidas. Lo que hace del silencio inicial un evento indicador, aun cuando sólo dure unos segundos, es el hecho de que todos los individuos son conscientes del grado de intensidad emocional de su propia respuesta ante el repentino silencio. Cada individuo reconocerá a su manera la ansiedad que se expresa en el tono emocional; pero desde que se interpreta el silencio como algo que debe ser comprendido, todos los miembros del grupo podrán reconocer fácilmente en qué medida su propia respuesta ante el silencio quedaría mejor caracterizada en términos de tensión y ansiedad.

La agenda formal, la estructura del liderazgo, y las reglas procedimentales o hasta las propias sugerencias son, obviamente, eliminadas adrede para que los miembros puedan percatarse mejor del grado hasta el que corrientemente llegan a depender de esas «muletillas» para la definición de las reglas del juego. Deliberadamente el grupo es abandonado a sus propios recursos, de manera que los miembros puedan observar sus propios sentimientos y reacciones al enfrentarse a una situación «carente» de normas y reglas. Al momento, todo el mundo se dará cuenta de lo mucho que dependemos de la cultura, y de lo desagra-

dable que es verse privado de procedimientos y reglas. Por lo demás, la apartada ubicación geográfica del taller priva a los participantes de referencias, por lo cual estos lugares son denominados «islas culturales».

Cada miembro se incorpora a la nueva situación con un cúmulo de conocimientos previos en forma de presunciones y expectativas; si bien, en cuanto el grupo se ve alentado al formular alguien una sugerencia o expresar un sentimiento, inmediatamente se tendrá la impresión de que apenas existe consenso en el grupo sobre la manera de proceder, y que el grupo no podrá convertirse en una copia de ningún otro grupo. Así, aun cuando los individuos miembros se incorporen con conocimientos culturales previos a la nueva situación, por definición este grupo específico parte sin ninguna cultura propia. Las metas, los medios, los procedimientos de trabajo, las medidas, y las reglas de interacción, tienen que forjarse íntegramente a partir de la experiencia común mientras que el sentido de la misión, lo que el grupo como tal es en última instancia, sólo se desarrollará a medida que los miembros vayan entendiendo con propiedad las exigencias, metas, talentos y valores de los demás, y conforme integren todo ello en una misión compartida.

¿Cómo prosigue entonces la formación del grupo? Lo corriente es que la primera manifestación de cualquier componente del grupo se convierta en el siguiente evento indicador en caso de lograr reducir parte de la ansiedad. El silencio queda roto, se suspira con profundo alivio, y el grupo se da cuenta, gracias a esta *común sensación de alivio*, de que ahora comparten algo que sólo les pertenece a ellos. Ningún otro grupo en el mundo podrá exhibir esa muestra especial de tensión inicial ni esa manera de resolver el silencio primero. Los miembros además se dan cuenta de algo que fácilmente se olvida, a saber, que en una situación de relaciones personales uno no puede «no comunicar». Todo lo que ocurre posee un significado potencial y consecuencias para el grupo.

Si el grupo se ve alentado por la sugerencia o comentario formulados, podrá gracias a ello no sólo sentir un alivio emocional y reducir la ansiedad, sino además ratificar positivamente el paso dado. Es bastante probable que luego esta expresión de conducta se convierta en un medio para abrir en el futuro las reuniones. Por ejemplo, puede que uno de los miembros más activos acostumbre proponer una idea sobre la manera de comenzar: «Que cada uno de nosotros se presente al resto del grupo»; o «Que cada uno de nosotros explique para qué está aquí»; o «Me siento muy tenso en este instante. ¿Hay alguien que comparta mi sensación?»; o «¿Ed, quieres decirnos cuál sería para ti la mejor manera de comenzar?». Etcétera. Si la sugerencia se concilia con la actitud del grupo o al menos con la disposición de ciertos miembros a hablar, será acogida y tal vez llegue a sentar un esquema. Si no se concilia con su actitud, provocará desacuerdos, contrasugerencias, u otro tipo de respuestas que permitirá a los miembros percatarse de su dificultad para ponerse de acuerdo. Con todo, y cualquiera que sea la res-

puesta, el evento crucial en la formación del grupo ya ha tenido lugar desde el momento en que el grupo, incluyendo al miembro del equipo docente, ha participado de una *reacción emocional compartida*. Lo que hace que el evento sea *compartido* es el hecho de que todos los miembros han sido testigos de una única conducta ante uno de los miembros, y que juntos han observado las respuestas. Después de la reunión pueden hacer alusión al evento, que la gente recordará. Este primer compartir es lo que define en un nivel emocional aquel «somos un grupo; hemos sido fundados».

El acto más importante de la formación de la cultura, el que define los límites iniciales del grupo, se ha producido con la respuesta emocional compartida. Todo aquel que haya compartido la respuesta está, por definición, *en el grupo* a algún nivel, mientras que quienes no hayan compartido la experiencia se hallarán en principio *fuera del grupo*. Además, el hecho de estar dentro o fuera del grupo es algo importante desde el momento en que la persona que no haya seguido y presenciado los eventos no podrá saber lo que ha ocurrido o cuál ha sido la reacción de la gente.

Obviamente, esa respuesta inicial compartida presentará un carácter distinto en otros grupos. Algunos teóricos han especulado sobre la posibilidad de que las organizaciones tribales primitivas sean fruto de un acto emocional que vincula a todo un grupo, como el triunfo sobre un enemigo o el cumplimiento de un sacrificio. Para nuestros fines, importa reconocer que el primer intento de obrar puede deberse a una motivación *individual*, pero que el resultado, si conduce a una experiencia emocional compartida, puede asimismo tener importantes consecuencias *grupales*.

Así, en cualquier nueva situación de grupo, tanto si nos referimos a una compañía nueva, a un equipo de trabajo, a un comité, o a una asociación, buena parte de la conducta inicial de los fundadores, líderes, y otros promotores, estarán individualmente motivada y será reflejo de sus específicas presunciones e intenciones. Ahora bien, desde que los individuos que componen el grupo comienzan a obrar juntos y a compartir experiencias en torno a esos actos individualmente motivados, estamos ya ante la agrupación.

Inicialmente, esta agrupación no es más que un sustrato emocional que permite la fijación de quién está dentro y quién no. Para que el grupo comience a entender su sentido de agrupación, es necesario que alguien articule lo que ha sido la experiencia y su significado. Esa articulación constituye nuevamente un acto individual, motivado por la intención de alguien de erigirse en líder, profeta o similar, pero las consecuencias serán consecuencias grupales siempre que la articulación «funcione», y si las cosas reciben una explicación con sentido y sirven para que los miembros del grupo entiendan lo que ha ocurrido y por qué se sienten de ese modo. Tal articulación es, de hecho, uno de los

componentes más importantes de lo que denominamos liderazgo, y puede ser entendido como un acto de *creación cultural* en el caso de que el proceso confiera un significado a una señalada experiencia emocional compartida. Algunas de las más intensas y poderosas experiencias compartidas se producen durante las primeras horas de vida del grupo, de modo tal que los niveles más profundos de consenso sobre quiénes somos, nuestra misión, y la manera en que hemos de trabajar, quedan establecidos en una fase muy temprana de la vida del grupo.

El siguiente paso en la formación del grupo, se entiende mejor como la confrontación de una secuencia de presunciones subyacentes compartidas que presumiblemente aflorarán en cada una de las etapas más importantes del grupo, como se esboza en el cuadro 4. La formación del grupo se plasma alrededor de los esfuerzos que se hacen por afrontar las ansiedades que caracterizan a cada una de las presunciones básicas.

Estadios de la evolución de grupo

Estadio 1: Formación del grupo

Inicialmente, cada miembro se enfrenta a los problemas personales de inclusión, identidad, autoridad e intimidad, en tanto que el grupo no es realmente un grupo sino un agregado de individuos, los cuales se preocupan sobre todo porque la situación sea segura y personalmente provechosa. En otras palabras, en este estadio, la gente está mucho más preocupada por sus propios sentimientos que por el problema del grupo como tal grupo, y verosímilmente actuará en función de la presunción inconsciente de «dependencia»; a saber, «el líder (miembro del equipo docente) sabe qué es lo que debemos hacer». Por tanto, la mejor manera de sentirse seguro es la de averiguar qué es lo que se debe hacer y hacerlo. Este estado grupal, con los sentimientos y actitudes que se le asocian, es semejante, según mi experiencia, a lo que Bion (1959) denomina en su obra presunción de dependencia.

Lo que prueba la intervención de esta presunción es la conducta que cabe observar en los primeros minutos y horas de la vida del grupo. En primer lugar, casi toda la conducta inicial de los miembros del grupo se dirige, de hecho, al miembro del equipo docente en forma de preguntas, de solicitud de explicaciones o sugerencias sobre la manera de proceder, y de una constante búsqueda de aprobación. Incluso en el caso de que la conducta no se dirija al miembro del equipo docente, se advierte que los miembros están constantemente mirando a él o ella, que

CUADRO 4. ESTADIOS DE LA EVOLUCIÓN DE GRUPO

Estadio	Presunción dominante	Foco socioemocional
1. Formación del grupo	Dependencia: «El líder sabe qué debemos hacer.»	Autoorientación. Preocupación por los problemas de 1) inclusión, 2) poder e influencia, 3) aceptación e intimidad, 4) identidad y papel.
2. Construcción del grupo	Fusión: «Formamos un gran grupo; todos nos estimamos.»	El grupo como un objeto idealizado. Preocupación por la armonía, la aceptación, y la búsqueda de intimidad. Las diferencias entre los miembros no se valoran.
3. Trabajo del grupo	Trabajo: «Podemos rendir eficazmente porque nos conocemos y aceptamos mutuamente.»	Misión y tareas del grupo. Preocupación por el rendimiento, el trabajo en equipo, y por mantener al grupo funcionando. Las diferencias entre los miembros se valoran.
4. Madurez del grupo	Madurez: «Sabemos quiénes somos, lo que queremos, y cómo conseguirlo. Hemos tenido éxito, de manera que debemos andar bien encaminados.»	Supervivencia y bienestar del grupo. Preocupación por preservar el grupo y su cultura. La creatividad y las diferencias entre los miembros constituyen amenazas.

prestan más atención cuando habla el miembro del equipo docente, y que de otras formas no verbales expresan su preocupación por las eventuales reacciones del mismo.

Los miembros pueden compartir la presunción común de ser dependientes del «líder» (miembro del equipo docente), y reaccionar sin embargo de un modo muy distinto. Las formas emocionales descritas en el séptimo capítulo son la mejor referencia para la explicación de estas diferencias. Algunos miembros habrán aprendido en su experiencia grupal previa, tal vez ya en el seno familiar, que para tratar con la autoridad se debe prescindir de la agresividad, aceptar la dependencia, y buscar una guía. Si el miembro del equipo docente formula una sugerencia, dichos miembros la aceptarán automáticamente e intentarán hacer lo que se les pide. Otros habrán aprendido que en el trato con la autoridad lo propio es oponer resistencia. Estos también procurarán descubrir lo que quiere el líder, sólo que con el propósito de resistirse, no de obedecer (la respuesta de «oposición a la dependencia»). Y habrá todavía otros que intentarán encontrar gente con la que poder compartir sus sentimientos de dependencia y formar, así, un subgrupo dentro del grupo mayor.

La mezcla de tendencias en las personalidades de los miembros del grupo no es, obviamente, previsible en principio, como tampoco hay una persona que sea inflexible. El margen de variación de las respuestas que puede suscitar el vacío inicial de liderazgo/autoridad es por consiguiente inmenso en un grupo de diez a quince personas. Lo que se aprecia al observar la interacción inicial puede perfectamente ser descrito como un mutuo examen: examen del miembro del equipo docente para saber qué orientaciones podemos esperar de él, y examen recíproco de los miembros para saber quién influirá sobre quién y quién controlará a quién, proceso este que no se diferencia de aquel por el que se instaura un orden jerárquico.

Surgirán entonces distintos miembros con pretensiones de hacerse con el liderazgo. Si cualquiera de estos miembros sugiere o acota algo, uno de los otros le contradicirá o procurará desviar la atención hacia otro tema. Esta acusada rivalidad entre los «luchadores tenaces», impide que el grupo pueda alcanzar un consenso real en una fase temprana, siendo una de las paradojas de la formación del grupo el hecho de que no existe forma de impedir esta prematura lucha por el poder. En el caso de que pretenda ocultarse mediante procedimientos formales, aflorará en torno a los problemas relativos a las tareas que el grupo esté intentando encauzar.

Desde el punto de vista del miembro del equipo docente, lo que confirma el desarrollo de este proceso es el hecho de ver cómo constantemente unos aceptan las orientaciones que ofrece al grupo, mientras que otros reiteradamente y casi a ciegas las rechazan. Si la frustración es acusada, una u otra de esas posiciones extremas puede dar pie a que

en el grupo conjunto se implante la actitud que Bion denomina de «lucha o huida». Cabe que el grupo ataque colectivamente al miembro del equipo docente, que rechace agresivamente sus sugerencias, y que lo reprenda por su silencio; o bien cabe que el grupo decida apartarse y prescindir del miembro del equipo docente, haciendo implícita o explícitamente esta declaración: «Necesitamos apartarnos del líder que nos ha defraudado y proceder por nuestra cuenta.»

Creación de las normas de conducta. En los primeros momentos de su vida al grupo no le resulta fácil alcanzar un consenso sobre lo que se debe hacer, por lo que salta de una sugerencia a otra, sintiéndose cada vez más frustrado y descorazonado por su incapacidad para actuar. Esta frustración, además, mantiene viva la presunción emocional compartida de dependencia. El grupo sigue actuando como si el líder supiera qué es lo que debe hacer. Entretanto, y como es natural, los miembros van aprendiendo a valorar a los demás, al miembro del equipo docente y la situación. Al poco se establece un lenguaje común; y, a medida que se acumulan experiencias compartidas, gana arraigo a nivel emocional el sentido de «agrupación», lo que permite que todos se sientan algo más tranquilos sobre su inclusión. Las primitivas ansiedades cognoscitivas y sociales poco a poco se van reduciendo.

Este sentido de agrupación surge pese al continuo enfrentamiento con eventos indicadores, aquellos que dan lugar a intensos sentimientos y que luego son zanjados definitivamente. Sin embargo, el grupo no llega a ser consciente de este proceso de elaboración de normas, a menos que le preste directamente atención. Por ejemplo, durante los primeros minutos un miembro puede defender con firmeza un determinado curso de actuación. Joe sugiere que lo adecuado es que cada uno de nosotros se presente al grupo y explique por qué está aquí. Esta sugerencia exige algún tipo de respuesta de los otros miembros; por consiguiente, y al margen de lo que haga el grupo, sentará algún tipo de precedente sobre la manera de encarar futuras sugerencias de «conducción» que exijan una respuesta de los demás.

¿Qué opciones caben en este momento? Una respuesta común de los grupos que es la de actuar como si la sugerencia no hubiese sido formulada. Se produce un instante de silencio, al que sigue un comentario, sin relación con la sugerencia, que hace otro miembro. En la «jerga» de la captación de grupos, se denomina a esto «paf», una decisión que el grupo toma por omisión. El miembro que haya hecho la sugerencia puede sentirse ignorado. Al mismo tiempo, ha quedado establecida una norma grupal. En efecto, el grupo ha dicho que los miembros no precisan responder a todas las sugerencias, que les está permitido desentenderse de alguien. Una segunda respuesta común es la de que otra persona muestre su acuerdo o desacuerdo con la sugerencia. Esta respuesta da lugar al establecimiento de otra norma, a saber, la de que se debe responder. Puede incluso dar pie a la formación de una alianza

en el caso de que exista acuerdo, como puede dar pie a una lucha que empujará a los demás a tomar partido en el caso de existir desacuerdo. Una tercera posibilidad es la que otra persona formule una moción «procedimental», como: «Tal vez sería más conveniente recabar más sugerencias antes de decidir lo que debemos hacer»; o «¿Qué opináis vosotros de la sugerencia de Joe?». Vuelve así a establecerse una norma, a saber, la de que no se debe proceder a actuar en tanto haya alternativas que considerar. La cuarta posibilidad es la de proceder en seguida a actuar. Hecha la sugerencia de que cada uno se presente ante los demás, el que seguidamente toma la palabra hace su presentación. Esta respuesta no sólo permite que el grupo se ponga en movimiento, sino que además pueda sentar dos precedentes: que las sugerencias deben recibir respuesta, y que Joe es quien puede hacer que nos pongamos en movimiento. Por último, cabe que el grupo, después de haber desatendido la sugerencia, vuelva sobre ella más tarde, demostrando que lo que en su momento pudo ser sentido como un «paf», no se había olvidado. Semblante muestra de memoria grupal puede igualmente sentar la norma de que todas las sugerencias deben ser contempladas de una forma u otra.

La formación de las normas se produce, por tanto, cuando un individuo adopta una posición y el resto del grupo la encara bien permitiendo su exposición (guardando silencio), o aprobándola decididamente, o «procesándola», o bien rechazándola. Se destacan además tres tipos de consecuencias: 1) Las consecuencias personales para el miembro que haya hecho la sugerencia (puede ganar o perder influencia, darse a conocer a los demás, ganar un amigo o un enemigo, etcétera); 2) las consecuencias sobre las relaciones personales de aquellos miembros directamente implicados en el caso; y 3) las consecuencias normativas para el grupo como conjunto. Volvemos pues a encontrarnos aquí con la situación en la que quien actúa es el *individuo*, pero donde la subsiguiente reacción compartida convierte el evento en un producto *grupal*. Es la participación conjunta en el evento y la consiguiente reacción, lo que hace de ello un producto grupal.

Los primeros momentos de la vida del grupo están llenos de eventos de este tipo y sus consiguientes respuestas. A nivel *cognoscitivo*, atañen el esfuerzo por definir los métodos de trabajo que deben aplicarse para cumplir con la tarea primordial, esto es, el aprendizaje. Las presunciones previas sobre la manera de aprender condicionarán inicialmente el esfuerzo del grupo, al tiempo que el miembro del equipo docente marcará límites llamando la atención sobre las consecuencias de una conducta sin duda perjudicial para el aprendizaje: la inasistencia a las reuniones, las reiteradas interrupciones, los ataques personales, etcétera. A nivel *emocional*, dichos eventos afectan a los problemas de autoridad e influencia. Entre esos eventos, el más crítico será aquel que confronte o ponga en duda abiertamente la autoridad del miembro del equi-

po docente. Así, se observa que el grupo presta especial atención a las respuestas que se producen inmediatamente después de que alguien formule un comentario, pregunta, o un desafío al miembro del equipo docente.

Podrá igualmente observarse una conducta anómala sólo explicable si se presume que se está planteando un problema de autoridad. Por ejemplo, supóngase que el grupo busque activamente el liderazgo instando a que algún miembro impulse al grupo, pero que luego sistemáticamente ignore o censure a cualquiera que intente liderar. Para entender esta conducta se debe recordar que los sentimientos hacia la autoridad son siempre ambiguos, y que la animosidad que despierta el miembro del equipo docente por el hecho de no liderar, no puede expresarla directamente quien sienta que depende de aquél. Los sentimientos negativos se ven escindidos y proyectados sobre un «mal líder», con lo que se mantiene la ilusión de que el miembro del equipo docente es el «buen líder». Asimismo, los actos de rebeldía o los brotes de animosidad contra el miembro del equipo asesor, pueden ser censurados por los restantes miembros del grupo, aun en el caso de que esos mismos miembros se hayan mostrado críticos frente al miembro del equipo docente.

¿Cómo es entonces que el grupo aprende lo que es la realidad, y cómo llega a elaborar presunciones válidas y precisas sobre la manera de aprender y afrontar la influencia y la autoridad, bien entendido que esas presunciones en última instancia formarán parte de la cultura del grupo?

Examen de la realidad y catarsis. Aunque los miembros comienzan a sentir que se conocen mutuamente mejor, el grupo sigue sintiéndose frustrado por su incapacidad para actuar de una manera consensual, y es que el grupo sigue condicionado por la presunción inconsciente de dependencia, y los miembros siguen determinados por sus relaciones de influencia recíproca. El evento gracias al cual el grupo puede continuar avanzando en tales momentos (que por lo general comprenden largas horas de su vida), es el pertinente comentario que acierta a hacer un miembro poco conflictivo en relación con el problema de autoridad, y que puede, en consecuencia, captar y articular lo que está realmente ocurriendo. En otras palabras que aquellos miembros que se muestran más conflictivos con la autoridad, tienen que luchar con sus actitudes dependientes y contrarias a la dependencia, algunos miembros se percatan de que a ellos les concierne poco ese problema y que psicológicamente son capaces de mantenerse al margen del mismo, gracias a lo cual consiguen admitir la evidencia de que *el líder, de hecho, no sabe qué hacer.*

Los miembros poco conflictivos pueden intervenir acudiendo a cualquiera de los medios que revelan esta realidad: 1) Una interpretación clara («Es probable que el grupo esté inmovilizado porque esperamos

que el miembro del equipo docente nos diga qué es lo que se debe hacer»); 2) una *recusación* clara («Me parece que el miembro del equipo docente ignora lo que se debe hacer; es preferible que lo descubramos por nuestra cuenta»); 3) una clara *propuesta* para cambiar la agenda («Creo que deberíamos fijar nuestra atención en la impresión que nos produce el grupo en este instante, en lugar de intentar establecer lo que debemos hacer»); o 4) una sugerencia u observación *procedimentales* («Advierto que le pedimos sugerencias al líder, pero luego no las seguimos», o «Me pregunto por qué tenemos que pelearnos tanto en este grupo».)

Si el momento es oportuno, es decir, si hay ya bastantes miembros «preparados» para oír lo que esté ocurriendo porque todos han podido observar el proceso durante un tiempo, se producirá una fuerte reacción catártica al efectuarse la intervención que pone en evidencia la presunción. Al momento, los miembros del grupo se darán cuenta de que han estado excesivamente condicionados por el miembro del equipo docente, y que indudablemente la persona no puede ser ni todopoderosa ni omnisciente, y que es probable, en suma, que no sepa qué es lo que el grupo debe hacer. Con esta visión nace el sentimiento de responsabilidad: «Todos estamos metidos en esto, por lo que cada uno debe colaborar en la agenda del grupo.» El líder mágico ha sido eliminado, y comienza a buscarse a quien esté en condiciones de erigirse en un auténtico líder.

El liderazgo pasa entonces a entenderse como una serie compartida de actividades, y no como una peculiaridad de una persona específica, implantándose un sentido de propiedad sobre los resultados del grupo. Algunos grupos de trabajo no llegan a alcanzar este estado, sino que permanecen sujetos a la autoridad formal de la que dispongan, proyectándose como por encanto sobre ella. Sin embargo, en el caso de la capitación, el acento que se pone en el análisis del proceso hace que sea previsible la exteriorización y el tratamiento del problema.

Un proceso comparable se produce en grupos formalmente constituidos, sólo que el mismo es menos apreciable. El fundador o presidente del grupo tiene intenciones y planes reales, pero el grupo tiende inicialmente a atribuir un conocimiento mucho más completo y pormenorizado al líder al que respalda la realidad. Así, en una fase temprana de la vida de una compañía, el empresario es considerado de una manera aún más mágica como la fuente de toda sabiduría, descubriéndose sólo gradualmente que él o ella no son más que humanos, y que la empresa solamente podrá funcionar si los restantes miembros comienzan a sentirse más responsables por los resultados del grupo. Todo esto, sin embargo, puede producirse implícitamente y sin que medien eventos indicadores muy visibles. Estos eventos, de producirse, tomarán con toda probabilidad la forma de recusaciones contra el líder o actos abiertos de rebeldía. La manera en que el grupo y el líder conduzcan entonces el evento emo-

cional amenazador, determinará en buena medida las normas sobre la autoridad que han de regir en el futuro.

He descrito la «visión» que descubre que el líder no es ni todopoderoso ni omnisciente, como una reacción catártica. Los miembros experimentan una sensación de alivio cuando concluye su enfrentamiento con los miembros del equipo docente, y muy probablemente se sentirán eufóricos por el hecho de haber sido capaces de solventar el complejo problema de la autoridad y el liderazgo. Les produce satisfacción el saber que cada miembro del grupo tiene una función y puede aportar algo al liderazgo, y que ello, a su vez, fortalece el sentido de identidad del grupo.

En este momento el grupo suele efectuar una acción conjunta, como para demostrarse a sí mismo que es capaz de hacer algo, aumentando su euforia en el caso de obtener éxito. Tal acción se dirige por lo general hacia el exterior (vencer en un concurso a otro grupo, o emprender una tarea difícil en un tiempo límite y llegar a concluirla). Sea cual fuere la tarea, su consecuencia final es la sensación de que «formamos un gran grupo», o incluso, en un nivel más profundo, la de que «somos el mejor grupo de todos». Este estado de cosas es el que da lugar a la presunción inconsciente de fusión.

Estadio: 2 Construcción del grupo

En el estadio 2, interviene como principal presunción la presunción de fusión. En esta presunción, lo esencial es que «todos nos estimamos mutuamente», lo cual, por añadidura, se ve reforzado por la presunción según la cual «formamos un gran grupo», que se basa en la euforia por haber «resuelto» el problema de dependencia y situado a la autoridad formal en el lugar que le corresponde. Turquet (1973) recurre al mismo calificativo (fusión), para explicar la fuerte necesidad emocional de sentirse fusionado en el grupo y rechazar las diferencias internas. ¿Cómo descubrimos el momento en que interviene esta presunción? Lo que se observa en el nivel de la conducta manifiesta, es una acusada falta de conflictividad interpersonal, la tendencia a hacer cuanto sea posible por resultar agradable a los demás de afecto, actitudes eufóricas, y la solidaridad del grupo ante cualquier reto. Los síntomas de conflicto o de falta de armonía son ignorados o enérgicamente desmentidos. La hostilidad, cuando se produce, se reprime o censura con severidad. Se debe, en suma, exhibir a como dé lugar una imagen de solidaridad. Los distintos miembros del grupo se diferenciarán por su necesidad de alcanzar y mantener un alto grado de intimidad, y aquellos a los que más interés se convertirán en los más celosos guardianes de la imagen de armonía del grupo. En concreto, el grupo al que Schutz (1958) denomina «pro-personal», resolverá los conflictos relativos a la intimi-

dad buscando la armonía y procurando mantenerla. Pero otros miembros del grupo, aquellos que resuelvan su conflicto relativo a la intimidad evitándolo, el grupo de Schutz denomina «antipersonal», perturbarán el equilibrio y pondrán en duda la imagen de armonía porque la misma los angustia. Se quejarán de que el grupo está perdiendo tiempo, de que está siendo demasiado «condescendiente», y de que está haciendo caso omiso de conflictos que saltan a la vista. Sus quejas, sin embargo, serán desatendidas o enérgicamente silenciadas, en el caso de que exista una acusada necesidad de confirmar la armonía del grupo.

El miembro del equipo docente se da de pronto cuenta que ahora es «uno más», y que es visto como uno «no distinto de los demás», cosa que, obviamente, es tan irreal como la presunción por la que se consideraba al miembro del equipo docente omnisciente y todopoderoso. En este estadio, las intervenciones que puedan perturbar al grupo son simplemente desatendidas o ridiculizadas.

La fuerza de la presunción de fusión dependerá de las exigencias individuales de los miembros del grupo y de la experiencia real del grupo. Cuanto más le parezca el grupo que está en un ambiente hostil o que es vulnerable a la destrucción, más se apegará a la presunción como un medio para afirmar su fortaleza. O, por decirlo de otro modo, sólo cuando el grupo se sienta razonablemente seguro, podrá renunciar a esa falsa solidaridad que se afirma con la presunción de fusión. Esa seguridad se obtiene gradualmente con el aumento de la experiencia, el éxito en las tareas, y la confrontación con otros grupos.

Las actitudes grupales de lucha o huida, tienen probabilidades de manifestarse con la presunción de fusión, ya que tanto la lucha como la huida implican solidaridad y una acción conjunta. Así, en el caso de que surja nuevamente el problema de autoridad, cabe que el grupo se oponga esta vez colectivamente al miembro del equipo docente, o que deliberadamente se aparte de su objetivo de conocerse a sí mismo, esgrimiendo como razón el hecho de haber superado ya todos sus problemas y de no tener ya nada más que aprender. Como también cabe que el grupo proyecte sus sentimientos negativos sobre alguien extraño al grupo, la administración del taller o algún otro grupo, y que luche o huya de ese enemigo extraño.

Lo que Bion (1959) denomina «apareamiento», será algo también común en esta etapa, dado que la concurrente necesidad de amor e intimidad puede ser fácilmente proyectada sobre los miembros que exhiben abiertamente estos sentimientos. Proyectando el destino del grupo sobre la «pareja», esperando una solución mágica de la actuación de ésta, el grupo puede mantener su sentido de solidaridad. Todas estas respuestas amparan la presunción de que el grupo es «grande» y «puedo obrar unido».

Muchas empresas se asientan en este nivel de la evolución grupal,

desarrollando un apropiado sistema de autoridad y la capacidad de defenderse a sí misma contra las amenazas externas, pero sin lograr en cambio madurar internamente hasta el punto de diferenciar las funciones y clarificar las relaciones personales.

Examen de la realidad y la catarsis. La presunción de fusión no será soslayada hasta que algún evento indicador ponga su falsedad en evidencia. Los eventos grupales que eventualmente pueden desvelar la presunción son: 1) Los sensibles desacuerdos y conflictos que se produzcan al intentar realizar una acción conjunta, 2) el evidente rechazo de la confrontación, 3) el rotundo desmentido de la posibilidad de que algunos miembros no se estimen mutuamente, y 4) los ocasionales brotes de sentimientos negativos para con otros miembros. Lo más probable es que el evento indicador por el que se confronta la autenticidad de la presunción de fusión, sea originado por los miembros del grupo menos conflictivos en relación con los problemas de intimidad, quienes, por ello, son los más capaces de formar un criterio sobre lo que está ocurriendo. Por ejemplo, en una de las numerosas ocasiones en las que un miembro antipersonal desafía la solidaridad del grupo, uno de los miembros menos conflictivos puede apoyar el desafío aportando ejemplos incontrovertibles que demuestren que el grupo no se lleva tan bien como se pretende. El aporte de datos que no puedan ser negados romperá la ilusión y obligará al reconocimiento de la presunción.

Un ejemplo revelador se produjo en un grupo que llevaba a cabo una serie de ejercicios experimentales de aprendizaje. El grupo se había creado una firme ilusión sobre su solidaridad y superioridad. En una reunión, un ejercicio dio lugar a la siguiente cadena de eventos. Dos miembros se ofrecieron para jugar a la «subasta», un ejercicio que permite a ambos jugadores tanto cooperar entre sí como mostrarse competitivos, pero en el que sólo se puede ganar contando con la cooperación de ambos. El juego se realiza delante del resto del grupo, y lo común es que la audiencia se dé rápidamente cuenta de la necesidad de cooperar. En este caso, una persona se mostró dispuesta a cooperar, pero la otra no cayó en la cuenta y continuó mostrándose competitiva. Cuando las dos volvían a sus sitios, la que había cooperado, en voz alta aunque jocosa, exclamó: «Mentecato.» El ambiente se puso de inmediato tenso, pero los miembros del grupo y el miembro del equipo docente permanecieron callados, con lo que tácitamente decían que nada había pasado. La discusión se desvió luego hacia otro tema, como si el incidente no hubiera tenido lugar. Pocos minutos después, la persona que había sido objeto del insulto, manifestó en un tono bastante exaltado que no le gustaba que lo llamaran mentecato delante de todo el grupo, aunque se trataba de una broma, que se sentía herido y molesto, y que le parecía que debía hacer públicos sus sentimientos. Varios miembros del grupo aplaudieron su declaración, y poco después el autor del insulto le pidió sinceramente disculpas, lo cual se recibió con alivio, y produjo una notable

disminución de la tensión reinante en la sala. La presentación de excusas no fue aplaudida.

Yo interpreté del siguiente modo lo ocurrido. En primer lugar, de haber sido el grupo todavía fundamentalmente inseguro e incapaz de solventar las diferencias serias, el incidente hubiera sido velado, y el clima no hubiera permitido a la parte ofendida manifestar sus sentimientos. El evento indicador relacionado con la alusión personal, hubiera sido ignorado, dando así a entender que no se toma en cuenta, y el grupo podría haber mantenido su presunción de armonía. Todo ello, en fin, podría haber dado lugar a una norma del tipo: «En este grupo minimizamos los conflictos o los escondemos bajo la alfombra.» En otras palabras, la persona atacada debía sentirse lo bastante segura como para poder participar a los demás esa ofensa. Su manifestación constituye un segundo evento indicador, que permite nuevamente al grupo optar por distintas respuestas. El grupo podía permanecer en silencio, expresar su desacuerdo, o volverse contra el agresor. El aplauso del grupo tuvo un afecto catártico, dado que con él se legitimaba la expresión de los sentimientos personales, aun cuando los mismos se dirigieran contra otro miembro, quebrantándose así la presunción de que «todos nos estimamos mutuamente». Al mismo tiempo, al aplaudir la confesión de la ofensa, el grupo dejaba un margen al agresor para que pudiera reincorporarse al grupo mediante la solicitud de perdón. La presentación de excusas ratificó la sensación de que el grupo era lo bastante fuerte como para tolerar las muestras de hostilidad. Pero al no aplaudir la presentación de excusas, el grupo expresaba además su reprobarción a ese arrebató.

La liberación de la tensión demostró que el grupo había podido superar un evento francamente destructivo, si bien el evento mismo probó a su vez con claridad que no todo el mundo se estimaba y que la hostilidad podía eventualmente estallar. Así, comenzaron a creerse las normas que posibilitan la expresión de los sentimientos. Había quedado demostrado que la hostilidad, así como la debilidad y los sentimientos compasivos, podían encontrar expresión en el grupo. La consecuencia última fue un clima grupal mucho más abierto a la exploración de los distintos sentimientos y actitudes del grupo. Pese a que sólo pudo advertirse en retrospectiva, el grupo había descartado la presunción de fusión.

He sido testigo de eventos equivalentes en grupos más formalmente constituidos. Un grupo de trabajo de una compañía en crecimiento, irrumpe en una confrontación hostil protagonizada por dos miembros. La manera en que el consiguiente y tenso silencio es encarado por el grupo, crea una norma para las futuras expresiones de sentimientos. Si el grupo o el líder censuran a uno o a ambos contendientes, las normas que se crean establecen que los sentimientos deben controlarse; si el grupo o líder alientan la resolución, las normas que se crean establecen

que la hostilidad es «justa» y que los sentimientos pueden ser expresados. Los momentos en que se producen estas actividades creadoras de normas suelen ser breves, y pasan fácilmente inadvertidos si no se permanece vigilante. Ahora bien, es en esos momentos cuando la cultura comienza a formarse, y las presunciones definitivas sobre lo que es apropiado y correcto reflejarán extensas series de dichos eventos y las reacciones que motiven.

Función del aprendizaje: ¿Qué normas sobreviven? ¿Cómo se refuerzan e instauran las normas en las presunciones que a la larga llegan a ser dadas por supuestas? Los dos mecanismos básicos de aprendizaje implicados son, la *resolución positiva de problemas*, para encarar los problemas de *supervivencia externa*, y el *rechazo de la ansiedad*, para encarar los problemas de *integración interna*. Por ejemplo, si un grupo recusa a su líder formal y comienza a crear normas que apoyan abiertamente el liderazgo compartido y una mayor participación de los miembros, es una cuestión empírica el que esa manera de obrar sea o no efectiva en la resolución de los problemas del mundo real. En el grupo C, es una cuestión empírica el que el grupo sienta o no que esas normas le están permitiendo cumplir con su principal tarea de *aprendizaje*. En los grupos formales de trabajo, es una cuestión de experiencia real el que el trabajo se realice o no mejor contando con la serie de normas que se hayan elaborado.

Si el grupo fracasa repetidamente, tarde o temprano alguien pondrá que se inicie un nuevo proceso de liderazgo, o que al líder original se le otorguen mayores poderes, de modo tal que el grupo se verá experimentado con nuevas normas sobre la manera de obrar con la autoridad. Después, tendrá que volver a confrontar el suceso de las mismas con la realidad. Aquellas normas que obtengan mayores frutos serán las que sobrevivan. Y mientras continúen funcionando, en fin, se convertirán gradualmente en presunciones sobre la realidad de las cosas. Al mismo tiempo, y a medida que forma nuevas normas, se registra siempre una comprobación inmediata de la mayor o menor satisfacción que experimentan los miembros del grupo como consecuencia de esa manera de obrar. Esto es, ¿las nuevas normas les permiten acaso evitar la ansiedad inherente a la situación inicialmente inestable o incierta? Si el líder se ve recusado, y tiene que declinar parte de su autoridad y compartir el poder con el grupo, es probable que algunos miembros del grupo, en razón de su propio esquema de exigencias previas, se sientan menos satisfechos que antes. En cambio, en algunos grupos puede alcanzarse un grado mayor de satisfacción gracias a normas que, de hecho, confirman la autoridad del líder y aumentan la dependencia de los miembros respecto de aquél. Las exigencias del líder desempeñarán igualmente un papel en este proceso, de modo tal que la resolución final, la que permite que todo el mundo se sienta más satisfecho, comprenderá una serie de normas que responden a las numerosas

exigencias internas tanto como a las experiencias externas. Debido a que son muchas las variables implicadas, la cultura grupal resultante será por lo general inconfundible y característica.

Si un grupo salva con éxito la presunción de fusión, lo normal es que alcance un estado emocional al que conviene el calificativo de *aceptación mutua*. La experiencia del grupo es ya tal que sus miembros no sólo sabrán qué es lo que pueden esperar de los demás, sino que además estarán en condiciones de saber que puedan coexistir y trabajar juntos aun cuando no todos se estimen entre sí. El desplazamiento emocional desde la afirmación de la ilusión de la estima mutua, a un estado de aceptación mutua, es importante en cuanto que libera energía emocional para el trabajo. El hecho de estar dominados sea por la presunción de dependencia o la de fusión, inhibe la energía emocional a causa del rechazo y la actitud defensiva requerido para evitar la confrontación de las realidades disconformes. Por tanto, para que un grupo funcione con eficacia, deberá alcanzar un grado de madurez emocional en el que prevalezcan las normas de confrontación de la realidad. Surge entonces en este estadio una nueva presunción implícita, la presunción de trabajo.

Estadio: 3 Trabajo del grupo

A medida que el grupo comienza a descartar la presunción de que es perfecto, de que todos se estiman mutuamente, y de que los sentimientos de hostilidad son siempre destructivos, irá adoptando una nueva presunción, que se expresa cabalmente en estos términos: «Nos conocemos mutuamente tan bien, tanto desde el prisma negativo como del positivo, que perfectamente podemos trabajar juntos y cumplir nuestras metas externas.» Como se señaló más arriba, en la base de esta presunción está la sustitución del «todos nos aceptamos mutuamente», por la previa presunción según la cual «todos nos estimamos mutuamente».

Mientras interviene la presunción de fusión, el grupo suele ejercer fuertes presiones para que se adecuen todos aquellos individuos miembros que se desvíen en sus actos, percepciones o sentimientos, dado que las diferencias individuales son vistas como una amenaza para la integridad del grupo. A medida que el grupo evoluciona y disminuye la necesidad de una perfecta armonía, los miembros reconocen las diferencias como «reales» y potencialmente valiosas. En este estadio el grupo ejerce menos presión para la adecuación, y crea normas por las que se estimula cierto grado de individualismo y crecimiento personal, en base a la presunción de que el grupo en última instancia se beneficiará si todos los miembros progresan y se hacen más fuertes. Con todo, y debido a que muchos grupos jamás alcanzan este estadio, algunos observadores opinan que a los grupos les es inherente la exigencia

de adecuación. Mi experiencia me indica que las presiones para la total adecuación son sintomáticas de la existencia de problemas irresueltos en el grupo, y que la mejor manera de superar los mismos consiste en permitir que el grupo alcance un estadio más maduro.

Como ha señalado Bion (1959), los grupos siempre tienen algún tipo de tarea, aun cuando la misma sea la de brindar conocimientos o cumplir una tarea, está siempre psicológicamente presente. Ahora bien, la capacidad de centrarse en la tarea dependerá del extremo hasta el que los miembros del grupo puedan reducir y evitar sus propias ansiedades. Tales ansiedades son de por sí acusadas cuando el grupo es muy joven y aún no ha tenido la oportunidad de crear presunciones culturales para controlar la ansiedad. Por tanto, la energía de la que se dispone para trabajar es menor en las primeras etapas de la formación del grupo, si bien la dedicación al trabajo suele ser un medio conveniente para descubrir los problemas subyacentes del grupo. Lo que importa notar es que la dedicación al trabajo no produce necesariamente buenos resultados si la energía y atención de los miembros están acaparadas por los problemas personales.

Así, un modo de entender la evolución del grupo consiste en reconocer que el trabajo del grupo gradual y crecientemente atrae la atención de los miembros, mientras que los períodos de regresión a la dependencia, la fusión, la lucha-huida, o el apareamiento, se van volviendo menos frecuentes según vaya el grupo desarrollando una cultura, estabilizando sus métodos de trabajo, y liberando energía para la tarea que tenga entre manos. Al mismo tiempo, este modelo, siempre que sea correcto, nos advierte que la forma más rápida para el grupo de perder su capacidad de trabajar productivamente, consiste en cuestionar algunas de sus presunciones culturales, ya que esa amenaza hace resurgir las ansiedades primarias a las que en primer lugar tuvieron que hacer frente las soluciones culturales.

Mientras el grupo se ocupa de sus tareas, surge un nuevo problema. ¿Los miembros buscan acaso soluciones «satisfactorias», e institucionalizan éstas porque reducen la ansiedad? ¿O acaso buscan soluciones óptimas y crean un clima propicio para la constante creatividad, al objeto de permanecer adaptados externamente aun a costa de una mayor ansiedad interna? Es una paradoja de la evolución o el desarrollo el hecho de que cuanto más aprendemos sobre la forma de hacer las cosas y a estabilizar lo aprendido, más reacios o incapaces nos volvemos ante la adaptación, el cambio, o la elaboración de nuevos esquemas, incluso cuando nuestro entorno cambiante nos exige esos nuevos esquemas.

Estadio 4: Madurez grupal

Aquí sólo se harán algunas puntualizaciones sobre este último estadio grupal, ya que en capítulos posteriores se le prestará especial atención. Si un grupo trabaja con éxito, inevitablemente ratificará sus presunciones sobre sí mismo y su entorno, fortaleciendo así la cultura que haya desarrollado. Dado que la cultura es una serie aprendida de respuestas, la cultura será tan fuerte como la historia del aprendizaje del grupo la haya hecho. Cuanto más haya experimentado el grupo, más fuerte será la cultura de ese grupo. Cuanto más intensas sean las experiencias que los miembros hayan compartido, más intensos serán los frutos del aprendizaje y más firme las respuestas aprendidas.

Dados estos atributos, un grupo o empresa inevitablemente pasará a desarrollar la presunción de que sabe quién es, cuál es su papel en el mundo, cómo debe cumplir su misión, y cómo debe manejar sus asuntos. Si la cultura que se desarrolla funciona, será a la larga dada por su puesta como la única forma correcta en que los miembros del grupo pueden contemplar el mundo.

El grupo se verá entonces ante un ineludible dilema, el de cómo evitar alcanzar una estabilidad tal en su trato con el entorno, que le haga perder su capacidad para adaptarse, innovarse y crecer. A nivel individual, ello atañe al hecho de si las tácticas de socialización empleadas producirán en última instancia conformidad, o si en cambio permitirán a los nuevos miembros seguir innovando y creciendo como individuos, ayudando así a que el grupo continúe siendo innovador (Van Maanen y Schein, 1979). ¿Pero si la cultura existente implanta una barrera para la supervivencia del grupo, cuáles son los problemas que afloran ante la perspectiva de «cambiar la cultura», siempre que ellos sea si quiera posible?

¿Desarrollan los grupos de capacitación las culturas?

Acabo de describir un proceso de evolución grupal; sin embargo, ¿podemos afirmar que una vez que el grupo ha atravesado estos estadios posee ya una cultura? Al respecto, es preciso considerar dos líneas de principio, basadas en nuestra previa definición sobre la cultura empresarial. ¿Desarrolla acaso el grupo de presunciones sobre sí mismo y su entorno, y se transmiten estas presunciones a los nuevos miembros del grupo como el modo «correcto» de percibir, entender y sentir al grupo y su entorno?

Al constituirse el taller, distintos grupos desarrollan presunciones claramente diferenciadas sobre la manera de aprender, aun cuando los mismos tengan en principio iguales condiciones. Normalmente, uno o dos grupos desarrollarán sólidas normas de intimidad, reflejando la presunción de que la única forma de aprender en el taller consiste en abrirse a los demás, respaldarse mutuamente con firmeza, y preocuparse por los restantes miembros. Al mismo tiempo, uno o más grupos desarrollarán sólidas normas que establecen que lo único que puede someterse válidamente al análisis personal son los eventos grupales, y que uno debe guardarse de irrumpir en la esfera privada de ningún miembro. La presunción aparente es la de que no es necesario ni apropiado «invadir la privacidad personal» para conocer lo que ocurre.

Si atendemos a problemas específicos en relación con el ambiente externo, descubrimos que los grupos desarrollan diferentes presunciones respecto a cada una de las siguientes áreas:

1. En lo relativo a la *misión* o la *tarea primaria* últimas del grupo, algunos grupos se centrarán estrictamente en los eventos cognoscitivos, mientras que otros pondrán el acento en las respuestas emocionales de los individuos miembros.
2. En lo relativo a las *metas* específicas del grupo, algunos grupos definirán el éxito del aprendizaje en función de que todos los miembros del grupo hayan o no tenido una «oportunidad en la urna» y recibido un respaldo personal, mientras que otros grupos buscarán competir y vencer en distintas tareas.
3. En lo relativo al *proceso* que se sigue para el aprendizaje, algunos grupos analizarán detenidamente todos y cada uno de los eventos que los miembros deseen revisar, mientras que otros preferirán centrarse en las tareas externas, dejando que todo proceso de aprendizaje sea implícito.
4. En lo relativo a la forma en que se *miden los progresos* en el aprendizaje, algunos grupos se inclinarán por una «actitud» de satisfacción, mientras que otros decidirán siempre esperar a la conclusión de las reuniones, para establecer cuantitativamente la medida en que cada persona ha respondido a cada sesión.
5. En lo relativo a los *mecanismos de corrección*, algunos grupos asumirán que, de haber algún miembro insatisfecho, el grupo debe seguir trabajando con esa persona, mientras que otros asumirán que los problemas deben revisarse sólo cuando haya una mayoría o un bloque crítico que lo exija.

En la vertiente interna, las diferencias son fácilmente apreciables en las jergas, los sistemas de autoridad, las normas entre iguales, la diferenciación de papeles, y las ideologías públicas que proyectaban los grupos. Una de las mejores maneras de ilustrar estas diferencias con-

siste en hacer que cada grupo se identifique con alguna producción artística, y señalar la enorme disparidad que existe entre esas producciones. Algunos grupos se identifican como complejos collages, reflejando la presunción de que los miembros han establecido ricas y complejas relaciones entre sí. Otros grupos se presentan como organigramas, reflejando la presunción de que los papeles han sido claramente definidos. Y aún hay otros que dibujan palabras, cantan, o que por medio de distintas y complejas formas expresivas describen las presunciones que tienen sobre sí mismos.

¿Poseen los grupos de capacitación una historia compartida lo suficientemente larga y compleja como para implantar un firme consenso sobre presunciones relativas al entorno, la realidad, el tiempo, el espacio, la naturaleza humana, la actividad y las relaciones? Mi experiencia me ha revelado que algunos grupos, especialmente si cuentan con miembros provenientes de distintos grupos étnicos, están en condiciones de afrontar estos graves problemas y llegar a establecer un consenso sobre la manera en que deben contemplar su mundo.

Tal vez la prueba más clara de la formación de la cultura, se produce cuando un miembro se incorpora tarde al taller y debe ser introducido en el grupo. Al momento todo el mundo, incluido el nuevo miembro, se da perfecta cuenta de lo grave que es faltar aunque sólo sea a unas pocas reuniones, porque para entonces ya será mucho lo que se tenga asumido. El nuevo miembro deberá aprender muchísimo para poder encontrarse bien en el nuevo grupo, y cabe que muchas de las normas se articulen explícitamente para acelerar el proceso. Al quedar articuladas las normas es cuando uno comprende con mayor claridad lo mucho que difieren los grupos, incluso al cabo de contadas reuniones. Pese a que el proceso queda en gran medida al margen de la conciencia, la formación de la cultura suele producirse muy rápidamente, confiriendo a los grupos la peculiaridad que los recién llegados notan inmediatamente.

9. CÓMO LOS FUNDADORES DE EMPRESAS CONFIGURAN LA CULTURA

Las empresas evolucionan a partir de pequeños grupos. Pero las empresas desarrollan una dinámica que rebasa a la de los pequeños grupos. Al objeto de entender las culturas empresariales debemos, por tanto, extrapolar aquello que podemos observar en los pequeños grupos a la situación de crecimiento y desarrollo empresariales. En los siguientes capítulos, se esbozarán las visiones que pueden obtenerse a partir del análisis pormenorizado de la dinámica y formación cultural de pequeños grupos, aunque centrando la atención en los fundadores, líderes y directivos creadores de grandes sistemas.

Papel del fundador

Las empresas no se forman accidental o espontáneamente. Más bien, están orientadas hacia una meta y tienen un propósito específico. Las empresas se «crean» porque uno o más individuos comprenden que a través de la acción coordinada y concertada de un grupo de personas se puede realizar lo que no se consigue mediante la acción individual.

Los movimientos sociales o las religiones nuevas se inician con profetas, mesías, u otros tipos de líderes carismáticos. Los grupos políticos son iniciados por líderes que venden visiones nuevas y nuevas soluciones a los problemas. Las firmas son creadas por empresarios que intuyen que el esfuerzo concertado de un grupo elegido de personas puede crear un producto o servicios nuevos en el mercado. En cada caso, el proceso de formación cultural es ante todo un proceso de creación de un pequeño grupo.

En la empresa, este proceso normalmente comprenderá alguna versión de las siguientes etapas:

1. Una persona (fundador) tiene una idea para una nueva empresa.
2. El fundador incorpora a una o más personas, y crea un grupo base que comparte una visión común con el fundador. Esto es, que todos creen que la idea es buena, que es aplicable, y que vale la pena correr riesgos, e invertir el tiempo, el dinero y la energía que la misma requerirá.
3. El grupo fundador procede concertadamente a crear una empresa, mediante la aportación de capitales, la obtención de patentes, la constitución de la sociedad, la instalación, etcétera.
4. Más personas se incorporan a la empresa, y así comienza a elaborarse una historia común.

Los fundadores por lo general determinan la manera en que el grupo define y resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna. Debido a que la idea original ha sido suya, lo normal es que posean un criterio propio, basado en su pasado cultural y su personalidad, sobre la forma de poner en ejecución la idea. Los fundadores no sólo poseen un alto grado de confianza en sí mismos y determinación, sino que además suelen poseer sólidas presunciones sobre la naturaleza del mundo, el papel que las empresas juegan en el mismo, la naturaleza del género humano y las relaciones, el modo de llegar a la verdad, y el modo de controlar el tiempo y el espacio (Schein, 1978, 1983).

Tres ejemplos

La «Compañía Jones». El fundador Jones era un inmigrante cuyos padres habían abierto un almacén de comestibles en un gran centro urbano. Sus padres, especialmente su madre, le enseñaron las pautas básicas del trato con los clientes, y le inculcaron la idea de que podía llegar a crear una empresa de éxito. Desde un principio, dio por su-

puesto que si hacía bien las cosas tendría éxito, y que podía crear una empresa importante que los haría ricos a él y a su familia. Finalmente, creó una gran cadena de supermercados, almacenes y negocios afines, que llegó a convertirse en la fuerza dominante de su sector. Jones fue la más importante fuerza ideológica de su compañía a lo largo de toda la historia de ésta, a la que continuó imponiendo sus presunciones hasta su muerte, acaecida poco antes de que cumpliera los ochenta años.

Jones tenía asumido que su misión primordial consistía en ofrecer a los clientes, en ambientes limpios y agradables, productos de alta calidad y confianza, y que las exigencias de sus clientes era lo primero que había que considerar en todas las decisiones importantes. Existen muchas anécdotas que cuentan cómo Jones, cuando de joven regentaba el almacén de comestibles con su mujer, concedía crédito a sus clientes para así demostrarles su confianza, cambiaba siempre los productos ante la más mínima queja, y mantenía su almacén totalmente imaculado para inspirar a sus clientes confianza en sus productos. Todas estas actitudes informarían más tarde la política básica de su cadena de almacenes, siendo enseñadas y afirmadas por medio de una estrecha supervisión personal. Jones creía que solamente el ejemplo personal y la estrecha supervisión podían garantizar el buen rendimiento de los subordinados; de allí que se presentara sin previo aviso en sus almacenes, que inspeccionara hasta los más mínimos detalles, y que luego —a través de su ejemplo personal, de anécdotas sobre la manera como otros almacenes estaban resolviendo esos problemas, o mediante la articulación de reglas y la exhortación—, «enseñara» a la plantilla qué era lo que se debía hacer. A menudo perdía la paciencia y recriminaba a los subordinados que no seguían las reglas o principios establecidos.

Jones pretendía que los directores de sus almacenes fueran en extremo visibles, que dominaran sobradamente su trabajo, y que supervisarán de cerca tal y como él lo hacía. Estas presunciones constituirían en años posteriores un tema importante por su concepto de «dirección visible», esto es, la presunción de que un «buen» directivo tiene siempre que estar ahí para dar un buen ejemplo y enseñar a los subordinados la manera correcta de hacer las cosas.

Buena parte del grupo fundador de esta compañía estaba compuesto por hermanos del fundador, si bien entre ellos había un «lugarteniente» que sin ser de la familia y habiendo sido reclutado muy pronto, llegó a ser, junto con el fundador, el principal creador y transmisor de la cultura. Compartía éste las presunciones básicas del fundador sobre la manera de llevar adelante un negocio, y así implantó sistemas formales para garantizar que esas presunciones fueran la base de las realidades operantes. A la muerte de Jones, este hombre siguió articulando la teoría de la «dirección visible», e intentó dar un ejemplo en primera persona sobre su aplicación, siguiendo la misma política de supervisión estrecha empleada por Jones.

Jones tenía asumido que sólo se podía «vencer» en el mercado siendo sumamente innovador y estando técnicamente en la vanguardia. Animó siempre a sus directivos a que ensayaran nuevos métodos, incorporó a distintos asesores que defendían métodos nuevos para el aprovechamiento de los recursos humanos, implantó programas de selección y desarrollo recurriendo a centros de cómputo, mucho antes de que otras compañías ensayaran este método, iba a congresos y visitaba negocios en los que se promovían innovaciones técnicas, y, en general, siempre se mostró dispuesto a experimentar con miras a mejorar el negocio. Estimaba que la verdad y la realidad debían ser descubiertas por uno mismo, por lo que se debía permanecer abierto al propio entorno y jamás dar por supuesto que se contaba con todas las respuestas. Si las cosas funcionaban, Jones alentaba su adopción; si no, ordenaba su eliminación.

Para Jones, la medición de resultados y la resolución de problemas eran asuntos que le incumbían a él de modo especial, según el dictado de su teoría de la «dirección visible». Así, además de seguir distintas técnicas de medición tradicionales, hizo suya la obligación de visitar personalmente todos sus almacenes, y, en el caso de descubrir algo que no fuera de su agrado, la de poner inmediata y decididamente un remedio, aunque ello equivaliera a revisar toda su cadena de autoridad. Confía sólo en aquellos directivos que operaban de acuerdo con presunciones similares a las suyas, y obviamente contaba con favoritos sobre los que delegaba mayor autoridad.

El poder y la autoridad permanecieron en esta empresa siempre muy centralizados, y la fuente básica de poder, la titularidad de las acciones, correspondía por entero a Jones y a su esposa, de modo que a la muerte de aquél, ésta pasó a controlar íntegramente la compañía. Jones estaba interesado en formar buenos directivos en toda la empresa, pero jamás pensó que compartir la propiedad por la concesión de paquetes de acciones pudiera contribuir a ese proceso. Aunque pagaba muy bien a sus lugartenientes, lo cierto es que nunca los hizo partícipes de la sociedad, ni siquiera a aquellos que estuvieron en la empresa desde sus comienzos.

Jones introdujo en la firma a distintos miembros de su familia, situándolos en puestos directivos clave y brindándoles un trato de favor, al darles cargos de fácil promoción en los que muy pronto podían demostrarse merecedores de eventuales ascensos. A medida que la firma fue diversificándose, los miembros de la familia fueron hechos jefes de división, a menudo con una experiencia directiva relativamente escasa. Si un miembro de la familia rendía poco, se le respaldaba colocando a sus órdenes un directivo competente; si en tal caso mejoraban los resultados, el mérito se le atribuía a él. Si las cosas continuaban mal, el miembro de la familia era desplazado, aunque con distintas excusas para salvar las apariencias.

Las relaciones entre los miembros ajenos a la familia se volvieron

por necesidad en extremo politizadas. Oficialmente se les defendía como competidores, y Jones creía firmemente en el valor de la rivalidad interpersonal. Los ganadores eran recompensados, los perdedores descartados. Con todo, y dado que los miembros de la familia ocupaban los puestos de poder, había que saber mantenerse en el bando de aquéllos sin perder la confianza de los iguales, de quienes uno dependía.

Jones exigía que hubiera una comunicación abierta y que la confianza fuera extrema entre todos los miembros de la empresa, sólo que sus propias presunciones respecto al papel de la familia y la forma correcta de dirigir, eran, en buena medida, irreconciliables entre sí. Por ello, muchos miembros de la empresa se unieron en una especie de sociedad de protección mutua, la cual desarrolló su propia cultura. La lealtad que existía entre ellos era mayor que la que los vinculaba a la compañía, y su cohesión era considerable, generando ello presunciones, valores y normas contrarias en cierta medida a la cultura del fundador.

Importa destacar ciertos puntos de la descripción hecha hasta aquí. Por definición, para que algo se convierta en parte de la cultura, tiene que funcionar. La presunciones de Jones sobre la manera en que debían ser hechas las cosas concordaban con la clase de ambiente en el que operaba, de manera que él y el grupo fundador pudieron ratificar ampliamente esas presunciones. A medida que la compañía creció y prosperó, Jones pudo sentir que sus presunciones se confirmaban cada vez más, y así a la vez aumentó su confianza en su exactitud. A lo largo de toda su vida, se adhirió resueltamente a esas presunciones, e hizo cuanto estuvo en su poder para que los demás las aceptaran.

Al mismo tiempo, sin embargo, Jones tuvo que compartir conceptos y presunciones con un gran número de personas. Así, y a medida que su compañía fue creciendo y aprendiendo de su propia experiencia, tuvo que modificar gradualmente sus presunciones en algunas áreas, o en determinados casos retirarse como directivo activo. Por ejemplo, en sus esfuerzos por diversificarse, la compañía adquirió distintas unidades productivas que le permitían integrarse verticalmente, en circunstancias económicamente ventajosas, en ciertas áreas de alimentación y vestido. Sin embargo, Jones, sabedor de que conocía relativamente poco sobre la producción, introdujo directivos competentes, a los que otorgó un amplio margen de autonomía. Algunas de esas divisiones productivas no llegaron jamás a adquirir la cultura de la empresa matriz, y sus jefes nunca llegaron a gozar de la jerarquía y la seguridad que tenían los «sujetos integrados».

Jones tuvo que descubrir con cierta pesadumbre que sus mensajes no habían sido tan claros y consistentes como él suponía. No fue capaz de comprender sus propios conflictos e incongruencias, y por ende tampoco pudo entender por qué algunos de sus jóvenes y mejores directivos no respondían a sus incentivos de competitividad, y por que algunos incluso se marchaban. Pensaba que los motivaba apropiada-

mente, sin darse cuenta que algunos de ellos, a causa del clima político, la inexistencia de opciones de compra de acciones, y la arbitrariedad con que se recompensaba a los miembros de la familia, veían que su futuro profesional era muy incierto. Jones se mostraba perplejo y molesto por ello, y al tiempo que culpaba a los jóvenes directivos, se mantenía en sus presunciones y conflictos.

A su muerte la compañía atravesó por un largo periodo de confusión cultural, a causa del vacío de poder dejado por Jones y el abandono de algunos transmisores culturales clave, si bien los criterios básicos sobre la manera de llevar los almacenes se mantuvieron profundamente arraigados y estables. Varios miembros de la familia se hicieron cargo de la compañía, aunque ninguno de ellos poseía la habilidad de Jones para los negocios. Al retirarse el principal lugarteniente de Jones, comenzó un periodo de inestabilidad, caracterizado por el descubrimiento de que algunos directivos que se habían formado con Jones, no eran tan firmes ni capaces como se les suponía. Ninguno de los hijos de Jones, incluidos los políticos, fue capaz de tomar con decisión las riendas de la compañía, por lo que se contrató a un tercero para que se hiciera cargo de ella. Pero como era previsible, esta persona fracasó al no poder adaptarse ni a la cultura ni a la familia. En ese punto, la familia acudió a un directivo que en un principio había pertenecido a la compañía, y que después de dejarla había hecho una fortuna en distintas empresas de bienes raíces. Queda por ver si esta persona, merced a su anterior adaptación a la cultura, podrá adaptarse a la familia, hacerse con el control, y reencuadrar la compañía.

Las empresas «Smithfield». Smithfield había creado una cadena de empresas financieras, empleando sofisticadas técnicas de análisis financiero en una zona del país en la que las compañías de seguros, las mutuas y los bancos, apenas estaban comenzando a usar esas técnicas. Él era el artífice y el vendedor, pero en cuanto se le ocurría una nueva idea para alguna clase de empresa de servicios, buscaba a otros para que invirtieran en ella, la formaran, y la dirigieran.

Smithfield creía que él debía aportar sólo una cantidad mínima de dinero en cada empresa, dado que si no lograba convencer a otros para que invirtieran, podía sospecharse que algo fallaba en la idea. Partía de la presunción de que no sabía lo suficiente sobre el mercado como para arriesgar su propio dinero, y reforzaba públicamente esa presunción contando una anécdota sobre una empresa en la que había fracasado. En una ciudad del medio Oeste, había abierto un almacén minorista para la venta de pescado, porque éste le encantaba; sólo que, presumiendo que los demás compartían sus gustos y confiando en sus propios juicios sobre las demandas del mercado, había fracasado. De haber intentado que más personas invirtieran en el negocio, hubiera descubierto que sus propios gustos no eran necesariamente un buen indicador de los deseos de los demás.

Smithfield se veía a sí mismo como un buen artífice, pero no como un directivo, de manera que no sólo se imponía una inversión financiera mínima, sino que por lo general no se comprometía mucho con sus empresas. Una vez que había montado los cimientos, buscaba a personas en las que pudiera confiar para que regentaran la nueva empresa. Usualmente, esas personas compartían con él un enfoque aperturista de cara a los negocios, y no se mostraban muy interesadas por imponer sus propias presunciones respecto a la manera de hacer las cosas.

Puede deducirse que las presunciones de Smithfield sobre las metas específicas, los medios idóneos para lograr las mismas, la manera de medir los resultados, y la de arreglar las cosas cuando éstas marcharan mal, eran esencialmente pragmáticas. Mientras Jones exhibe una viva urgencia de estar en todo, Smithfield aparenta perder el interés desde que la nueva empresa está en pie y funcionando. Su teoría da la impresión de partir de un claro concepto de la misión básica, y establecer que ésta debe confrontarse vendiéndola a inversores, que se debe incorporar a personas competentes que comprendan la misión, y dejar luego que por su cuenta saquen adelante y conduzcan la empresa, empleando tan sólo criterios financieros para la medición definitiva del rendimiento.

Si Smithfield tenía presunciones sobre la manera de conducir internamente una empresa, lo cierto es que las reservaba para sí. De allí que las culturas desarrolladas por cada una de sus empresas guardaran más relación con las presunciones de las personas que había destinado a su conducción, y que esas presunciones, además, variaran enormemente entre sí.

Este breve ejemplo demuestra que no hay nada preestablecido en la actuación de los fundadores sobre sus empresas. La exteriorización de sus distintas presunciones depende de sus exigencias personales. Para Smithfield, la validación definitiva consistía en que cada una de sus empresas llegara a ser financieramente próspera, y en su habilidad para continuar formando empresas originales. Sus necesidades creativas eran tales que, transcurrida aproximadamente una década desde la fundación de las empresas financieras, pasó a ocuparse de empresas de bienes raíces, se convirtió luego en cabecilla de una organización ecologista, y por último se introdujo en política.

La compañía de «Acción». El tercer ejemplo es el de la compañía de «Acción», a la que ya hemos recurrido para ejemplificar distintos aspectos de la cultura empresarial. El fundador de la de «Acción», Murphy, era un individuo de personalidad muy dominante que poseía una teoría muy clara sobre la manera en que debían ser las cosas. Él y otros cuatro fundaron la compañía porque pensaban que podían crear un producto susceptible de contar con un amplio mercado. Lograron convencer a los inversores gracias a su credibilidad y a la unanimidad de su visión básica respecto a la misión central de la compañía. Sin em-

bargo, pasados algunos años descubrieron que no tenían una visión común sobre la manera de crear una empresa, y así todos salvo Murphy abandonaron la empresa.

Las presunciones de Murphy sobre la naturaleza del mundo y la manera en que uno descubre la verdad y resuelve los problemas, eran muy sólidas y se reflejaban en su estilo de dirección. Creía que las buenas ideas podían ser sugeridas por cualquiera, independientemente del rango o la formación, pero que ni él ni ningún otro individuo eran lo suficientemente inteligentes como para decidir si una determinada idea era correcta. Murphy estimaba que la discusión abierta dentro de un grupo constituía el único modo de confrontar las ideas, y que uno no debía emprender ninguna acción hasta que la idea hubiera pasado por el crisol de un intenso debate. Uno podía tener intuiciones, pero lo que no se podía era ponerlas en acto hasta después de su confrontación en el mercado intelectual. Así, Murphy creó una serie de comités y grupos, insistiendo en que todas las ideas debían ser discutidas y debatidas antes de ser llevadas a la práctica. Si se le preguntaba por qué no tomaba más iniciativas, contestaba que no se sentía capaz de evaluar una idea que tuviera que considerar por su cuenta; pero que cuando oía a un grupo debatirla y examinarla desde todos sus ángulos, sentía que podía juzgar hasta qué punto era acertada. Murphy, por tanto, creó los grupos como una especie de prolongación de su propia inteligencia, y con frecuencia los utilizaba para pensar en voz alta y ordenar sus ideas.

Murphy pensaba además que las ideas no podían ejecutarse con propiedad si la gente no las apoyaba enteramente, y que la mejor forma de lograr ese apoyo consistía en dejar que la gente discutiera. Por consiguiente, frente a cualquier decisión importante, Murphy exigía un amplio debate a realizar en numerosas reuniones de grupo, y al objeto de examinar la idea y transmitirla al resto de la empresa y lateralmente; entonces, y sólo después de comprobarse que todo el mundo deseaba seguirla y la había entendido enteramente, él la «ratificaba». Llegó incluso a posponer decisiones importantes cuando ya se hallaba convencido del camino que debía seguirse. En tales casos decía que no quería que la iniciativa fuera sólo suya y correr el riesgo de que el grupo no se sintiera comprometido, y que rechazara la decisión si la misma no daba resultados. Anteriores experiencias de ese tipo le habían enseñado que debía confirmar ese compromiso antes de seguir adelante en cualquier cosa, aun cuando el procedimiento ocasionara pérdidas de tiempo y frustraciones.

Mientras que las presunciones de Murphy sobre la toma de decisiones y su ejecución dieron lugar a una empresa bastante orientada hacia el grupo, su teoría sobre la manera de organizar y dirigir el trabajo dio lugar a un acusado proceso de individualización, que reforzó su presunción de que los individuos son en última instancia la fuente de la creatividad. Según la teoría, había que conceder una clara y simple res-

ponsabilidad individual, y luego calificar a la persona estrictamente en esa área de responsabilidad. Los grupos podían colaborar en la toma de decisiones y el logro del compromiso, pero no podían, en ninguna circunstancia, ser responsables o verse vinculados.

Murphy creía plenamente en un modelo activo de la naturaleza humana, y en la capacidad de los hombres para controlar la naturaleza, serie ésta de presunciones que parece correlacionada con su formación de ingeniero. Por ello, pretendía siempre que la gente dominara su trabajo, mostrándose muy crítico, tanto en público como en privado, con quien a su juicio no la controlara del todo. Reconociendo que las circunstancias podían variar los resultados hasta de los planes mejor trazados, Murphy pretendía que sus directivos replantearan los planes en cuanto notaran una desviación. Así, por ejemplo, si existía un presupuesto anual para el que se había fijado una cantidad determinada, y seis meses más tarde el directivo responsable descubría que sólo rebasándolo podía salvarse el proyecto, éste debía ser capaz de mantener la situación bajo control, según el dictado de las presunciones originales, o bien dirigirse a Murphy y la cúpula directiva para su replanteamiento. Era totalmente inaceptable tanto ignorar lo que estaba ocurriendo, como dejar que ocurriera sin informar a la cúpula directiva ni replantearlo.

Murphy creía plenamente en las comunicaciones abiertas y en la capacidad de las personas para alcanzar decisiones razonables y lograr compromisos adecuados si encaraban abiertamente los problemas y los asuntos, resolvían qué era lo que querían hacer, y se mostraban dispuestos a discutir las soluciones de aquéllos y a respetar los compromisos que suscribieran. Presumía que la gente mantenía una «actitud constructiva», una lealtad racional para con las metas empresariales y los compromisos compartidos. La ocultación de información, los abusos de poder, el huscar competir con otro miembro de la empresa con el único afán de derrotarlo, el culpar a otros de los errores propios, el sabotear o socavar decisiones con las que uno se había mostrado de acuerdo, y el proceder a actuar sin contar con la conformidad de los demás, se consideraban infracciones, y como tales eran objeto de censura pública.

Como se señaló previamente, la arquitectura y la disposición de las oficinas de la de «Acción» reflejan las presunciones de Murphy sobre la creatividad y la toma de decisiones. Exigía un espacio abierto para las oficinas; prefería que los ingenieros estuvieran en oficinas con mamparas en vez de en despachos con puertas; alentaba el individualismo en el vestido y la conducta; y minimizaba el uso de los símbolos jerárquicos, tales como despachos privados, comedores especiales para ejecutivos, y aparcamientos reservados. En lugar de ello, había numerosas salas de conferencias y estancias anexas, en las que la gente podía actuar con desenvoltura.

Este «modelo» sobre la forma de llevar una empresa para extremar la creatividad individual y la calidad de las decisiones, funcionó perfectamente en la medida en que permitió que hubiera una moral excepcionalmente elevada mientras la compañía experimentaba un notable crecimiento. Sin embargo, al seguir extendiéndose la compañía, la gente fue descubriendo que tenían menos tiempo para tratarse y que no se conocían tan bien, debido a lo cual estos procesos se volvieron más frustrantes. Algunas de las paradojas e incongruencias existentes entre las distintas presunciones salieron a la luz. Por ejemplo, el hecho de alentar a los individuos a que pensaran por su cuenta y siguieran la línea de acción que creyeran más conveniente, aun cuando implicara rebeldía, a todas luces no se conciliaba con el dictado según el cual uno debe respetar los compromisos y apoyar las decisiones adoptadas. En la práctica, la regla de respetar los compromisos fue remplazada por la de hacer solamente aquello que uno considerara correcto.

Cuando la compañía era pequeña y todo el mundo se conocía había siempre tiempo para replantear las cosas, y el consenso básico era lo suficientemente firme como para garantizar que, si las presiones de tiempo obligaban a la gente a tomar decisiones por su cuenta y a ser «rebelde», los demás, después del hecho, se mostrarían en general de acuerdo con las decisiones adoptadas localmente. En otras palabras, las decisiones iniciales tomadas en los niveles superiores, a menudo no «cuadraban», pero esto no molestó a nadie hasta que la empresa no se hizo más grande y compleja. Lo que en principio había sido un sistema en extremo adaptable, pasó a ser, para un número siempre creciente de miembros, uno en el que primaba la desorganización y el caos.

Murphy creía en la necesidad de la organización y la jerarquía, pero no confiaba en la autoridad de la posición tanto como en la de la razón. De este modo a los directivos se les concediera autoridad de hecho únicamente para vender sus decisiones, y, como se señaló antes, la rebelión no sólo se toleraba, sino que se recompensaba si era congruente y daba lugar a mejores resultados. Los directivos se quejaban con frecuencia de no poder controlar ninguna de las cosas de las que eran responsables; sin embargo, al mismo tiempo creían en el sistema y compartían las presunciones de Murphy, debido al tipo de personas que eran y a su grado de socialización dentro del sistema.

Murphy creía además que la confrontación intelectual de las ideas, que alentaba como práctica entre los individuos que componían los grupos, podía ser provechosamente extendida a las unidades empresariales, en el caso de que no se supiera con claridad qué productos o mercados había que perseguir. Anhelaba crear unidades sobrepuestas de producto/mercado, y dejar que compitieran entre sí en busca del éxito, sin darse cuenta, sin embargo, que esa rivalidad interna minaba la libertad de comunicación y hacía que para los grupos fuera más difícil discutir las decisiones. Pese a ello, esa manera de obrar alcanzó tal éxito

en el mercado, que los directivos de «Acción» llegaron a ver en ella una forma de actuar apropiada en los ambientes mercantiles de fácil transacción.

La compañía prosperó merced a sujetos inteligentes, enérgicos, individualistas, que se mostraban deseosos y capaces de discutir y vender sus ideas. El sistema de contratación de la compañía reflejaba claramente este enfoque, en cuanto que cada nuevo contratando debía someterse a una larga serie de entrevistas y convencer en cada una de ellas para poder ser considerado un candidato adecuado. Así, a lo largo de su primera década, la compañía tendió a contratar y mantener sólo a aquellas personas que se adecuaban a las presunciones, y se mostraban dispuestas a vivir en el sistema aunque en algunos momentos pudiera resultar frustrante.

Las personas que se encontraban bien en este entorno y que participaban del entusiasmo de construir una empresa de éxito, se vieron a sí mismas cada vez más como miembros de una familia, y emocionalmente eran tratadas como tales. A nivel interpersonal crecieron fuertes vínculos de apoyo mutuo, y Murphy se convirtió simbólicamente en una figura paterna brillante, exigente, pero al tiempo protectora. Estos sentimientos familiares eran implícitos pero importantes, toda vez que ofrecían a los subordinados un sentimiento de seguridad gracias al cual podían recusar las ideas de los demás cuando una propuesta de actuación determinada no fuera congruente. Una persona podía ser severamente recusada e incluso acusada de tener ideas tontas, pero no podía perder su condición de miembro de la familia. Sin embargo, la frustración y la inseguridad aumentaron conforme la dimensión de la compañía fue haciendo más difícil mantener el nivel de conocimiento personal que alentaba los sentimientos familiares.

Murphy representa al tipo de empresario que posee presunciones claras sobre la manera como deben ser las cosas, tanto por lo que se refiere a la manera de relacionarse externamente con el ambiente, como a la de organizar las cosas en el seno de la empresa. Su disposición a ser abierto respecto a su teoría, y su política de premios y castigos en apoyo de la misma, condujo tanto a la selección de aquellos que compartían la teoría, como a la instauración de firmes prácticas de socialización que reforzaban y perpetuaban aquélla. Por consiguiente, las presunciones del fundador se ven reflejadas en la forma como la empresa funciona en la actualidad. Con todo, y como se señaló previamente, la de «Acción» demuestra además cómo una serie de presunciones que funciona bajo ciertas circunstancias, puede pasar a ser disfuncional bajo otras circunstancias. La creciente frustración que produjo el intento de mantener esas presunciones a gran escala en un ambiente más competitivo, ha dado lugar a una serie de esfuerzos encaminados a reafirmar el modelo empresarial, y a concebir la forma de poder seguir siendo amoldable al tipo de cultura que la de «Acción» ha desarrollado.

Resumen y análisis

Los tres ejemplos precedentes demuestran cómo las empresas comienzan a crear culturas a través de las acciones de los fundadores. La cultura es aprendida y enseñada por medio de una serie de mecanismos explícitos e implícitos. Las cosas que resuelven repetidamente los problemas de un grupo, y que consiguen reducir la ansiedad, sobrevivirán y se transformarán en parte de la cultura. Pero sólo aquellas soluciones que se propongan o inventen, pueden aspirar a transformarse en elementos culturales. Las culturas no nacen de la nada. Los fundadores y los miembros del grupo parten siempre con una experiencia previa. Los miembros poderosos intentarán imponer sus presunciones en calidad de soluciones propuestas frente a los problemas, mientras que el grupo opta por intentar algo antes de que el proceso de aprendizaje llegue a dar cumplida cuenta de su aplicabilidad. El proceso de creación e implantación, por tanto, debe ser simultáneamente considerado como un proceso de aprendizaje y enseñanza. En todos los estadios deben entenderse las funciones del líder y el grupo, si lo que se pretende es apreciar el sentido de la evolución de la cultura.

En el nivel más básico, el aprendizaje se produce a través de la reducción de la ansiedad presente en cualquier situación grupal. Las prescripciones del fundador sobre la manera de hacer las cosas ayudarán, a medida que se vayan adoptando, a establecer cognoscitivamente la forma de afrontar el nuevo mundo, y a estructurar las relaciones en un principio no estructuradas entre los nuevos miembros del grupo. Mientras que en el grupo de capacitación, los miembros forjan su consenso a través de procedimientos de prueba y tanteo, en las empresas nuevas los medios que se ofrecen para poner en obra las cosas, reflejan por lo general las presunciones del fundador. Si las respuestas surten efecto, en el sentido de que la empresa joven logra alcanzar con éxito sus metas, esas respuestas se verán doblemente reforzadas, gracias a que permiten tanto reducir la ansiedad como lograr el cumplimiento de las metas.

Si el fundador está circundado por miembros afianzados que no se muestran dispuestos a aceptar sus presunciones iniciales, el proceso de elaboración de las respuestas iniciales acarreará conflictos, negociaciones, compromisos, o, en algunos casos, el fraccionamiento del grupo (por cuanto algunos miembros se despedirán). Puede igualmente generar conflicto el hecho de que las acciones propuestas por el fundador no produzcan constantemente buenos resultados. En ambos casos, en la historia temprana de una empresa, los fundadores tienen que luchar

por sus presunciones e implantarlas explícitamente para contar con la seguridad de que serán ensayadas. Esta situación no difiere de la que suele producirse cuando en empresas maduras se incorporan líderes nuevos con nuevas presunciones, intentando implantar las mismas sobre grupos que han alcanzado el consenso en base a presunciones distintas. En ambas situaciones uno debe ser capaz de analizar cómo se produce este proceso de «implantación», y cuáles son los mecanismos que los fundadores o los posteriores líderes emplean para garantizar que sus métodos sean llevados a la práctica. En el capítulo siguiente examinaremos de forma sistemática estos «mecanismos».

10. CÓMO LOS LÍDERES IMPLANTAN Y TRANSMITEN LA CULTURA

¿Cómo consiguen los fundadores y otras figuras poderosas de los grupos implantar las soluciones que proponen? ¿Cómo consiguen que las presunciones que están en la base de esas soluciones se transmitan e inserten en el pensamiento, el sentimiento y la conducta del grupo? Un elemento de esa extraña cualidad llamada «carisma», es sin duda la habilidad del líder para hacer entender las presunciones y valores más importantes de una manera gráfica y clara. Cuando los teóricos del liderazgo aluden a la importancia para el grupo de la «articulación de la visión» por parte del líder, hacen referencia a este mismo conjunto de temas (Bennis, 1983).

Algunos de los mecanismos que los líderes emplean para transmitir sus presunciones son acciones conscientes y deliberadas; otras son inconscientes y pueden ser involuntarias. Una misma persona puede incurrir en contradicciones y emitir mensajes opuestos entre sí. Entre los líderes descritos en el capítulo anterior, Jones aparece como aquel que oficialmente implanta una filosofía de delegación y descentralización, si bien mantiene un estrecho control centralizado, frecuentemente interviene en asuntos muy detallados, y se siente libre para fiscalizar a la jerarquía. Por su parte, Murphy emite señales inconscientes acerca de la simplicidad y la complejidad. En todo momento aboga por esquemas simples en los que la responsabilidad sea del todo patente; sin em-

- Presunciones como se fund, con se han engra *no se*
- de que te queras
- Adaptación
- Origen del grupo

bargo, su estilo de toma de decisiones impuso una considerable complejidad a medida que los distintos directivos iban poniendo en práctica sus soluciones propuestas a través de distintos comités. Los directivos que se habían formado en la compañía sobrentendían que era posible abogar simultáneamente por la simplicidad y la complejidad, pero los recién llegados solían tener problemas con lo que parecía una obvia incongruencia. Por una parte; Murphy buscaba la simplicidad, la claridad, y una cooperación acentuada, pero, por otra, solía apoyar las inferencias, la ambigüedad, y la competitividad.

Los subordinados aceptan y se adaptan a los mensajes contradictorios por cuanto, en cierta medida, los fundadores, propietarios, y los de la «cúspide», cuentan siempre con el «derecho» de ser incongruentes, o, en cualquier caso, son demasiado poderosos como para hacerles frente. La cultura emergente reflejará entonces no sólo las presunciones del líder, sino además las complejas adaptaciones internas promovidas por los subordinados para administrar la empresa «a costa» o «alrededor» del líder. El grupo, partiendo de la presunción de que el líder es un «genio creativo» con peculiaridades, puede desarrollar mecanismos compensatorios, por ejemplo acogerse a la tutela de una serie de directivos, para proteger a la empresa de los aspectos disfuncionales de la conducta del líder. En un caso extremo, los subordinados o la junta directiva pueden verse obligados a hallar el modo de desplazar del todo al fundador, como ha ocurrido en algunas compañías de nueva creación.

Pero la iniciativa tiende a recaer sobre el fundador, por lo que examinaremos aquí el proceso de implantación atendiendo al modo en que el poder del fundador puede ser empleado para inculcar las presunciones. Los mecanismos que serán descritos varían en distintas dimensiones: 1) Cuán poderosos son sus efectos; 2) Cuán explícitos o implícitos son los mensajes transmitidos, y; 3) Cuán intencionales son.

Mecanismos primarios de implantación

Los más poderosos mecanismos primarios para la implantación y reforzamiento de la cultura comprenden: 1) Aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes; 2) Las reacciones de los líderes ante los incidentes críticos y las crisis empresariales; 3) La planificación intencionada por parte de los líderes de las funciones, la enseñanza, y el adiestramiento; 4) Los criterios para el reparto de recompensas y jerarquías; 5) Los criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación.

Aquello que es atendido, medido y controlado por los líderes. Uno de los mejores mecanismos con que cuentan los fundadores, líderes, directivos e incluso los colegas para comunicar lo que piensan o lo que les preocupa, reside en aquello a lo que prestan sistemáticamente atención. Por «prestar atención» entiendo todo aquello que es objeto de interés y comentario, lo que es medido, controlado, recompensado, y de otras maneras *sistemáticamente tratado*. Incluso las observaciones casuales y los interrogantes que *constantemente* se plantean en torno a una determinada área, pueden llegar a ser eficaces mecanismos formales de control y medición.

Si los líderes son conscientes de este proceso, el hecho de prestar sistemáticamente atención a ciertas cosas pasa a constituir un sólido medio para transmitir un mensaje, especialmente cuando los líderes exhiben un comportamiento del todo constante. Por el contrario, si los líderes no son conscientes de la importancia de este proceso, o se muestran inconstantes en su atención, los subordinados y colegas perderán un tiempo y energía desmedidos tratando de descifrar lo que refleja realmente la conducta del líder, y hasta proyectarán motivaciones tal vez inexistentes.

Como asesor, he descubierto que merced a la constancia con que formulo las preguntas, transmito claras señales a mi audiencia sobre mis preferencias, valores y creencias. Lo importante en tal caso es la constancia, y no la intensidad de la atención.

Para demostrarlo, McGregor (1960) alude a una empresa que lo requirió para que colaborara en la elaboración de un programa de formación de directivos. El presidente esperaba que McGregor indicara exactamente lo que había que hacer y cómo. Pero en lugar de ello, McGregor le preguntó si realmente le interesaba seleccionar y formar a los directivos. Al asegurarle el presidente que sí, McGregor le sugirió que centrara su interés en el sistema de recompensas e implantara un método fidedigno para comprobar los avances. El presidente decidió que debía transmitir su interés prestando atención a lo que se hacía, y dando su conformidad mediante el sistema de recompensas. Anunció que a partir de entonces el cincuenta por ciento de la sobrepaga anual que correspondía a cada alto directivo, dependería de lo que éste hubiera hecho por formar a sus subordinados inmediatos en el transcurso del año precedente. Añadió que él mismo no tenía en mente ningún programa específico, pero que cada trimestre requeriría a cada alto directivo para que le presentara un informe sobre lo que había hecho. A consecuencia de ello, los subordinados retomaron concertadamente toda una serie de actividades, muchas de las cuales se cumplían por entonces de un modo irregular en la empresa; se elaboró así un programa coherente en el transcurso de dos años, al cabo de los cuales siguió dando frutos. El presidente continuó con sus consultas trimestrales, y evaluaba una vez al año lo que cada uno de sus subordinados había

hecho por el desarrollo. Jamás impuso ningún programa; sin embargo, al prestar una atención constante al perfeccionamiento de la dirección, dio claramente a entender a la empresa que consideraba importante ese perfeccionamiento.

Algunas de las más importantes señales sobre aquello a lo que los fundadores/líderes prestan atención, se transmiten durante las reuniones y otras actividades dedicadas a la «planificación», siendo éste uno de los motivos por los que la planificación constituye un proceso empresarial tan importante. Al obligar a los subordinados a centrarse en ciertos temas de una manera determinada, los líderes consiguen implantar sus criterios sobre el modo de contemplar los problemas. El contenido último del plan puede no ser tan importante como el aprendizaje que se produce durante el proceso de planificación. Por ejemplo, en su manera de planificar, Smithfield (uno de los líderes descritos en el capítulo anterior) hizo ver claramente a todos sus subordinados que él pretendía que fueran autónomos, que respondieran por entero de los asuntos de los que se ocupaban, pero que además fueran financieramente responsables. Transmitió este mensaje atendiendo únicamente a los resultados financieros. En contrapartida, tanto Jones como Murphy se preocupaban por conocer prácticamente todos los detalles de los procesos de planificación. La obsesión de Jones por la limpieza de sus almacenes, se expresaba claramente en sus constantes alusiones al tema, y en el hecho de que siempre observara alguna desviación de sus esquemas y siempre preguntara qué era lo que se había hecho para que en adelante quedara garantizada. La presunción de Murphy de que un buen directivo debía dominar siempre su propia situación, se puso de manifiesto en sus preguntas sobre los planes futuros, y en su malestar cuando los planes no revelaban un conocimiento detallado de los temas de producto/mercado.

La indagación centralizada, como la que se produce en los procesos de planificación y control, se ve, obviamente, reforzada por los arranques emocionales, esto es, las reacciones de los fundadores/líderes cuando aprecian que alguna importante presunción está siendo transgredida. Los subordinados encuentran desagradables esos arranques, e intentan evitarlos. En el proceso, llegan gradualmente a adoptar las presunciones del líder.

Por ejemplo, el interés de Murphy porque los directivos de montaje dominaran su trabajo, tuvo al principio su más claro indicio en un incidente ocurrido en una reunión del comité ejecutivo, cuando la compañía era aún bastante joven. A un tesorero contratado recientemente se le pidió que expusiera su informe sobre el estado del negocio. El tesorero había analizado las tres principales líneas de montaje, y había llevado su análisis a la reunión. Distribuyó la información y luego observó que una línea de montaje en particular se hallaba en dificultades financieras a causa de la caída de las ventas, en excedente de producción,

y la rápida subida de los costes de fabricación. En la reunión se hizo evidente que el vicepresidente encargado de esa línea de montaje, no había reparado en las cifras del tesorero, y se mostraba algo embarazado por lo que allí se estaba revelando. Al proseguir con el informe, se elevó la tensión en la sala porque todo el mundo percibió que estaba a punto de producirse un auténtico enfrentamiento entre el tesorero y el vicepresidente. Por fin el tesorero terminó, y todos los ojos se dirigieron al vicepresidente. Este dijo que no había reparado en las cifras, y que deseaba contar con la oportunidad de revisarlas; en cualquier caso, como no las conocía, en ese momento no podía dar ninguna respuesta. Entonces, y para sorpresa de todo el grupo, Murphy comenzó a increpar al vicepresidente. Distintos miembros del grupo manifestaron más tarde que habían esperado que el presidente increpara al tesorero por haberse claramente excedido al presentar cifras que eran nuevas para todos. Sea como fuere, no habían previsto que la cólera de Murphy pudiera dirigirse contra el vicepresidente de la línea de montaje, por no haberse mostrado éste preparado para discutir los argumentos y la información del tesorero. Sus protestas de que no había reparado en los datos cayeron en oídos sordos. Se le dijo que si hubiera llevado debidamente sus asuntos, habría estado al tanto de todo lo averiguado por el tesorero, y ciertamente habría sabido decir qué era lo que procedía hacer.

Al momento, todo el mundo se dio cuenta que la conducta de Murphy contenía un profundo mensaje. Era evidente que esperaba y pretendía que un vicepresidente de una línea de producción dominara siempre y enteramente los temas de su competencia, y que jamás pudiera mostrarse desconcertado a causa de los datos financieros. El hecho de no contar con cifras propias constituía aún un mayor pecado que la desazón. Y el hecho de que no fuera capaz de explicar esas engorrosas cifras, era igualmente peor pecado que la desazón. La explosión de cólera contra el directivo de montaje, contenía un mensaje infinitamente más claro que el que podría haberse transmitido con cualquier tipo de discurso sobre la delegación.

Si un directivo seguía mostrando ignorancia o un mal dominio de su propia situación, Murphy daba continuas pruebas de su enfado y lo acusaba de incompetencia. Si el directivo intentaba defenderse observando que su situación era consecuencia de actos en los que intervenían otros sobre los que él no ejercía ningún control, o bien de disposiciones previas hechas por el propio Murphy, se le decía llanamente que tendría que haber dado cuenta en seguida del problema para revisar la situación y replantear la decisión previa. En otras palabras, Murphy dio claramente a entender, por sus reacciones ante determinados hechos, que un bajo rendimiento podía ser incluso tolerado, pero jamás el no dominar la propia situación y no comunicar a los demás lo que estaba ocurriendo.

La profunda presunción de Murphy sobre la importancia de decir siempre la verdad, se puso claramente de manifiesto en la ocasión en que el comité ejecutivo descubrió que la compañía tenía un excedente de producción debido a que cada línea de montaje, procurando protegerse a sí misma, había exagerado sus pedidos por un pequeño porcentaje. La acumulación de esos pequeños porcentajes en el conjunto de las líneas de montaje, produjo un abultado excedente de producción, del que el departamento de fabricación no quiso hacerse responsable porque se había limitado a producir lo que las líneas de montaje le habían solicitado. En una reunión en la que se revisó esta situación, Murphy señaló que rara vez se había sentido tan molesto como entonces, por cuanto las líneas de montaje habían «mentido». Declaró de modo terminante que si alguna vez descubría a un directivo haciendo pedidos exagerados, se sentiría justificado para proceder a su despedido inmediato sin que importaran las razones. La sugerencia de que la fabricación podía compensar la sobreventa, fue desechada porque así sólo se complicaría el problema. La perspectiva de que una sección «mintiera», mientras otra se dedicaba a idear un modo de compensar el hecho, violaba completamente las presunciones de Murphy sobre la manera en que debía ser manejado un negocio eficaz.

Jones y Murphy compartían la presunción de que cubrir las demandas de los clientes era uno de los medios más señalados para garantizar el éxito de un negocio, y sus reacciones más acaloradas por lo general se producían cuando descubrían que un cliente no había sido tratado correctamente. En este sentido, los mensajes oficiales, como los contenidos en los credos de la compañía y en el sistema formal de recompensas, eran del todo consecuentes con los mensajes implícitos que podían inferirse de las reacciones del fundador. En el caso de Jones, las exigencias del cliente estaban incluso por delante de las de la familia, y así un miembro de la misma podía llegar a verse «en un aprieto» por el hecho de tratar mal a un cliente.

Otras señales intensas que los subordinados interpretan como indicios de las presunciones del líder, estriban en lo que se observa que *no provoca ninguna reacción*. Por ejemplo, en la compañía de «Acción», los directivos se veían a menudo con verdaderos problemas de sobrecostos, de retrasos en los programas y de productos defectuosos, lo cual sin embargo rara vez provocaba algún comentario si el directivo demostraba que tenía la situación bajo control. Las complicaciones eran pronosticables y se presumía que las mismas constituían una condición normal de los negocios, pero no podía aceptarse en cambio la incapacidad para hacerles frente y retomar el control. En los departamentos de planificación de productos de la de «Acción», era frecuente descubrir un exceso de personal, presupuestos bastante elevados y negligencia en la fiscalización de los costes, nada de lo cual ocasionaba excesivos comentarios. Ante ello, los subordinados dedujeron correctamente que era

más importante obtener un buen producto que controlar los costes.

La combinación de aquello a lo que los fundadores/líderes prestan y no prestan atención, puede crear problemas de interpretación, por cuanto pone de manifiesto las áreas en las que pueden existir conflictos inconscientes. Por ejemplo, en la de «Acción», el claro interés por los clientes se expresaba con muestras de enfado al producirse quejas de aquéllos. Pero esta actitud coexistía con una implícita arrogancia para con los clientes, dado que los ingenieros solían suponer que conocían los gustos de los clientes respecto al diseño de los productos, cosa que por su parte Murphy implícitamente ratificaba al no reaccionar de forma correctiva cuando esas actitudes eran exhibidas. Las actitudes de Murphy ante ese tema no eran explícitas, si bien el silencio con el que acogía la conducta de sus ingenieros, permitía a otros suponer que también Murphy creía firmemente que conocía mejor lo que podía realmente desear el cliente.

La propia historia de la compañía reafirmó esta serie de presunciones, dado que el diseño original de los productos se basaba en el principio de que en la nueva tecnología los ingenieros podían perfectamente ocupar el lugar de los verdaderos clientes: «Si a nosotros nos gusta, a los clientes también les gustará.» Con todo, conforme fue madurando el mercado y los productos fueron diferenciándose, los directivos observaron que la presunción original ya no era válida, y que para introducirse en el mercado podía resultar conveniente hacer un estudio del mismo. Al hacerse más agudo el conflicto entre la producción y el mercado, la propia conducta de Murphy se volvió menos consecutiva, llevando a los subordinados a suponer que tampoco él sabía con seguridad cuál era la presunción correcta.

Reacciones de los líderes ante las situaciones críticas y las crisis empresariales. Cuando una empresa afronta una crisis, la forma en que los líderes y otros actúan ante ella crea normas, valores y métodos de trabajo nuevos, y revela al tiempo importantes presunciones subyacentes. Las crisis son igualmente significativas en la creación y transmisión de la cultura, porque en cierto modo la agudizada implicación emocional que se registra en esos períodos, aumenta la intensidad del aprendizaje. Si la gente comparte intensas experiencias emocionales, y colectivamente aprende a afrontar situaciones envolventes en extremo emotivas, será más probable que recuerde lo que haya aprendido.

Lo que se define como crisis es, obviamente, en parte, un asunto de percepción. Puede o no haber peligros reales en el ambiente externo, y lo que se considera peligroso suele ser en cuanto tal un reflejo de la cultura. Por lo que atañe a este análisis, una crisis es lo que se *percibe* como crisis.

No todas las crisis tienen la misma importancia en cuanto reveladoras de las presunciones culturales. Las crisis que surgen en torno a los más destacados problemas de supervivencia externa e integración

interna; discutidos en el capítulo tercero, son las más importantes. En el aspecto externo, innumerables empresas han tenido que afrontar la crisis de disminución de ventas, excedentes de producción, obsolescencia tecnológica y la consecuente necesidad de despedir empleados al objeto de reducir costes. La manera en que la empresa encara la crisis, revela algunas de sus presunciones sobre la importancia que asigna a las personas y su consideración sobre la naturaleza humana. Ouchi (1981) cita distintos y sorprendentes ejemplos de empresas estadounidenses que al verse ante la disyuntiva del cierre, optaron por reducir la semana laboral o el sueldo de todos los empleados y directivos, de manera de poder lograr la disminución de costes sin disminuir el personal. En una de esas compañías, que superó la crisis financiera sin tener que despedir a nadie, se cuentan una y otra vez distintas anécdotas empresariales, para demostrar cuáles eran los valores que imperaban en ese momento en la empresa.

Esa presunción de la de «Acción», según la cual «formamos una familia que se preocupa por todos», aparece con más claridad en los períodos de crisis. Cuando la compañía marchaba bien, Murphy solía tener arrebatos de cólera, que reflejaban su inquietud por el hecho de que la gente llegara a sentirse satisfecha de sí misma; en cambio, cuando la compañía estaba en dificultades, Murphy jamás censuraba a nadie ni mostraba enojo. Antes bien, Murphy en esos casos se convertía en la figura paterna fuerte y sustentadora, que hacía ver tanto al mundo externo como a los empleados que las cosas no eran tan malas como parecían, que la compañía tenía grandes recursos que le garantizaban un éxito futuro y que la gente no debía preocuparse por los despidos. En lugar de ello, las cosas serían controladas disminuyendo las contrataciones.

En el aspecto interno, los problemas de lenguaje y comunicación, la manera de decidir lo que es falso y verdadero, la de relacionarse con la autoridad y los iguales, la de resolver los conflictos y la de distribuir las parcelas, son probablemente lo más importante. He descubierto que un buen momento para observar de cerca a una empresa, es aquel en que se producen actos de *rebeldía*. La cultura de las empresas está hasta tal punto vinculada a la jerarquía, la autoridad, el poder y la influencia, que resulta obligado elaborar y validar consensualmente los mecanismos de solución de conflictos. Los líderes no cuentan con mejor oportunidad para enviar mensajes sobre sus propias presunciones relativas a la naturaleza humana y las relaciones, que el momento en que ellos mismos se ven recusados. Por ejemplo, Murphy clara y repetidamente puso de manifiesto su presunción de que no creía saber más. Por medio de su tolerante y alentadora actitud, cuando sus subordinados discutían con él o le desobedecían, daba a entender que realmente dependía de ellos para saber qué era lo más conveniente, y que debían rebelarse si sentían que la razón estaba de su parte. Por contra, el presidente de un Banco,

quien sostenía que su pretensión era la de que sus subordinados pensaran por su cuenta, desmintió con su conducta esa abierta declaración. Durante una importante reunión de toda la plantilla, uno de esos subordinados, en el intento de hacerse valer, cometió algunos errores tontos en el curso de una exposición. El presidente entonces se rió y se mojó de él. Pese a que posteriormente le pidió disculpas y le aseguró que aquélla no había sido su intención, el daño ya estaba hecho. Todos los subordinados que presenciaron el incidente interpretaron que la reacción del presidente demostraba que éste no era realmente sincero cuando pretendía atribuirles responsabilidad e independencia. Seguía considerándose su juez y respondiendo a la presunción de que él era quien sabía más.

Planificación intencionada de las funciones, la enseñanza y la preparación. Los fundadores y los líderes nuevos de las empresas por lo general aparentan saber que su propia conducta manifiesta posee un enorme valor para la transmisión de los valores y las presunciones a los demás miembros, especialmente a los recién llegados. Sé de una empresa cuyo presidente ha preparado una serie de cintas de vídeo en las que queda trazada su filosofía explícita, siendo esas cintas enseñadas a los nuevos miembros como parte de su capacitación inicial. Con todo, existe una diferencia entre los mensajes que se transmiten en marcos pensados para ese fin, como cuando un presidente pronuncia un discurso de bienvenida a los recién llegados, y los mensajes que se reciben cuando un presidente es visto «informalmente». Los mensajes informales constituyen el mecanismo más poderoso de enseñanza y preparación.

Jones, por ejemplo, demostraba su necesidad de intervenir circunstancialmente en todo, con sus frecuentes visitas a los almacenes y las minuciosas inspecciones que hacía en los mismos. Cuando salía de vacaciones, llamaba diariamente a la oficina a una hora determinada y hacía preguntas pormenorizadas sobre todos los aspectos del negocio. Esta actitud la mantuvo en su semirretiro, ya que entonces, hallándose a miles de millas de distancia, llamaba también a diario. Por medio de sus preguntas, sus advertencias y el interés personal que exhibía por los detalles, esperaba demostrar a los demás directivos qué era lo que entendía por ser altamente visible y saber dominar el trabajo propio.

Por medio de su inquebrantable lealtad para con los miembros de la familia, Jones igualmente «entrenaba» a la gente sobre la manera de juzgar a los miembros de la familia y los derechos de los propietarios. Como se apuntó previamente, con frecuencia hacía caso omiso de los malos resultados de los negocios cuando había miembros de la familia implicados, toleraba además la rebeldía de éstos y justificaba públicamente su conducta. Los miembros de la familia participaban por entero de las recompensas económicas del negocio, aun cuando su contribución fuera mínima o hubiesen incluso provocado algún perjuicio. Si su conducta se veía cuestionada, Jones explicaba que la familia poseía dere-

chos especiales en virtud de su condición de propietaria.

En la compañía de «Acción», Murphy se propuso explícitamente rebajar la importancia de la posición y la jerarquía, debido a su presunción de que las buenas ideas podían partir de cualquiera. Transmitió esa presunción de varios modos. Por ejemplo, conducía un coche pequeño, tenía un despacho sencillo, vestía informalmente y pasaba muchas horas entre los empleados de todos los niveles tratándolos de una manera informal. Se crearon anécdotas a propósito de esa informalidad, las cuales terminaron por institucionalizar la conducta del presidente.

Un caso más explícito de adiestramiento se produjo en una compañía en dificultades que había recuperado a un antiguo ejecutivo, quien durante una década o más había ganado experiencia trabajando en otras empresas más dinámicas. Una de las primeras cosas que hizo como nuevo presidente, fue explicar en una larga reunión el método que emplearía para analizar el rendimiento de la compañía y planificar su futuro. Dijo claramente al grupo: «Pues bien, ésta es la clase de planificación y administración que pretendo que se siga en esta empresa.» Ordenó luego a sus ejecutivos clave que prepararan un programa de planificación de largo alcance siguiendo el formato que acababa de explicar, dándoles un plazo para la presentación de los planes que concibieran según ese nuevo formato. En la reunión, fijó las pautas de las exposiciones, comentó todas y cada una de ellas, corrigió los enfoques donde le parecía que erraban y les dio nuevos plazos para el cumplimiento de las metas tal y como aparecían descritas en los planes. A un observador de la reunión, le confesó en privado más tarde que la empresa prácticamente no había hecho ninguna planificación durante décadas, y que esperaba poder implantar estrategias formales de planificación como medio para reducir los abultados déficits que la empresa venía soportando. Desde su punto de vista, debía cambiar la «mentalidad» de sus subordinados, quienes, pensaba, lo necesitaban para que instruyera, modelara, corrigiera y adiestrara.

Criterios para el reparto de recompensas y jerarquías. Los miembros de cualquier empresa, merced a su propia experiencia en cuanto a promociones, estimaciones de rendimiento y discusiones con el jefe, llegan a descubrir qué es lo que la empresa valora y qué lo que castiga. Tanto la naturaleza de la conducta que se recompensa y castiga, como la naturaleza de los propios castigos y recompensas, transmiten los mensajes. Los líderes de una empresa pueden expresar rápidamente sus preferencias, valores y presunciones, asociando de forma reiterada recompensas y castigos a la conducta que les corresponda juzgar.

A lo que aquí se alude es al sistema propiamente dicho, a aquello que realmente ocurre, y no a lo que se expone, publica o predica. Por ejemplo, los directivos de producción de una importante empresa de alimentación, debían elaborar un fructífero programa de mercado para un producto determinado, para verse recompensados con su paso a la

gestión de un producto «mejor», aproximadamente después de dieciocho meses. Dado que los resultados de un programa de mercado difícilmente pueden conocerse en el término de dieciocho meses, lo que realmente se recompensaba no era el rendimiento final del producto en el mercado, sino el rendimiento del directivo de producción por la creación de un «buen» programa de mercado, lo que se establecía por su capacidad para ser vendido a los colegas y a los altos directivos.

La presunción implícita era la de que solamente se podía confiar en los altos directivos para la evaluación de un programa de mercado; por consiguiente, y aunque el directivo de producción era «responsable» de su producto, la auténtica responsable del lanzamiento de los costosos programas de mercado era, de hecho, la cúpula directiva. Lo que los directivos subalternos aprendieron de ello, fue a elaborar programas coincidentes con las características y el estilo de la cúpula directiva. Si un directivo de nivel subalterno llegaba a concebir la ilusión de que realmente poseía independencia para tomar decisiones de mercado, le bastaba con observar cuáles eran las recompensas que recibían los directivos de éxito: la gestión de un producto más importante, tal vez un despacho algo mejor (lo que se estimaba en función de módulos relativos a las dimensiones, el tipo de mobiliario, la decoración de las paredes y el enmoquetado) y un buen aumento. Pero seguían obligados a presentar sus programas de mercado a la cúpula directiva para su revisión, tardando la preparación y aprobación de los correspondientes informes un período de cuatro a cinco meses de cada año.

Importa recalcar, en fin, que si el propósito de los fundadores o líderes es el de asegurar el aprendizaje de sus valores y presunciones, precisan para ello crear un sistema de recompensas, promoción y jerarquía que sea congruente con esas presunciones. Mientras que en un principio el mensaje se transmite a través de la conducta diaria del líder, a la larga aquél es juzgado en función de la congruencia que exista entre el reparto de las recompensas importantes y esa conducta diaria. En el caso de que la transmisión de ese tipo de mensaje sea incongruente, nos hallaremos ante una cultura altamente conflictiva, o bien ante una empresa carente de cultura en todos sus niveles.

Criterios para el reclutamiento, la selección, la promoción, la jubilación y la segregación. Uno de los más sutiles, a la vez que eficaces, medios de implantación y perpetuación de la cultura, es el de la selección inicial de los nuevos miembros. Si un fundador sostiene la presunción de que el mejor medio de construir una empresa consiste en contratar gente muy tenaz e independiente, y dejar que actúe por su cuenta, y si se da el caso que obtiene frutos contratando gente tenaz e independiente, creará entonces el tipo de cultura que presume más conveniente. Es probable que nunca se dé cuenta que el éxito de la cultura reposa en el éxito alcanzado en el reclutamiento y que sus criterios sobre la manera de organizar pueden quedar desdichados cuando no consigue con-

tratar a las personas que se adecuen a sus presunciones.

Dado que la cultura se perpetúa a sí misma a través del reclutamiento de gente que se adecua a ella, una cultura continuista puede ser difícil de cambiar. Y es que en su caso se exige a un considerable número de personas que adopten presunciones que no se adecuan a su propio bagaje cultural, lo que bien puede resultar absolutamente desalentador. Por el contrario, el cambio cultural puede verse acelerado por el reclutamiento y selección de nuevos miembros con arreglo a los criterios que corresponden a las nuevas presunciones culturales. La estrategia dará lugar a un período de confusión pasajera, si bien los miembros nuevos no habrán de sentirse incómodos en la nueva cultura, siempre que en principio hayan sido contratados para adecuarse a la misma.

Este mecanismo de implantación cultural es sutil por cuanto opera de forma inconsciente en la mayoría de empresas. Las empresas tienden a encontrar atractivos a aquellos candidatos que guardan semejanza con los miembros ya integrados por su estilo, presunciones, valores y creencias. Son vistos como los sujetos más «idóneos» para la contratación y se les atribuyen características que servirán para justificar la eventualidad de ese hecho. A menos que un tercero ajeno a la empresa esté claramente implicado en la contratación, no hay forma de saber hasta qué punto las presunciones arraigadas e implícitas dominan la noción que los empleadores se forman sobre los candidatos. Sería interesante estudiar a las agencias de contratación desde esta perspectiva. ¿Dado que operan al margen del contexto cultural de la empresa empleadora, se convierten acaso en reproductores o transformadores implícitos de la cultura y llegan a ser conscientes de su poder a este respecto? ¿Y las empresas que recurren a agencias de contratación, lo hacen acaso para apartarse de sus propios criterios de contratación?

En cualquier caso, es evidente que las decisiones iniciales para la selección de nuevos miembros, seguidas por los criterios aplicados en el sistema de promoción, son mecanismos poderosos para la implantación y perpetuación de la cultura, especialmente cuando se combinan con tácticas socializadoras pensadas para enseñar las presunciones culturales. En la compañía de «Acción», este mecanismo era patente desde la perspectiva de un tercero, dado que solamente lograban superar la criba de las entrevistas aquellos candidatos que se mostraban brillantes, elocuentes, seguros de sí mismos y enérgicos. En las entrevistas se les decía exactamente qué tipo de lugar era la de «Acción», y se les aconsejaba que no aceptaran el trabajo a menos que se creyeran del todo capaces de subsistir en ese ambiente con un apoyo relativamente escaso. Las prácticas subsiguientes de socialización reforzaban esos criterios, al conceder un amplio margen de libertad, impartir una educación relativamente escasa, anteponer las críticas al respaldo efectivo y brindar el máximo de oportunidades para la integración. Los directivos hablaban de un «modelo propio» de la de «Acción», y si bien no podían describir

con precisión el mismo, todos estaban seguros de poder reconocerlo. La «Multi» propendía a contratar sobre todo científicos recién salidos de las academias o la Universidad, y luego, pasados algunos años desde su contratación, a buscar entre los mismos a los eventuales directivos. Los intentos para acelerar el proceso de selección de los futuros directores generales, por medio de la contratación de MBAs, no dieron resultado, por cuanto los MBAs no se ajustaban al «modelo correcto», y porque no se les concedían las oportunidades necesarias para formarse. Curiosamente, en ambas compañías se tenía en poca estima al director de mercado y/o general, y así las dos se veían en dificultades para lanzar buenos programas de mercado y formar más expeditivamente a los directores generales.

Las presunciones básicas se ven además reforzadas por los criterios que rigen las promociones, las jubilaciones anticipadas y la segregación efectiva de los miembros. En la compañía de «Acción», un empleado que no se mostrara lo suficientemente brillante o capaz de sostener el debate de ideas, ni de defender las ideas propias, era prontamente apartado y a la larga «expulsado», mediante muestras benignas pero reiteradas de desconsideración. En la «Multi», se producía un aislamiento similar cuando un empleado no se mostraba interesado por la compañía, los productos y la cúpula directiva. Ninguna de las dos compañías se deshacía de la gente, como no fuera por una conducta deshonesto o inmoral, pero en ambas el aislamiento constituía el equivalente de la segregación.

Debido a que los mensajes que se transmiten por estos mecanismos, son en buena medida implícitos, cabe que se emitan mensajes conflictivos. Algunas veces esos mensajes son consecuencia de los conflictos inconscientes que padecen los emisores del mensaje y otras de conflictos que padecen los líderes clave respecto a sus creencias, presunciones y valores. En ambos casos, los mensajes son implícitos, siendo por ello factible que las presunciones enfrentadas coexistan dentro de un grupo, y que el grupo se adecue a esas incongruencias y conflictos.

Mecanismos de articulación secundaria y reforzamiento

Los mecanismos más importantes de articulación secundaria y reforzamiento son: 1) la organización y estructura de la empresa; 2) los sistemas y procedimientos empresariales; 3) el diseño del espacio físico, las fachadas y los edificios; 4) las anécdotas, leyendas, mitos y parábolas sobre los acontecimientos y personas importantes; 5) las declaraciones formales sobre la filosofía, credos y estatutos de la empresa.

Llamo a estos mecanismos «secundarios» porque para desplegarse

tienen que ser congruentes con los mecanismos primarios previamente tratados. Cuando se da esa congruencia, proceden a crear las ideologías empresariales, y por añadidura a formalizar casi todo lo que se ha aprendido informalmente al principio. Si no son congruentes, podrán bien ser ignorados o bien ser fuente de conflictos internos. Con todo, las presunciones culturales operantes serán siempre puestas de manifiesto ante todo en lo que es demostrado por los líderes, y no en lo que se registra por escrito o infiere a partir de los diseños y los procedimientos.

Por ejemplo, Murphy, en su teoría sobre la toma de decisiones, declara formalmente que pretende que exista un firme consenso en una amplia esfera de comités y directivos. Tal es la postura formal y oficial. Sin embargo, muchos de sus subordinados dirán que por lo general él sabe perfectamente lo que quiere y que lo único que hace es manipular la situación para lograr que la respuesta provenga del grupo, de modo de no cargar él con toda la responsabilidad. Cuando se le observa actuar, se descubre que intervienen ambos esquemas. En ocasiones parece que manipula la situación para llevarla a soluciones premeditadas en las que cree; otras veces, llega de hecho a descubrir soluciones nuevas durante el proceso de decisión grupal. La sola conclusión que se puede obtener de ello, es que a él mismo le resulta conflictivo este tema y que la cultura de la compañía de «Acción» refleja este conflicto.

Organización y estructura de la empresa. Al observar la actuación de grupos de ejecutivos, en especial grupos de nueva creación a los que conduce su fundador, he podido descubrir que la organización de la empresa —la manera en que se dividen las líneas de montaje, las áreas de mercado, las responsabilidades funcionales, etcétera—, es expresión de actitudes muy apasionadas, pero no de una lógica demasiado estricta. Las exigencias de la tarea primordial —cómo organizarse al objeto de sobrevivir en el ambiente externo—, parecen confundirse con poderosas presunciones relativas a las relaciones internas y con teorías sobre la forma de realizar las cosas, las cuales se derivan más bien del bagaje del propio fundador, que de un análisis real. Si se trata de un negocio familiar, la estructura debe dar cabida a los miembros familiares clave, o a los colegas de confianza, cofundadores y amigos. Incluso en compañías de carácter público, la organización de la empresa suele girar en torno a los talentos de los directivos y no sobre las exigencias de la tarea externa.

Los fundadores suelen contar con teorías sobre la forma de organizar la empresa con miras a la máxima efectividad. Algunos presumen que ellos son los únicos que en última instancia pueden determinar lo que es correcto; en consecuencia, instauran una jerarquía estricta y controles altamente centralizados. Otros, que la fuerza de su empresa radica en su gente, y en consecuencia crean una empresa en la que la autoridad queda reducida a la mínima expresión posible. Y aún hay

otros que creen que su fuerza reside en las soluciones negociadas; por consiguiente, contratan gente enérgica, pero crean luego una estructura que obliga a esas personas a negociar sus soluciones con los demás. Algunos líderes son partidarios de minimizar la interdependencia, al objeto de dejar en libertad a cada unidad de la empresa; otros, de instaurar inspecciones y balances, de manera que nunca ninguna unidad pueda funcionar autónomamente.

La organización inicial de la empresa, y las posteriores reordenaciones que las compañías llevan a cabo, ofrecen así amplias oportunidades para que los fundadores/líderes puedan implantar sus más arraigadas presunciones respecto a las tareas y los medios para ajustarla a la naturaleza de la gente, y al tipo de relaciones que conviene fomentar entre el personal. Algunos líderes son capaces de explicar por qué han organizado sus empresas del modo como lo han hecho; otros, que aparentan actuar racionalmente, en realidad no son conscientes de las presunciones que están instaurando, pese a que las mismas pueden ser fácilmente deducidas a partir de los resultados.

Sistemas y procedimientos empresariales. La parte más visible de la vida de cualquier empresa, es el ciclo diario, semanal, mensual, trimestral y anual de las rutinas, los procedimientos, los informes, los registros, y otras tareas que deben ser desempeñadas con regularidad. El origen de tales rutinas suele ser desconocido por los participantes, y a veces incluso por la cúpula directiva, si bien su sola existencia presta una estructura, previsibilidad y concreción a un mundo empresarial que de otro modo sería vago y ambiguo. Los sistemas y procedimientos cumplen así una función bastante similar a la de la estructura formal: hacen que la vida sea previsible, y, por tanto, reducen la ambigüedad y la ansiedad.

Dado que los miembros del grupo buscan esa forma de estabilizarse y reducir la ansiedad, los fundadores y los líderes cuentan con la oportunidad de reforzar sus presunciones a través de la creación de sistemas y rutinas en torno a esa búsqueda. Por ejemplo, Murphy reforzaba su confianza en los grupos como procesadores de ideas, mediante la creación y seguimiento de distintos tipos de comités. De haberse opuesto a la formación de comités, o despreocupado por las reuniones, los subordinados podrían haber supuesto que en realidad Murphy no pretendía que las ideas se procesaran en los grupos. Sin embargo, al implantar con firmeza las reuniones en ciclos diarios, semanales y mensuales, Murphy logra que su mensaje se vea reforzado.

Los sistemas y los procedimientos pueden formalizar el proceso de «prestar atención», y reforzar así por ende el mensaje de que el líder realmente se preocupa por determinadas cosas. Así, ese presidente que necesitaba programas de desarrollo empresarial, ayudó inmensamente a su causa formalizando sus inspecciones trimestrales del trabajo hecho por cada uno de sus subordinados. Las elaboraciones rutinarias de pre-

supuestos y planes; suelen servir, más que para la presentación de planes y proyectos, para recordar a los subordinados qué es lo que el líder considera que debe ser atendido de manera preferente.

Si los fundadores y líderes no conciben sistemas y procedimientos en calidad de mecanismos de reforzamiento, franquean la entrada a incongruencias de carácter histórico en la cultura, o debilitan su propio mensaje de partida. Así, un presidente enérgico que crea, como en el caso de Murphy, que los directivos de montaje deben dominar por completo su trabajo, debe garantizar que los métodos de control financiero de la empresa sean congruentes con esa idea. Por ello, en el caso de que permita la formación de una organización financiera orgánica y centralizada, y preste atención a los datos que proporciona esa organización, estará transmitiendo una señal incongruente con la presunción de que los directivos deben controlar sus propias finanzas. En la empresa, entonces, podrá desarrollarse una subcultura en línea con el carácter que la define, y otra adecuada a la organización financiera orgánica. Si esos grupos terminan enfrentándose, será como consecuencia directa de la incongruencia inicial de la concepción lógica.

Diseño del espacio físico, fachadas y edificios. Esta categoría está pensada para abarcar todas las características visibles de la empresa con las que se toparán los usuarios, los clientes, los vendedores, los empleados nuevos, y los visitantes. Los mensajes que pueden deducirse del entorno físico son, como en el caso de la estructura y los procedimientos, sustentadores potenciales de los mensajes del líder, pero sólo en el caso de que se conciben para tal fin (Steele, 1973). Si no se conciben explícitamente para ello, pueden reflejar las presunciones de los arquitectos, los recursos con que cuenta la empresa, las normas propias de una comunidad, u otras presunciones subculturales.

Los líderes que poseen una filosofía y un estilo definidos, por lo general optan por incorporar ese estilo en las manifestaciones visibles de sus empresas. Por ejemplo, la de «Acción», con sus presunciones sobre el conflicto como medio para llegar a la verdad, y la importancia de las comunicaciones abiertas, opta por distribuir sus oficinas en un espacio abierto, con separaciones de un altura que dan una sensación de privacidad sólo cuando uno se halla sentado. Los despachos privados se conceden solamente a las pocas personas que los necesitan, y por lo corriente tienen puerta de cristal, de manera que siempre se puede saber quién los ocupa. Todas las áreas de trabajo están dotadas de cocinas y comedores, para posibilitar las comidas en grupo, y casi todas las salas de conferencias tienen mesas redondas u ovaladas, con lo que se simboliza la nula importancia de las jerarquías formales, a la vez que se facilita la comunicación. La distribución de las oficinas resalta la importancia que se concede a la igualdad, a la libertad de las comunicaciones, y a las relaciones. Lo que el visitante percibe visualmente en esta empresa, es un reflejo preciso de presunciones y valores profundamente

arraigados, siendo uno de los indicadores de ese arraigo el hecho de que los mismos efectos se reproducen en las oficinas que esta empresa posee en el resto del mundo.

Por su parte, la «Multi» también valora firmemente la experiencia individual y la autonomía; sólo que, debido a su presunción de que el encargado de un trabajo es en última instancia el verdadero experto en el ámbito propio de ese trabajo, simboliza físicamente las parcelas concediendo privacidad a la gente. Los directivos de la «Multi» dedican mucho más tiempo a pensar las cosas solos, se entrevistan por separado con personas directamente implicadas en el tema de que se trate, y protegen la privacidad de los individuos, de manera que éstos puedan llevar a término su trabajo. El visitante de esta empresa se encuentra con un vestíbulo vigilado por un guarda y puertas cerradas por doquier. Mientras el visitante es conducido por su huésped a su despacho, no ve más que puertas cerradas. Incluso las puertas de las secretarías permanecen cerradas, por lo que es probable que no llegue a verse a nadie pasando de un despacho a otro. No existen salas de conferencias, si bien cada ejecutivo tiene en su despacho un agradable espacio para las entrevistas. El edificio es sólido, las puertas son pesadas y gruesas y en los pasillos impera el silencio.

En la «Multi», como en la de «Acción», tales artefactos físicos no son casuales o fortuitos. Reflejan las presunciones básicas sobre la forma de realizar las cosas, la de conducir las relaciones y la de llegar a la verdad. De allí que uno pueda aprender bastante de estos artefactos, siempre que se sepa cómo interpretarlos, tal como los líderes pueden comunicar, siempre que sepan cómo estructurar y crear esos espacios.

Las anécdotas sobre los acontecimientos y las personas importantes. A medida que un grupo va desarrollando y acumulando una historia, parte de la misma se resume en anécdotas sobre las actuaciones y la conducta de los líderes (Martin y Powers, 1983; Wilkins, 1983). Así, la anécdota —bien sea en forma de parábola, leyenda o incluso mito—, refuerza las presunciones y enseña éstas a los recién llegados. Con todo, y debido a que el mensaje contenido en la anécdota aparece con frecuencia de manera muy tamizada o incluso ambigua, esta forma de comunicación es en cierto modo poco fidedigna. Los líderes no pueden controlar siempre lo que se dice de ellos en las anécdotas, si bien pueden reforzar las anécdotas que consideran buenas, e incluso cabe que introduzcan anécdotas portadoras de mensajes deseados. Los líderes pueden mostrarse de manera patente para aumentar la probabilidad de que se cuenten anécdotas sobre ellos, si bien en ocasiones el intento de manejar el mensaje de esta forma tiene repercusiones negativas, en la medida en que la anécdota puede incidir sobre todo en las incongruencias y conflictos que los observadores detectan en el líder.

Declaraciones formales sobre la filosofía, credos y estatutos de la empresa. El último mecanismo de articulación y reforzamiento al que

hay que hacer referencia, es la declaración formal, el recurso al que acuden los fundadores o líderes para asentar explícitamente sus valores y presunciones. Estas declaraciones resaltarán únicamente una pequeña parte del conjunto de presunciones que opera en el grupo, y con mayor probabilidad, aquellos aspectos de la ideología o filosofía del líder que se prestan a una articulación pública. Tales declaraciones públicas pueden ser de utilidad para el líder como medio para poner de relieve puntos de especial interés para la empresa, como por ejemplo los valores en torno a los cuales deben «congregarse las tropas» y las presunciones fundamentales que no deben ser olvidadas. Con todo, las declaraciones formales no pueden ser entendidas como un medio para definir la cultura de la empresa. Cubren, en el mejor de los casos, un reducido segmento de la esfera pública de la cultura, aquellos aspectos que los líderes consideran conveniente publicar en calidad de ideología de la empresa.

Conclusión

Cinco de los mecanismos tratados en este capítulo constituyen medios sólidos y primordiales, gracias a los cuales los fundadores o líderes consiguen implantar sus propias presunciones en la vida cotidiana de sus empresas. A través de aquello a lo que prestan atención y recompensan, del modo en que planifican las funciones, de la forma en que encaran los incidentes críticos y los criterios que siguen para el reclutamiento, la selección, la promoción y la segregación, comunican explícita e implícitamente las presunciones que realmente sostienen. En el caso de que se hallen en conflicto, los conflictos y las incongruencias son igualmente transmitidos, transformándose así en parte de la cultura.

Menos poderosos, más ambiguos y más difíciles de controlar, son en cambio los mensajes implantados en la estructura de la empresa, sus procedimientos y rutinas, su distribución física, sus anécdotas y leyendas y las declaraciones formales sobre sí misma. Con todo, estos mecanismos secundarios pueden constituir un refuerzo poderoso de los mensajes primarios, siempre que el líder sea capaz de controlarlos. Lo que importa sobre todo entender, es que todos estos mecanismos comunican el contenido de la cultura a los recién llegados. Los líderes no tienen opciones ante el hecho de la comunicación; lo único que pueden es lograr un mayor o menor control de aquello que comunican. Las empresas se diferencian en función del grado de congruencia y claridad de sus mensajes culturales, lo cual, verosíblemente, es a su vez un reflejo de la claridad y congruencia de las presunciones de los líderes. En cualquier caso, la claridad no se consigue a través de estas declaraciones públicas, sino más bien por la estimación de todo el espectro de mensajes discutidos en este capítulo.

Tercera parte

CÓMO CAMBIA LA CULTURA

hay que hacer referencia, es la declaración formal, el recurso al que acuden los fundadores o líderes para asentar explícitamente sus valores y presunciones. Estas declaraciones resaltarán únicamente una pequeña parte del conjunto de presunciones que opera en el grupo, y con mayor probabilidad, aquellos aspectos de la ideología o filosofía del líder que se prestan a una articulación pública. Tales declaraciones públicas pueden ser de utilidad para el líder como medio para poner de relieve puntos de especial interés para la empresa, como por ejemplo los valores en torno a los cuales deben «congregarse las tropas» y las presunciones fundamentales que no deben ser olvidadas. Con todo, las declaraciones formales no pueden ser entendidas como un medio para definir la cultura de la empresa. Cubren, en el mejor de los casos, un reducido segmento de la esfera pública de la cultura, aquellos aspectos que los líderes consideran conveniente publicar en calidad de ideología de la empresa.

Conclusión

Cinco de los mecanismos tratados en este capítulo constituyen medios sólidos y primordiales, gracias a los cuales los fundadores o líderes consiguen implantar sus propias presunciones en la vida cotidiana de sus empresas. A través de aquello a lo que prestan atención y recompensan, del modo en que planifican las funciones, de la forma en que encaran los incidentes críticos y los criterios que siguen para el reclutamiento, la selección, la promoción y la segregación, comunican explícita e implícitamente las presunciones que realmente sostienen. En el caso de que se hallen en conflicto, los conflictos y las incongruencias son igualmente transmitidos, transformándose así en parte de la cultura.

Menos poderosos, más ambiguos y más difíciles de controlar, son en cambio los mensajes implantados en la estructura de la empresa, sus procedimientos y rutinas, su distribución física, sus anécdotas y leyendas y las declaraciones formales sobre sí misma. Con todo, estos mecanismos secundarios pueden constituir un refuerzo poderoso de los mensajes primarios, siempre que el líder sea capaz de controlarlos. Lo que importa sobre todo entender, es que todos estos mecanismos comunican el contenido de la cultura a los recién llegados. Los líderes no tienen opciones ante el hecho de la comunicación; lo único que pueden es lograr un mayor o menor control de aquello que comunican. Las empresas se diferencian en función del grado de congruencia y claridad de sus mensajes culturales, lo cual, verosíblemente, es a su vez un reflejo de la claridad y congruencia de las presunciones de los líderes. En cualquier caso, la claridad no se consigue a través de estas declaraciones públicas, sino más bien por la estimación de todo el espectro de mensajes discutidos en este capítulo.

Tercera parte

CÓMO CAMBIA LA CULTURA

11. COMPRENSIÓN DEL CAMBIO CULTURAL EN EL CONTEXTO DEL CAMBIO EMPRESARIAL

El concepto de cultura empresarial es estructuralmente complejo. Por definición, consiste de una larga serie de presunciones asumidas e implícitas que abarcan la visión que los miembros del grupo tienen tanto sobre sus relaciones externas en sus distintos entornos, como sobre sus relaciones internas con los demás. Si el grupo posee una historia compartida, de la antigüedad que sea, esas presunciones aparecerán alineadas entre sí y habrán generado un esquema en el cual se reflejan las presunciones cardinales sobre la naturaleza de la realidad, el tiempo, el espacio, la gente y las relaciones. Esta esquematización de las presunciones básicas, o paradigma cultural, pasa a constituir el más profundo y afianzado nivel de la cultura, debido a la humana necesidad de orden y congruencia.

Si la cultura se ha desarrollado en esa dirección, afectará a casi todos los aspectos de la empresa, esto es, a su estrategia, su estructura, sus métodos, sus sistemas de recompensas y control y a sus rutinas diarias. Si una empresa se ve alertada por eventos externos o internos, si detecta algún tipo de crisis que aliente la necesidad de un cambio, ese proceso de cambio comenzará corrientemente a nivel de la estrategia, la estructura y los procedimientos. ¿Cómo incide la cultura sobre ese proceso de cambio y cambia acaso la propia cultura en ese proceso? ¿Y qué es, de hecho, lo que se entiende por «cambio cultural»? ¿Por ejemplo, cuan-

do hablamos de cambio cultural, nos referimos a cambios en la conducta, o acaso a cambios en los valores, o a cambios en las presunciones? ¿Nos referimos a cambios en todo el paradigma, o simplemente a cambios en una serie de presunciones? ¿Cuál es la intensidad y nivel que debe alcanzar el cambio para que pueda hablarse de un «auténtico» cambio cultural? ¿Bajo qué condiciones ese cambio es deseable y/o posible? ¿Si un proceso de cambio refuerza algunos elementos de la cultura, nos hallamos ante un cambio cultural?

Un ejemplo de cambio empresarial (¿cultural?)

Intentaré dar respuesta a estas preguntas presentando datos de la «Multi» —junto con observaciones contrastantes de la de «Acción»—, de modo de ilustrar, por medio de ejemplos concretos, cómo se desarrolla el proceso de cambio que he podido constatar. Como veremos, me vi comprometido en un importante programa de cambio en la «Multi», y transformé algunas de las orientaciones de esta empresa. Al ofrecer un recuento detallado, persigo un propósito doble. Por un lado, me resulta imposible explicar la complejidad del proceso de cambio, sin hacer una pormenorizada revisión de las situaciones en las que me he visto personalmente envuelto como asesor. Por otro, la referencia pormenorizada es necesaria para demostrar que puede ser problemático incluso diagnosticar lo que es cultural. Y es que la cultura de cualquier empresa dada, por clara que esté definida conceptualmente, es, de hecho, sumamente difícil de descifrar.

Las culturas de la de «Acción» y la «Multi» no se revelaron por sí solas fácil o automáticamente. Tuve, en efecto con la ayuda de algunos miembros de esas empresas, que descubrir por qué algunos de los eventos que llamaban mi atención por su incongruencia, cobraban sentido cuando eran contemplados desde un punto de vista cultural. En la exposición que sigue, por tanto, precisaré de qué manera pude llegar a las deducciones culturales que han sido recogidas en este libro.

La información que presentaré aquí, es, por supuesto, incompleta, tanto histórica como etnográficamente. Se halla limitada por la perspectiva clínica que adopto, y en consecuencia determinada por la finalidad con que el cliente recurrió a mí. Lo que intento es ofrecer un cuadro de los procesos de cambio que he podido observar durante mi trabajo como asesor para estas empresas. Mi meta no era la de estudiar el cambio, sino la de ayudar a resolver los problemas empresariales. Por ello, la reconstrucción que hago de los eventos es selectiva, centrándose en los temas específicos relacionados con el proceso de cambio

cultural, y en el papel de la cultura en el cambio empresarial.

Compromiso inicial con la «Multi»: Primera junta anual. Mi compromiso con la «Multi» comenzó hace cinco años, a raíz de una importante «intervención educacional» en el seno de la cúpula directiva durante la junta mundial que celebra anualmente. El encargado de la formación de directivos, que me había oído hablar en un seminario público, sugirió a su jefe, Ted Richards, presidente del comité ejecutivo (el grupo responsable del rendimiento de la compañía), que podía ser de utilidad para la alta directiva conocer el material que yo poseía sobre la dinámica de las carreras (Schein; 1978). Richards quería combinar la dedicación a los problemas de la compañía, con aportes estimulantes para el grupo, sobre todo en el área del liderazgo y la creatividad. Había notado que la compañía estaba introduciéndose en un medio económico, político y tecnológico más turbulento, que exigiría nuevos tipos de respuestas.

La compañía aparentemente había notado la necesidad de estimular la creatividad en años anteriores, y así había seguido distintos seminarios sobre el proceso creativo. No era la primera vez que se invitaba a personas ajenas a la compañía a intervenir en las juntas anuales, sólo que en los años anteriores se habían concentrado sobre todo en problemas técnicos y de mercado. Mis dos días de conferencias debían centrarse en el liderazgo y la creatividad, en el contexto de la formación de las carreras individuales.

Tanto el tema de la *creatividad*, como la idea de dar *conferencias* al grupo, son del todo congruentes con las presunciones de la «Multi» de que, 1) la creatividad es importante en la ciencia, y 2) el conocimiento se adquiere a través de un proceso científico, que es transmitido por expertos de una forma didáctica. En el entorno pragmático de la de «Acción», por el contrario, hubiera sido inconcebible ocupar dos días completos del tiempo de la cúpula directiva con un seminario llevado primordialmente por conferenciantes ajenos a la empresa; además, el tema de la creatividad no habría interesado a los altos directivos. Habría sido considerado demasiado abstracto.

De hecho, mi compromiso inicial con la de «Acción» surgió porque sus altos directivos estaban teniendo problemas con la comunicación y las relaciones interpersonales. Querían contar con un asesor en sus reuniones para que observara y prestara una ayuda *consecuente*. Cuando me proponía dar una conferencia al grupo, aunque sólo fuera de quince minutos, se me interrumpía y exigía que no hiciera más que los comentarios que fueran del caso, o bien que dejara al grupo volver al trabajo.

Mientras que en la de «Acción» casi todo se hacía sin una planificación previa, en la «Multi» todo se planeaba hasta en su más mínimo detalle. El encargado del seminario, un ex directivo de montaje que ahora se ocupaba de la capacitación de ejecutivos, se reunió conmigo durante muchas horas algunas semanas antes del seminario, para progra-

mar los materiales a emplear, el ejercicio que se sometería a los participantes, el horario, etcétera. Durante este proceso, pude notar el cuidado con el que los directivos de la «Multi» planificaban todos los detalles de la actividad que caía bajo su responsabilidad. Tuve que ofrecer un plan en el que se exponía prácticamente minuto a minuto lo que iba a verificarse en esos dos días, mientras que la compañía se mostraba claramente dispuesta a dedicar toda la energía y el tiempo necesarios para preparar una reunión todo lo «perfecta» que fuera posible.

Durante este proceso, no sólo se puso de manifiesto la acentuada preocupación de la «Multi» por la organización, sino que, en retrospectiva, se reveló lo básica que era la presunción sobre la parcela empresarial. El encargado del seminario era a todas luces responsable de la dirección de la junta, pese a estar situado dos escalafones por debajo de los participantes. Había constituido un comité de inspección, con la misión de controlar el seminario y lograr un compromiso previo. En este comité figuraba Richards, el presidente del comité ejecutivo, pero el grupo concedió un amplio margen de libertad al encargado para que adoptara las decisiones finales sobre el formato del seminario. Así, tanto en la de «Acción» como en la «Multi», la cultura se desplegaba como tal de la manera que aprecié a mi llegada a la empresa, si bien yo por entonces lo ignoraba.

Los participantes de la junta anual de la «Multi» eran el presidente del consejo, el jefe de Richards, distintos miembros del consejo que asistían como visitantes, las nueve personas del comité ejecutivo, y los más importantes directivos regionales; en total, cuarenta y cinco personas. Este grupo se reunía anualmente durante aproximadamente cinco días, en función de la agenda a realizar.

Pese a que lo ignoraba entonces, la junta cubría una importante función de integración y comunicación, en la medida en que durante la misma se legitimaba una faceta cultural que no tenía expresión en las operaciones cotidianas, esto es, la de la comunicación en extremo abierta y lateral. Sin embargo, reflejaba también la importancia de la jerarquía, dado que el intercambio entre las unidades se desarrollaba en público bajo la supervisión del comité ejecutivo y los miembros del consejo. Por otra parte, persistía la tendencia a mostrarse respetuoso con los demás, y a comentar las ideas solamente cuando la información era expresamente solicitada. Asimismo, la junta ofrecía a la cúpula directiva la oportunidad de transmitir rápidamente un mensaje importante al resto de la empresa, y, como veremos, la de implicar a toda la empresa en las crisis directivas cuando el caso lo requiriera.

Impacto de la primera junta anual. Los efectos más señalados de esos dos días, según la reconstrucción que ahora hago de los hechos, fueron los siguientes:

1. El grupo adquirió visiones e información nuevas sobre la creatividad y la innovación, especialmente la visión de que la innovación se

puede dar en una serie de carreras y ámbitos empresariales, y que la misma no debe ser confundida con el proceso puramente creativo al que se consagran los científicos (Schein, 1978). La presunción había desembocado en la idea de que solamente los científicos eran creadores, de modo que aquellos directivos que tiempo atrás habían perdido su filiación técnica, pudieron tranquilizarse gracias a mi mensaje de que las innovaciones en los papeles directivos de todas las funciones, eran sumamente necesarias en una empresa vigorosa. Ello legitimó como «creativas» muchas actividades que hasta entonces no habían sido consideradas de ese modo, y liberó cierta energía para la resolución de problemas, al vincular la innovación a la resolución de los problemas cotidianos. Esta visión no habría resultado significativa, de no haber contado el grupo con presunciones tan arraigadas sobre la ciencia y el proceso creativo anejo a la misma.

2. El grupo adquirió visiones nuevas gracias a la discusión sobre los cimientos de las carreras, que subrayaban la variedad de las mismas y las distintas cosas que las personas buscan en sus carreras (Schein, 1978). Su efecto fue la descomposición de algunas de las nociones monolíticas sobre las carreras, y del papel atribuido a la formación científica en las mismas. En una cena informal, el presidente del consejo habló con desenfado de su propia carrera, lo que permitió luego legitimar la idea de las diferencias personales en las carreras.

3. El grupo se formó la impresión de que yo era un asesor de procesos expansivos, gracias a las distintas intervenciones espontáneas que protagonicé durante esos dos días. Por ejemplo, después de que notara la limitada visión que el grupo tenía sobre el proceso creativo, en base a un modelo científico, opté por destacar la diferencia entre la «creatividad» y la «innovación funcional» (Van Maanen y Schein, 1979). (Casualmente, tuve aún que aclarar las desviaciones que yo proponía respecto al formato original, con el encargado del seminario y el comité de inspección.)

En la intimidad de las comidas y por las noches, la espontaneidad de mis respuestas me servía para prescindir de mi papel de experto. Había notado que los miembros del grupo me habían encasillado en el papel de experto, lo que se reflejaba en el frecuente recurso a mi título, «profesor», y en el tipo de preguntas genéricas que se me formulaban sobre lo que correspondía a mi «campo», y sobre lo que opinaba de ciertos enfoques empresariales. Pero yo, eludiendo esas preguntas, reconducía el tema hacia lo que ocurría en la «Multi», y contestaba a las cuestiones concretas con ejemplos de alternativas y no con generalizaciones. Por ejemplo, si se me preguntaba qué era lo que en la actualidad hacían las compañías en el campo de la dirección participativa, daba ejemplos con los que destacaba la diversidad de los casos que había observado, en lugar de ofrecer generalizaciones, como se esperaba que hiciera. Durante este proceso, mi impresión era la de estar defraudando

a algunos de los directivos con los que hablaba, por cuanto no encajaba en el estereotipo del científico propenso a resumir el estado actual de la ciencia. Por otra parte, mi disposición a profundizar en los problemas de la «Multi», agradó a ciertos directivos, quienes aceptaron la definición que yo ofrecía de mí mismo como asesor de procesos, más que como experto (Schein, 1969).

Mi participación en la junta concluyó al cabo de esos dos días, si bien se elaboraron planes para iniciar, en amplios segmentos de la compañía, dos de las actividades que se habían ilustrado durante el seminario, y que aparecían descritas detalladamente en mi libro, *Career Dynamics*, entregado a todos los participantes (Schein, 1978). En concreto, Richards y el comité ejecutivo decidieron pedir a todos los altos directivos que realizaran el «ejercicio de trabajo/planificación de la función», que comprende el replanteamiento del propio trabajo en el contexto de los cambios producidos y los que se seguirán produciendo en el mismo, con arreglo a un proyecto para los próximos cinco años y al análisis del entorno en que se encuadra el trabajo. Asimismo, Richards animó a otros directivos para que efectuaran el «ejercicio de entrevistas sobre los cimientos de las carreras», como aportación para el proceso anual de formación de directivos, autorizando que se hiciera una adaptación del cuestionario original para uso específico de la compañía. Este ejercicio comprende la reconstrucción de todas las más importantes etapas de la carrera, al objeto de identificar el esquema que define cada etapa. El propósito es el de ubicar los «cimientos», esto es, aquello a lo que la persona no renunciará si se le obliga a hacer una elección. Se me pidió que colaborara con el grupo de formación de directivos de las oficinas centrales en la ejecución de estas dos actividades, para lo que debía asesorarlos durante aproximadamente diez o quince días del año siguiente. Mis clientes serían el encargado de la formación de directivos y Richards, y la principal misión consistía en incrementar la capacidad de innovación de la compañía en todas las áreas.

Primer año de trabajo: Acercamiento. Durante el año visité varias veces la compañía, en cada ocasión por espacio de dos o tres días. Durante las visitas, me familiaricé más con el sistema de formación de directivos, me reuní con algunos de los miembros del comité ejecutivo, y gradualmente me fui vinculando a la que yo consideraba mi actividad más importante, a saber, la planificación de la próxima junta anual. Desde mi punto de vista, y con miras a afirmar la innovación, de donde más provecho podía sacarse era del clima relativamente más abierto de la junta anual. Mi objetivo consistía en ser aceptado como un asesor de procesos por toda la junta, y no como un educador que ofrece su sabiduría durante uno o dos días.

Descubrí que la idea de que podía prestar una ayuda «consecuente» era totalmente extraña a la mayoría de directivos, mientras que en la de «Acción» había conocido la noción opuesta: que sólo si obraba «en

consecuencia con los problemas reales», el grupo me consideraba más o menos útil. Al comienzo creí que las reacciones de los directivos de la «Multi» se basaban simplemente en un malentendido. Sólo después de ver repetidamente que no se me invitaba a las reuniones de trabajo en la «Multi», que se me encasillaba siempre en el papel de experto, y que debía siempre planificar mis visitas con todo detalle, comprendí que me enfrentaba a algo que legítimamente podía definirse como «cultural».

El concepto que tenían los directivos de la «Multi» sobre la labor y la metodología de los asesores, reflejaba sus presunciones más generales sobre la labor y la metodología de los directivos. Por ejemplo en distintas ocasiones advertí que los directivos con los que me había reunido con anterioridad, me rehuían cuando nos encontrábamos en los pasillos o en el comedor de ejecutivos. Según averigüé más tarde, el hecho de ser visto con un asesor significaba que uno tenía problemas y necesitaba ayuda, situación que para los directivos de la «Multi» era inadmisibile. ¿Cómo, entonces, pude llegar a ser aceptado en el sistema? Porque se me reconoció como a un académico experto que acudía para enseñar a los encargados de la formación de directivos el modo de perfeccionar la función, o para pronunciar conferencias ante la directiva, y transmitirles así nuevos conceptos. Tal formulación de mi papel se adecuaba al modelo cultural de la «Multi».

Este aspecto es importante porque el requerimiento que se me hizo para que asistiera a la próxima junta anual como asesor de procesos era, aunque yo lo ignorara, profundamente contracultural. Pero Richards sentía curiosidad, y transmitió su ánimo innovador a otros miembros del comité planificador. Acordamos que yo pronunciaría algunas conferencias sobre cuestiones pertinentes en base a los eventos observados durante la junta, para justificar así mi presencia. Mi papel como asesor quedó justificado por mi condición de científico al que había que conceder la oportunidad de familiarizarse con la cúpula directiva, de manera que pudiera ser más útil en el futuro. Richards y otros altos directivos tenían una visión específica de lo que necesitaba el grupo como conjunto, y estaban preparados para incorporar a un tercero en el papel de asesor para que facilitara ese proceso. En mi opinión, pretendían liberar al grupo para que fuera más receptivo al mensaje de crisis que se preparaban a transmitir. Un tercero con ideas nuevas era considerado útil, tanto como fuentes de información para el grupo, como en calidad de experto del proceso de cambio que estaba a punto de ser comenzado. Otro «tercero», un profesor de política y estrategia que además formaba parte del consejo de la «Multi», fue igualmente invitado. Nuestra asistencia a la junta se relacionaba con una decisión adoptada por Richards y el comité ejecutivo: la de realizar en la junta anual, división por división, un examen en profundidad del rendimiento de la compañía. Estimaban que ese examen sacaría a relucir la necesidad del cambio y la innovación, y que al tiempo obligaría a reparar en las pérdidas que,

aunque ciertas, aún no se reconocían o aceptaban explícitamente. Planeaban además introducir un programa de cambios al que denominaban Proyecto de Reconversión. Este problema empresarial se había iniciado varios años atrás, pero hasta entonces no había sido identificado como una crisis que debiera ser compartida colectivamente con los altos directivos de todo el mundo.

Las divisiones principales de la compañía, instaladas en la misma ciudad donde tenían su sede las oficinas centrales de la sociedad, eran los puntos que producían mayores beneficios. Cada una de estas divisiones conocían su propia situación, pero no parecían conscientes de lo que significaba una disminución de los beneficios en distintas áreas para la compañía como conjunto. Tan sólo el comité ejecutivo poseía una imagen total. Esta situación pudo surgir con facilidad debido a la escasez de las comunicaciones laterales, permitiendo al directivo de una división que estuviera perdiendo dinero, creer que su pérdida se vería fácilmente compensada por otras divisiones, y que «las cosas pronto mejorarían». La cultura alentaba a cada directivo a preocuparse sólo de la parcela que le correspondía dentro de la empresa, y no a formarse una visión más amplia de la sociedad. Y si bien las comunicaciones que habían circulado por las divisiones durante el año, sugerían que había una problema que afectaba a la compañía como conjunto, nadie parecía tomarse el mismo muy en serio. Por ello, casi toda la junta anual debía dedicarse a «vender» la idea de que existía un problema que afectaba a toda la compañía, y a procurar que los directivos, reuniéndolos en pequeños grupos, aceptaran y se enfrentaran a esos problemas. Dadas estas metas, el comité de la planificación vio la conveniencia de recurrir a mí para que colaborara en la organización de la junta, y dictara conferencias sobre la forma de iniciar y conducir los distintos procesos de cambio. En otras palabras, ante la crisis financiera que estaba generando el entorno económico y comercial, la cúpula directiva decidió que era el momento de intervenir, convirtiéndose el proceso de asesoría en una pieza de ese proceso más general de la directiva, el lanzamiento del Proyecto de Reconversión.

Desbloqueo en la segunda junta anual. La primera parte de la junta estuvo dedicada a la presentación de los datos financieros, división por división, seguida por reuniones de pequeños grupos para asimilar y analizar la situación, y formular propuestas tendientes a resolver la caída del negocio. Lo que complicaba la situación era que algunas divisiones, aquellas que operaban en mercados maduros, estaban perdiendo dinero y precisaban una reestructuración importante, mientras que había otras divisiones que estaban creciendo y obteniendo buenos beneficios.

Los directivos de las divisiones con problemas se mostraban desconcertados, afligidos, y seguros de poder invertir la situación, mientras que otros decían en privado que las divisiones con pérdidas difícilmente podrían cumplir con sus metas, que no estaban realmente dispuestas a

cambiar, y que solamente harían modificaciones superficiales. Los directivos de las divisiones con beneficios se mostraban jactanciosos, complacientes, y se preguntaban cuándo la cúpula directiva haría algo con los «perdedores», ya que éstos estaban arrastrando consigo a los demás. Pero numerosas personas de las divisiones con pérdidas decían en privado que incluso las divisiones con beneficios —aunque pudieran parecer aventajadas en relación con otras *incluidas* en la compañía—, no estaban rindiendo todo lo bien que debieran si se les comparaba con competidores de *fuera* pertenecientes a su mismo sector industrial y comercial.

Durante el examen de las divisiones y las presentaciones, salió a relucir otra importante presunción cultural. La compañía se estaba diversificando desde hacía algunos años, e intentaba ahora introducirse en los bienes de consumo a través de una línea de productos de tocador y de limpieza. Estando yo sentado al lado de un químico, miembro del comité ejecutivo, se mostraron en la pantalla, como parte del examen de la división, algunos de los anuncios orientados hacia el consumidor. Ante ello, aquél, evidentemente molesto por el «bajo» nivel del mensaje, me susurró en un tono alterado: «Esas cosas no son ni siquiera *productos*; no sirven para nada.» La presunción parecía ser la de que un «producto» debía ser una cosa útil, por ejemplo un remedio para una enfermedad o un pesticida que sirviera para reducir el hambre. Los directivos se enorgullecían de los productos importantes y útiles, con los que solían obtener buenos resultados. Vender algo por el solo hecho de que diera dinero, era un supuesto que no cuadraba con algunas de sus presunciones culturales sobre la naturaleza de su negocio; así, y como veremos, la suerte de la división de productos de consumo, sigue siendo un tema importante del debate interno.

Los *directivos regionales*, que como representantes de las compañías subsidiarias en los mayores países del mundo, rendían cuentas de su desempeño en el conjunto de las divisiones cruzadas, reconocieron los problemas de las divisiones cruzadas, si bien se mostraron más preocupados por el hecho de que las oficinas centrales de la empresa —que representaban las funciones de investigación y desarrollo, finanzas y control personal y fabricación—, hubieran crecido en exceso tanto en el ámbito de la sociedad como en el de las divisiones. Estos directivos recalcan que la plantilla de las oficinas centrales debía de ser reducida, ya que suponían un gasto innecesario, y, en muchos casos, un impedimento para la conducción del negocio en otros países. El alto grado de centralización de la investigación y el desarrollo, la fabricación, y el control de las finanzas, había tenido sentido mientras la compañía era joven y pequeña; pero ahora, después de expandirse y convertirse en multinacional, las pequeñas oficinas regionales de ventas eran compañías considerablemente autónomas y capaces de administrar todas las funciones. Los jefes regionales necesitaban plantillas propias; sin

embargo, estas plantillas estaban en pugna con las plantillas de la sociedad y las divisiones, las cuales consideraban que podían comunicarse directamente con la gente de su respectiva división en cada país.

Debido a la naturaleza jerárquica de la empresa, los componentes de las oficinas centrales exigían una enorme cantidad de información a las regiones, que además visitaban constantemente. En el caso de que fueran responsables de algo a nivel mundial, su medio de permanecer en el control consistía en estar completamente informados de todo en todo momento. Y debido a la escasez de comunicaciones laterales, las plantillas funcionales no se daban cuenta de que sus distintas indagaciones y visitas solían paralizar las operaciones locales, por el tiempo que se requería para responder a las preguntas, atender a las visitas, obtener el permiso para actuar, etcétera.

Al someterse los costes organizativos de la compañía a un control más estricto, se pidió a las empresas regionales que redujeran sus gastos, mientras se permitía a las empresas centrales seguir siendo pródigas y dispendiosas. La cuestión que más preocupaba a los directivos regionales, era saber si la cúpula directiva consideraba la crisis lo suficientemente seria como para autorizar reducciones en las plantillas funcionales de las oficinas centrales. De no ser así, habría que entender que todo aquello no era más que un conato de incendio, y no una verdadera crisis.

Sobre el final del primer día de la segunda junta anual, se habían ya presentado los datos financieros, y los grupos se habían reunido para tratar de lo que procedía hacer; sin embargo, las respuestas dadas por los grupos demostraban que éstos no habían ni entendido del todo ni aceptado realmente el problema. El comité de planificación se reunió entonces para estudiar una salida, resolviendo que el otro asesor podía contribuir a que el grupo reconociera la magnitud del problema, si «interrogaba» a los miembros del grupo según el estilo de argumentación de Harvard, hasta conducirlos a la inevitable conclusión de que existía realmente una crisis. Así, y con suma eficacia, en una sesión de dos horas realizadas en el segundo día de la junta, dicho asesor demostró de manera concluyente a todos los presentes, que el grupo no podría mantener la más mínima rentabilidad a largo plazo, a menos que se efectuaran cambios importantes. Ello produjo una auténtica sensación de pánico y abatimiento. Por primera vez, el grupo aceptaba colectivamente el mensaje, lo que abría el camino a la introducción del Proyecto de Reconversión.

¿Por qué surtió efecto? Mi impresión era la de que, en una cultura en la que los altos directivos funcionan simbólicamente como figuras paternas, a los padres les resulta difícil decir a sus hijos que su familia puede hundirse si no se adoptan medidas. Por su lado, para los hijos es muy fácil echarse mutuamente la culpa y reprochar a los padres, así como evitar colectivamente sentirse responsables. Tenía demasiado peso

la tradición según la cual los altos directivos (los padres), debían ocuparse de las cosas como siempre lo habían hecho. La inquietud que producía enfrentarse a un «problema familiar» resultaba excesiva, por lo que se había generado una notable actitud de rechazo. El asesor externo podía, en este caso, dar la misma información, pero presentándola como un problema que pertenecía a toda la familia como conjunto, que ésta debía encarar y tratar como una sola unidad. Podía ser mucho más directo y desafiante que los sujetos integrados entre sí, y, al mismo tiempo, podía recordar al grupo entero que el asunto les concernía a todos, esto es, al comité ejecutivo en su calidad de padres simbólicos, junto con todos sus hijos. Este reconocimiento no sirvió para reducir el pánico provocado; con todo, lo obligó a salir a la luz, dado que el rechazo ya no tenía cabida. El grupo había sido realmente desbloqueado.

El siguiente problema consistía en hallar el modo de encarar el pánico y el desaliento que se habían apoderado del grupo. ¿Cómo ofrecer algún tipo de seguridad psicológica que permitiera al grupo redefinir la situación, y sentirse capaz de hacer algo constructivo? El otro asesor y yo dimos un largo paseo para considerar el caso, concluyendo que ése era un buen momento para dictar algunas conferencias sobre la naturaleza de la resistencia al cambio y la manera de superarla. Si él había sido desafiante, yo debía ofrecer ahora ayuda y respaldo.

Apresuradamente ordené mis notas, preparé transparencias, y a la mañana siguiente estaba ya dando conferencias sobre: 1) por qué las empresas prósperas necesitan ser capaces de cambiar; 2) por qué los individuos y los grupos se resisten al cambio; 3) la manera de analizar las fuerzas favorables y las fuerzas contrarias al cambio; y 4) la manera de fijar objetivos de cambio válidos para el próximo año, en el contexto del Proyecto de Reconversión, e incluyendo horarios, medición de resultados y responsabilidades. Recalqué un punto que es cardinal en los proyectos de cambio: que el período de cambio en cuanto tal debe definirse como una etapa que necesita dirigirse, y contar con directivos temporales especialmente designados (Beckhard y Harris, 1977).

Estas conferencias tuvieron el efecto deseado de proporcionar a los miembros del grupo un medio para pensar positivamente, de manera que cuando volvieron a los pequeños grupos a desarrollar los temas prioritarios para que el Proyecto de Reconversión prosperara, pudieron abordar esas reuniones con realismo y optimismo. Los resultados generales de las reuniones de los pequeños grupos fueron palpables. Notaron la necesidad de que las divisiones improductivas se redujeran y reestructuraran, y la de que las divisiones productivas se volvieran más eficaces en relación con la competencia, si bien al tiempo señalaron claramente que nada de ello prosperaría si las oficinas centrales de la empresa no hacían frente al exceso de personal en sus oficinas, y al estilo directivo que estaban practicando los grupos funcionales. Las ideas no eran nuevas; sólo que ahora se compartían, y con cierta convicción.

Creación de una estructura para el Proyecto de Reconversión: La utilidad de los grupos. Los directivos de la «Multi» sabían trabajar en grupos. Richards y el comité ejecutivo se sirvieron de esta habilidad para crear un equipo de proyectos que organizara el Proyecto de Reconversión en aproximadamente treinta tareas separadas y manejables. Crearon asimismo comités de dirección para cada una de estas tareas, designando como responsable del rendimiento de cada equipo de trabajo, a un miembro del comité ejecutivo. Algunas de las tareas consistían en reducir y reestructurar las divisiones menos productivas, lo que de por sí hubiera resultado difícil para el miembro del comité ejecutivo que fuera responsable de la respectiva división. Demasiadas lealtades y compromisos previos impedirían ver con claridad lo que procedía hacer, así como garantizar su cumplimiento. Para evitar que los miembros del comité ejecutivo se vieran en semejante conflicto, el grupo redistribuyó las responsabilidades formales, y garantizó que cada tarea de reconversión recaería sobre alguien que pudiera desempeñarla con objetividad. Este cambio estructural en las responsabilidades de trabajo, constituía una innovación sustancial creada por el propio equipo de proyectos, si bien todo el mundo estaba de acuerdo en que se trataba de un apoyo importante para el éxito futuro del proyecto.

La hábil utilización de los grupos tanto en la junta anual como en la elaboración de los proyectos, me sorprendió por lo que tenía de paradójico. ¿Cómo explicar que una compañía tan jerárquica y tan preocupada por las parcelas individuales, fuera tan eficaz en la creación de grupos y tan operativa dentro de un contexto grupal? Desconozco la historia de los hechos, pero, debido a que la cúpula directiva de la compañía forma ella misma un grupo y debido a que, como científicos, la mayoría de los miembros de la compañía reconocen el valor de las aportaciones de los demás, sé que no sólo respetan los esfuerzos del grupo, sino que además han aprendido a conducir las sesiones grupales. Este aspecto se vio ratificado recientemente en una reunión en la que yo asesoraba a dos jóvenes directivos de los programas de capacitación de ejecutivos, sobre la confección de un curso para directivos medios de una semana de duración. Les sugerí que emplearan uno de los ejercicios de supervivencia grupal que demostraba con claridad cómo los grupos podían resolver algunos problemas objetivos mejor que los individuos. Me dijeron entonces que ellos solían hacer ese ejercicio, pero que los participantes reiteradamente preguntaban por qué se les hacía perder de ese modo el tiempo, cuando su disposición a trabajar en grupos era ya manifiesta, y no se abordaba directamente en cambio el nivel de perfeccionamiento, donde se precisaba hacer mucho más.

El comité de dirección conjunto para el Proyecto de Reconversión, estableció la composición de los proyectos, los equipos que debían ponerlos en marcha, cuáles eran los directivos responsables, los horarios, y los principales objetivos; crearon asimismo algunos mecanismos com-

plejos para garantizar la acción. Por ejemplo, a cada grupo se le asignó uno o dos «inspectores» externos, que, siendo directivos no comprometidos con el proyecto, debían examinar críticamente lo hecho por el grupo y lo que se proponía hacer. Ello ofrecía la posibilidad de juzgar los diagnósticos y los remedios antes de presentarlos a la cúpula directiva. Cada equipo pudo además contar con los servicios de un asesor interno de la empresa, quien debía colaborar en la organización misma del equipo, al tiempo que varios equipos solicitaron y obtuvieron mi ayuda para la estructuración de su trabajo.

Todo ello era comunicado claramente por la cúpula directiva de forma escrita, y a través de reuniones y viajes a distintas partes de la compañía. No solamente el proceso, sino su necesidad, así como el compromiso ante el mismo por parte de la cúpula directiva, eran subrayados en las comunicaciones. Se incidía sobremanera en el proyecto específico de reexaminar la estructura de las oficinas centrales, su funcionamiento, y las cuentas de los encargados, así como en la pretensión de reducir los gastos generales al menos en un tercio.

Puede decirse que el trabajo en grupo tenía tanta importancia en la «Multi», por tratarse prácticamente de la única forma de comunicación lateral con que cuenta la compañía. Las susceptibilidades que quizá se despertaran en el caso de que los directivos de una división ofrecieran o pidieran ayuda a otra división, podían soslayarse, salvando el tipo, si un equipo de trabajo compuesto por miembros de ambas divisiones adoptaba el método de informarse recíprocamente y por turnos, sobre el desarrollo de las intervenciones eficaces e ineficaces. El oyente podía de ese modo aprender y obtener ideas nuevas, sin identificarse a sí mismo como un problema, y evitando que los demás lo identificaran como un objetivo de su labor. Las reuniones grupales preservaban así el «tipo» en el más amplio sentido.

Se reconocía asimismo que los grupos servían para fomentar el compromiso con los proyectos, aun cuando el sistema de implantación fuese esencialmente jerárquico. Si los grupos habían discutido el problema, la jerarquía actuaba más suavemente (como en el sistema japonés, donde se busca el consenso antes de anunciar una decisión). De distintos modos, el Proyecto de Reconversión estaba utilizando las fuerzas culturales de la compañía, y estaba redefiniendo sus procedimientos formales con miras a encarar su problema empresarial, sin cambiar la cultura abiertamente.

Segundo año: Consolidación del Proyecto de Reconversión. Durante las varias visitas que hice después de la segunda junta anual, me ocupé de dos importantes áreas. En primer lugar, me puse a disposición de cualquier grupo de proyectos o miembros de un grupo que desearan discutir cualquier aspecto sobre la forma de proceder, dejando que la iniciativa para reunirnos partiera de aquéllos. Si descubría algo que pudiera ser útil para otros proyectos, redactaba un resumen que hacía

circular entre los demás. Distintos directivos me consultaron sobre el procedimiento más conveniente para las jubilaciones anticipadas, sobre la manera de lograr que la gente se sintiera cómoda en sus comunidades, que los directivos propusieran cambios innovadores, etcétera. Como apunté antes, pronto descubrí que los memoranda en los que condensaba las ideas oportunas, morían en los escritorios de las personas a las que se los había entregado. Tal fue mi primer tropiezo con esa norma cultural que hacía que en la «Multi» la información no circulara lateralmente.

Pasé igualmente bastante tiempo con el miembro del comité ejecutivo responsable del proyecto, ayudándole a mantener su papel y su función de líder dentro de su grupo clara y eficazmente. Distintos directores de proyecto requirieron ayuda para delimitar su papel como presidentes de proyectos, y solicitaron mi parecer sobre sus propuestas antes de someterlas al juicio de los recusadores.

En segundo lugar, me familiaricé más con el sistema de selección y formación de directivos, iniciando una serie de reuniones con el directivo de esta función, para ver la manera en que podía mejorarse la misma. La incorporación y formación de directivos mejores y más innovadores, era considerada como una de las consecuencias más sustanciales y de mayor alcance del Proyecto de Reconversión. Se sabía además que el directivo que en ese momento desempeñaba la función, se retiraría dentro de un año, por lo que su sucesor podía precisar la ayuda de un asesor que conociera algo de la compañía para concebir su programa.

Planificación de la tercera junta anual. He explicado claramente que el cambio debe ser concebido como una etapa que necesita ser dirigida, con objetivos y directivos específicamente designados. Desde este punto de vista, la tercera junta anual ofrecería una oportunidad propicia para comprobar los avances, examinar los problemas que habían surgido, transmitir los logros y las innovaciones positivas, reconsiderar, si el caso lo requería, ciertos proyectos, y, lo que es más importante, para anunciar la nueva definición de las relaciones funcionales que tienen que existir entre los miembros del comité ejecutivo, los jefes de división, y los jefes regionales.

La experiencia con el Proyecto de Reconversión había demostrado que las oficinas centrales de la empresa intervenían demasiado en el trabajo cotidiano de las empresas locales. Al reducirse y reestructurarse las funciones, se vio además la conveniencia de redefinir como más «estratégica» la función de las oficinas centrales de la sociedad, y la de dejar a las unidades operativas la dirección de los asuntos diarios. Ello era posible porque los directivos regionales mostraban ahora su disposición y capacidad para asumir más responsabilidades, y porque el comité ejecutivo reconoció cada vez más la importancia de su función estratégica. La crisis económica motivó una reconsideración parcial de la

estrategia, que sirvió para resaltar el papel que correspondía al comité ejecutivo en la formulación de una nueva dirección para el futuro de la «Multi».

Tercera junta anual: Consolidación de los logros y nuevos estímulos para los esfuerzos futuros. En la sesión inaugural de la tercera junta anual, se me pidió que comprobara los avances del Proyecto de Reconversión. Mi comprobación se basó en entrevistas a una serie de directivos sobre sus experiencias con el proyecto. Esta conferencia estaba concebida para recordar a los participantes la teoría del cambio, para legitimar sus experiencias individuales y frustraciones ofreciéndoles una amplia gama de ejemplos, para ilustrar de qué manera los directivos innovadores habían hecho frente a las fuerzas constrictivas, y para presentar al grupo el concepto de cultura corporativa como una fuerza a ser analizada.

Durante mi segundo año de trabajo con los miembros del grupo de formación de directivos, y mientras intentábamos descifrar las presunciones que estaban operando, había dedicado cierto tiempo a elaborar un «concepto» de la cultura de la compañía que pudiera compartirse con los directivos, al objeto de valorar en qué medida favorecía o entorpecía al Proyecto de Reconversión. De este proceso y de mi exposición, extraje dos significativas enseñanzas.

En primer lugar, que a los sujetos integrados les resultaba enormemente difícil descifrar su cultura si yo no intervenía activamente, demostrando, formulando hipótesis, refiriendo incidentes que me habían ocurrido, mencionando anomalías sorprendentes, etcétera. Juntos podíamos alcanzar cierta claridad, al menos la suficiente como para presentar un cuadro de la cultura que sirviera para abrir un debate al finalizar la conferencia.

La reacción que motivó la conferencia dio lugar a la segunda apreciación importante. Varios participantes dijeron que había explicado las cosas de modo más o menos preciso, mostrándose sin embargo molestos por el hecho de que yo, siendo un extraño, hubiera hecho pública su cultura. Algunos de ellos adujeron que había cometido errores de interpretación, y seguidamente uno o dos miembros del comité ejecutivo decidieron que yo no era un asesor útil. Al poner de manifiesto mi «equivocación», o involuntariamente revelar algunos juicios sobre determinados aspectos de su cultura, creé una situación polarizada. Algunos directivos se acercaron más a mí, mientras que otros se alejaron. Concluí que, si uno no quiere crear ese tipo de polarización, debe ayudar al grupo a descifrar su propia cultura, y no presentar el punto de vista propio sobre esa cultura de una manera didáctica.

Ambos asesores estuvieron presentes a lo largo de toda la junta sirviendo de audiencia, apoyo, y fuente de nuevas ideas. Después de la exposición general del cambio, se pidió a cada proyecto que hiciera un breve análisis de su condición, al tiempo que los pequeños grupos se

reunían para considerar las consecuencias y hacer sugerencias. La última parte de la junta, que desde el punto de vista del grupo de planificación era la más difícil, se dedicó al problema de cómo informar a todo el mundo sobre las nuevas funciones del comité ejecutivo, los jefes de división, y los jefes regionales.

Los miembros del comité ejecutivo planeaban un cambio sustancial de su propia función, que perseguía una dirección estratégica y una responsabilidad más individualizada en las divisiones y las funciones, pero dudaban de poder transmitir el mensaje con sólo mentarlo. Por ello, planeamos un proceso en tres etapas: 1) Un anuncio formal de las nuevas funciones; 2) una breve conferencia dictada por mí sobre las consecuencias de la reordenación de las funciones, y en la que remarcaría el carácter sistemático del entramado funcional, y la necesidad de que cada directivo renegociara su función hacia abajo, hacia arriba, y lateralmente, para que el nuevo sistema pudiera ser efectivo; y 3) un efusivo discurso del vicepresidente del comité ejecutivo sobre lo que significaba para el futuro de la compañía esa nueva ordenación.

La tercera junta anual tuvo un final bastante satisfactorio, gracias a la noción de las cosas que se habían podido realizar en un año, de los logros que estaban por cumplirse, y a las mejoras que podían esperarse del nuevo papel que el comité ejecutivo había asumido. El hecho de que las oficinas centrales de la empresa hubieran comenzado a recortarse a través de las jubilaciones anticipadas, y de que hubieran reducido algunas de sus más molestas actividades de control, era un claro signo de que la cúpula directiva se había tomado en serio su papel en el Proyecto de Reconversión, pese a que la jubilación anticipada del personal de las oficinas centrales constituía un proceso extremadamente penoso. El hecho de que la gente fuera jubilada, acabó con la aceptada presunción de que la gente tenía una carrera asegurada en la compañía, si bien el trato enormemente particularizado y la generosidad económica que guiaba las jubilaciones, sirvió a su vez para confirmar otra presunción básica: la de que la compañía se preocupaba bastante por su gente, y que jamás la perjudicaría si existía algún modo de evitarlo.

Valoración en el curso del tercer año. En casi todas las visitas regulares que hice después de la tercera junta anual, me dediqué a trabajar con el nuevo encargado de la formación de directivos. Aunque seguía reuniéndome con miembros del comité ejecutivo para tratar de asuntos relativos a la Reconversión, lo prioritario era ahora ayudar al nuevo jefe de la función de formación de directivos, a entender su propio papel y a reexaminar la manera de mejorar todo el proceso. El antiguo encargado de esta función deseaba, después de su jubilación, seguir trabajando en algún proyecto. Así, juntos propusimos un proyecto que permitía, en base a sus criterios, estudiar las carreras de los doscientos directivos más altos de la compañía, con el propósito de identificar los factores de los sucesos críticos o los problemas de esas ca-

rreras. El proyecto fue aprobado por el comité ejecutivo, con la condición de que yo actuara como «supervisor técnico» del proyecto, al objeto de garantizar que cualquier descubrimiento fuera científicamente válido. Se me recordó una vez más que mi credibilidad como asesor residía básicamente en mi reputación científica, y que la validez científica era el criterio que la compañía consideraba en última instancia decisivo.

El estudio comprendió una detallada reconstrucción de las carreras, revelando un sorprendentemente escaso movimiento geográfico, así como de funciones cruzadas y de divisiones cruzadas, a medida que se avanzaba en estas carreras. Estos y otros resultados fueron expuestos ante el comité ejecutivo por el antiguo encargado de formación de directivos, dando lugar a un intenso debate sobre la manera en que debía formarse a los futuros directores generales. Se llegó al acuerdo de que las carreras debían tener una mayor rotación geográfica, así como en el interior y exterior de las oficinas centrales, pero el movimiento de las funciones cruzadas y las divisiones cruzadas, siguió siendo un tema controvertido.

Los miembros del comité ejecutivo advirtieron igualmente que los movimientos rotativos, para que fueran útiles, debían producirse en una fase temprana de la carrera. Resolvieron que ese movimiento temprano sólo se produciría si se enviaba un mensaje sumamente claro a toda la empresa. Esta resolución motivó la planificación de una sesión de medio día sobre la formación de directivos, a ser incluida en los seminarios de dirección que periódicamente se dictan a los quinientos directivos más altos de la compañía.

Se ordenó así una nueva política para la rotación temprana, utilizándose los datos del proyecto para justificar la misma. Desde que la alta directiva aceptaba una conclusión como válida, podía actuar con decisión e imponer una solución propuesta a toda la compañía. El mensaje se comunicó enviando a miembros del comité ejecutivo a cada seminario, aunque su implantación se dejó en manos de la dirección local.

Ese año, Richards renunció a su cargo de presidente del comité ejecutivo por motivos de salud, dando pie a un probable problema de sucesión. Sin embargo, el comité ejecutivo se había anticipado al problema, y contaba ya con un nuevo presidente y otro vicepresidente. Las personas elegidas para estos puestos, permitieron que la compañía reafirmara su postura estratégica, que, de modo no sorprendente, recalca sus valores científicos. La sucesión permitió asimismo comprobar el compromiso del comité ejecutivo con el Proyecto de Reconversión, dado que su lanzamiento se asociaba al liderazgo de Richards. El nuevo presidente y el nuevo vicepresidente reafirmaron con firmeza ese compromiso, y enviaron además un claro mensaje a la empresa de que la crisis era real y precisaba ser dirigida.

Sobre el final del tercer año, los resultados financieros eran bastante mejores, y el proceso de reestructuración en las divisiones improduc-

tivas avanzaba rápidamente. Cada unidad aprendió a dirigir las jubilaciones anticipadas, y se alcanzó cierto grado de cooperación entre las divisiones, para situar a las personas que estaban de más en una división en otras divisiones. Las actitudes iniciales fueron negativas, y así oí a distintos directivos quejarse reiteradamente de que ni tan siquiera su mejor gente tenía cabida en otras divisiones. Esta actitud, sin embargo, se fue gradualmente limando, gracias a que la presunción de que «nosotros no despedimos a las personas sin hacer el máximo esfuerzo por encontrarles un trabajo», logró prácticamente anular el provincialismo de las divisiones. Los directivos demasiado vinculados a la vieja estrategia de conducción de esas divisiones, fueron gradualmente remplazados por directivos dispuestos a ser más innovadores en sus enfoques.

Debido a que ya había cumplido sus funciones, el Proyecto de Reconversión llegó oficialmente a su término. Los proyectos de cambio pertinentes serían ahora dirigidos por el comité ejecutivo, y a mí se me pidió que me mantuviera «al habla» con los directivos que requirieran ayuda. El nuevo jefe de una de las divisiones anteriormente improductivas, por ejemplo, solicitó ayuda para restablecer la moral de aquellos directivos que seguían en sus puestos después del retiro o traslado de muchos de sus colegas a otras divisiones. Percibía cierto temor y apatía que impedía hacer progresos. Siguiendo un estilo muy propio de la «Multi», había intentado resolver el problema por su cuenta incorporando un programa de capacitación *externo*, sólo que había resultado infructuoso. Me solicitó luego una entrevista para buscar soluciones alternativas. Contando con la cultura de la «Multi» y en razón de su propio compromiso, era obvio que debía elaborar su programa internamente, y recurrir a la ayuda del personal de capacitación de la sociedad, el cual sabría diseñar un programa culturalmente congruente. En ningún momento había considerado la posibilidad de recurrir al grupo de capacitación de la sociedad, pese a que lo conocía y a que apreciaba a algunas de las personas que lo integraban. Así, yo me vi haciendo de intermediario entre dos secciones de la empresa que podrían haberse tratado directamente. Por fin, se reunió con ellos, y al año siguiente se puso en marcha un próspero programa creado por ellos mismos.

Mirada hacia delante. En relación con el tema del que originalmente Richards me había pedido que me ocupara, es decir, el estímulo de la innovación, muy pocos son los cambios que desde mi punto de vista han llegado a producirse. Ahora bien, la cultura de la «Multi» «funciona», de manera que uno no puede automáticamente suponer que habría otra dirección mejor. Más bien, mi trabajo como asesor consiste en ayudar a la compañía a ser más innovadora dentro de los límites de su cultura. Así, me he reunido con distintos grupos de departamentos cruzados, situados en el nivel más bajo de la empresa, que desean comparar el tipo de información que no circula libremente en los niveles altos.

Como consecuencia de estas reuniones, se están creando ciertos enlaces de comunicación lateral.

Gracias a que continúo trabajando los temas de formación de directivos, puedo plantear preguntas (como de hecho hacen muchos en la compañía), sobre el tipo de directivo que conviene reclutar en el futuro, y sobre los sistemas de rotación y asignación de empleos que conviene aplicar para crear el directivo del futuro, todo lo cual da pie a una gradual reevaluación de lo que para la «Multi» es una dirección eficaz.

Resumen y valoración: ¿Qué cambió?

En base a lo que he podido observar y escuchar, la compañía estima que ha logrado revalorizarse y solventar con éxito una aguda crisis. Centrémonos en algunos puntos.

1. La tendencia hacia la pérdida de rentabilidad ha sido frenada decididamente, si bien el futuro es visto con cierta precaución.

2. Dos divisiones previamente improductivas lograron reestructurarse mediante drásticos recortes en los productos, las facilidades y el personal, y mediante la reorganización de sus actividades de producción y comercialización, de modo de ajustar el mercado actual y las realidades económicas. Una de estas divisiones, considerada antes perdedora, pasó a ser vista, gracias a la fructuosa reestructuración llevada por un directivo dinámico, como la «heroína» de la compañía.

3. Las funciones de las oficinas centrales de la sociedad se redujeron entre un treinta y un cuarenta por ciento, y se delegaron más responsabilidades de mando a los países y las divisiones.

4. Las funciones de las divisiones fueron igualmente revalorizadas, y su papel cambió en consonancia con la atribución de una función más estratégica a las oficinas centrales.

5. Las divisiones productivas se revalorizaron a fondo, e iniciaron programas al objeto de ser más competitivas en sus correspondientes industrias.

6. Los miembros del comité ejecutivo reordenaron sus responsabilidades, de manera que cada división, país y función tuviera un jefe específico, si bien éste debía centrarse en la estrategia. En el sistema anterior, estos grupos se habían sentido responsables ante el entero comité.

7. Se produjo una importante sucesión en la dirección, negociada con éxito en cuanto que para la alta directiva el nuevo presidente y el nuevo vicepresidente del comité ejecutivo habían sido bien elegidos.

8. En los tres años que duró este proceso de cambio, se prescindió

de varios directivos, considerados poco eficaces, recurriendo a la jubilación anticipada, lo que permitió cubrir los puestos clave con directivos considerados más dinámicos y efectivos.

9. Los altos directivos adquirieron una visión de los modos en que su cultura tanto los constriñe como los ayuda.

10. Una importante presunción cultural relativa a la estabilidad de las carreras, fue revalorizada y transgredida, particularmente en las oficinas centrales. En ese mismo proceso, otra presunción cultural —relativa a la relación con la gente sobre una base personalizada y humana—, fue reafirmada.

La mayoría de los directivos de la «Multi» dirían sin duda que han experimentado grandes cambios, y que muchas de sus presunciones sobre el mundo y la compañía han cambiado. Sin embargo, lo cierto es que el *paradigma cultural* de la compañía no ha cambiado esencialmente. Se tiene el mismo concepto sobre la autoridad de la ciencia; la jerarquía sigue siendo tan fuerte como siempre, aunque su función ha quedado redefinida; la presunción de que los directivos trabajan mejor cuando se les deja descubrir las cosas por su cuenta, sigue siendo bastante firme; la comunicación lateral se considera todavía en buena medida irrelevante (por ejemplo, los jefes de división no se reúnen regularmente, salvo en la junta anual, donde se encuentran con todos los demás; y no existen reuniones funcionales por países o divisiones).

Distintos proyectos —por ejemplo, el de incorporar en calidad de prueba MBAs, y el realizar juntas anuales de efectivos funcionales, verbigracia de coordinadores de la formación de directivos en divisiones y países clave—, están siendo promovidos; sólo que uno tiene la impresión de que es algo tolerado, pero no fomentado por la cultura. En una de mis visitas, el encargado de la formación de directivos me concertó una cita con cinco de los MBAs, al objeto de apreciar cómo estaban reaccionando en sus distintas posiciones dentro de la compañía. Tuvimos una reunión productiva y constructiva. Una semana más tarde, dicho directivo recibió críticas de varios de los jefes de los MBAs, por cuanto al organizar esa reunión se había inmiscuido en la parcela que correspondía a esos directivos, los cuales no habrían autorizado una reunión de ese tipo, entre integrantes de departamentos cruzados.

Me refiero a todo esto porque, cuando comenzó el Proyecto de Re-conversión, todos hablábamos de «cambio cultural». Al calificar un cambio de cultura, se resalta la trascendencia de los sucesos, de manera que, aunque impreciso, el calificativo puede tener un valor estimulante; al mismo tiempo, concentra a la gente en la cultura, permitiéndole identificar tanto los rasgos limitativos como los rasgos intensificadores de la misma. Pero lo que importa notar es que puede producirse un cambio considerable en las operaciones de una empresa, *sin que cambie en absoluto el paradigma cultural*. De hecho, algunas de las presun-

ciones no podrían haber cambiado de no ser por la acción todavía más fuerte de presunciones más profundas. Así, algunas partes de la cultura facilitaron muchos de los cambios producidos en otras partes de esa misma cultura.

Esta visión nos remite a otro punto. Muchas presunciones relativas a la misión, las metas, los medios, los sistemas de medición, los papeles y las relaciones, pueden ser «superficiales» en el marco de la estructura global del paradigma cultural, y ser sin embargo sumamente importantes para el funcionamiento diario de la empresa. La presunción de que los grupos funcionales de las oficinas centrales tenían a nivel mundial la responsabilidad de conocerlo todo, no era una presunción muy «profunda» en el marco de la cultura global de la «Multi», pero estaba ejerciendo una influencia notable sobre el rendimiento empresarial y la moral de los directivos de las compañías regionales. El cambio de estas presunciones superficiales puede determinar la eficacia de la adaptación. Las presunciones profundas pueden orientar todo el proceso, pero no tienen necesariamente que cambiar.

¿Qué fue entonces lo que realmente ocurrió en el Proyecto de Re-conversión, y por qué? Muchos en la compañía se hacen la misma pregunta, a fin de comprender las razones del éxito del intento de cambio. A mi entender, el intento tuvo éxito porque el comité ejecutivo transmitió claramente el mensaje de la necesidad de un cambio, se comprometió íntegramente en el proceso de cambio, abordó la imposible tarea de reducir el personal de las oficinas centrales así como el poder de los grupos funcionales, y porque, con ello, no sólo generó un sentido de responsabilidad y pertenencia entre el personal de los grupos regionales, sino que además les hizo ver claramente que los problemas operativos se les irían delegando. Pese a que la comunicación lateral era mínima, se abrieron más los canales verticales. La información financiera se compartía más que antes, las sugerencias que llegaban a través de la estructura del proyecto eran atendidas, y las propuestas aceptadas se aplicaban de forma efectiva a través de la jerarquía existente, en cumplimiento del claro mensaje transmitido de arriba abajo. En este sentido, la «Multi» se sirvió de su propia fuerza cultural para reconvertirse más rápidamente de lo que hubiera podido de tratarse de una empresa menos estructurada.

Contrastes con la compañía de acción

La «Multi» era una empresa madura, multisectorial y diversificada, con una antigüedad de más de cien años, y gobernada por directivos profesionales. Se precisó un cambio real para dominar lo que podría

haber llegado a constituir un serio problema de supervivencia. La cultura tuvo que ser reexaminada, pese a que no llegó a cambiar en lo fundamental. Pero la cultura, como una variable a ser examinada, sólo afloró cuando el proyecto se hallaba ya en una fase avanzada.

Por contra, la de «Acción» es una compañía joven, que sigue en su primera generación, y que posee una consciencia notable de sí misma y su cultura. De hecho, puede conjeturarse que la cultura de la de «Acción» es una de sus más importantes «herramientas» de dirección, en el sentido de que la comprensión común sobre la manera de llevar a cabo las cosas, le ha proporcionado algunas de sus ventajas competitivas. La de «Acción» considera que su cultura es única, un recurso a ser explotado, y un motivo de orgullo. Mientras que la cultura puede entenderse como algo simplemente presente en la «Multi», en la de «Acción» la cultura es una fuerza activa y consciente que debe ser resaltada y aprovechada. Por ejemplo, distintos grupos funcionales, en especial los de fabricación, temían que a causa del rápido crecimiento, sus directivos nuevos no llegaran a adquirir la cultura, y así fundaron una serie de talleres de socialización concebidos para «enseñar» la cultura. De modo similar, en la sección de recursos humanos, han surgido distintos proyectos encaminados a examinar el sistema de valores de la de «Acción» por medio de la publicación de estatutos, credos, doctrinas e ideologías, donde se recoge aquello que para los directivos y empleados constituye lo máspreciado de la compañía. A medida que la compañía crecía, oía una creciente alarma por la erosión que estaba sufriendo la cultura, y por el hecho de que las cosas ya no se hacían de la manera acostumbrada, lo cual claramente implicaba que la pérdida de algunos de esos usos se consideraba muy poco deseable. Las reuniones se dedicaban a debatir la manera de preservar y resaltar la cultura.

Dadas las distintas fuerzas descritas en este capítulo, el problema cultural en la de «Acción» resulta del todo distinto del problema cultural en la «Multi». En la de «Acción», el cambio cultural es visto como un producto no buscado de las fuerzas evolutivas. La directiva preferiría preservar y resaltar la cultura. En la «Multi», el cambio cultural es visto como algo que debe ser examinado racionalmente, y promovido en caso necesario. En mi labor asesora, descubrí que algunas partes de la cultura de la «Multi» correspondían a mi misión de incrementar la innovación. Por contra, algunas partes de la de «Acción» se mostraban positivas y constructivas, y en cambio otras eran causa de frustración y parálisis a medida que la compañía crecía. El dilema de la de «Acción» es saber si las partes convenientes de la cultura pueden preservarse según la compañía vaya creciendo y diferenciándose. Otra incógnita de la de «Acción» es lo que sucederá cuando el fundador sea remplazado por un directivo de la próxima generación, que bien puede ser una persona mucho más profesional, o una que no valore tanto la cul-

tura fundadora como claramente lo hace el de la primera generación.

El hecho de que uno pueda o deba cambiar partes de las culturas o culturas enteras, parece depender en buena medida de la antigüedad de la empresa, de la situación en que se encuentre dentro de su entorno, de su tamaño y complejidad, y de la visión que sus directivos tengan de la situación. En los capítulos siguientes, analizaré de una manera más estricta algunos de los temas que deben ser considerados por los directivos, así como los mecanismos a los que pueden recurrir si se aprecia la oportunidad del cambio cultural.

de desarrollo de la empresa, sino, además, de su grado de apertura y disposición de cara al cambio, bien sea a causa de una crisis provocada

CUADRO 5. ESTADIOS DE CRECIMIENTO, FUNCIONES DE LA CULTURA, Y MECANISMOS DE CAMBIO

<i>Estadio de crecimiento</i>	<i>Función de la cultura/Problema</i>
I. <i>Nacimiento y primeros años</i> Dominio del fundador, tal vez de la familia.	1. La cultura es una aptitud distintiva y una fuente de identidad. 2. La cultura es el «aglutinante» que unifica a la empresa. 3. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. 4. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
<i>Fase de sucesión</i>	1. La cultura es un campo de batalla entre conservadores y liberales. 2. Los sucesores potenciales son juzgados en función de que preserven o cambien los elementos culturales.
<i>Mecanismos de cambio</i>	
1. Evolución natural. 2. Evolución autodirigida a través de una terapia empresarial. 3. Evolución controlada a través de procesos mixtos. 4. «Revolución» controlada a través de terceros.	
II. <i>Adolescencia de la empresa</i>	1. La integración cultural declina a medida que se crean nuevas subculturas. 2. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, provoca crisis de identidad. 3. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección del cambio cultural.
<i>Mecanismos de cambio</i>	
5. Cambio planificado y desarrollo empresarial. 6. Seducción tecnológica. 7. Cambio a través del escándalo, explosión de mitos. 8. Acrecentamiento.	

12. ESTADIOS DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y MECANISMOS DE CAMBIO CULTURAL *

La función de la cultura en la vida de un grupo cambia conforme madura el grupo. Al constituirse el grupo, su cultura cambiante crea un entorno estable y predecible, y proporciona un sentido, una identidad, y un sistema de comunicación. Varias generaciones más tarde, ese mismo grupo puede descubrir que su cultura ha quedado tan implantada y se ha vuelto tan tradicional, que únicamente sirve para reforzar las presunciones y los valores de los elementos más antiguos y conservadores del grupo. Aunque puede seguir ofreciéndose estabilidad, tal vez ya no proporcione sentido ni identidad a aquellos segmentos del grupo que se muestran más sensibles a los cambios externos. En tales circunstancias, los elementos más jóvenes y más orientados hacia el exterior del grupo suelen crear una «contracultura» contestataria, y la cultura global del grupo comienza a sufrir una pérdida de integridad (Martin y Siehl, 1983). En circunstancias todavía más extremas, puede producirse una revolución, una reestructuración, y el remplazo masivo de la gente, e incluso es probable que se dé un paradigma cultural genuinamente nuevo (si bien las culturas de Francia, los Estados Unidos, la Unión Soviética y China, cambiaron en realidad muy poco a pesar de sus importantes revoluciones).

La clase de cambio que puede producirse depende no sólo de la etapa

(1) Algunas de las ideas que se discuten en este capítulo han sido examinadas en un seminario sobre cultura empresarial realizado en el «Management Analysis Center», Cambridge, Mass. La contribución de Stanley Davis fue especialmente valiosa, al desarrollar la idea que los problemas culturales son distintos en las distintas situaciones de negocios y en los distintos estadios (Davis, 1982).

<i>Estadio de crecimiento</i>	<i>Función de la cultura/Problema</i>
III. Madurez empresarial	
1. Madurez o declinación de los mercados.	1. La cultura obliga a la innovación.
2. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento.	2. La cultura preserva a las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.
3. Falta de motivación para el cambio.	
Opción de transformación	
	1. El cambio cultural es necesario e inevitable, pero no todos los elementos de la cultura pueden o deben cambiar.
	2. Los elementos esenciales de la cultura deben identificarse, preservarse.
	3. Cabe dirigir el cambio cultural, o simplemente dejar que evolucione.
Opción de destrucción	
1. Bancarrota y reorganización.	1. La cultura cambia en los niveles paradigmáticos fundamentales.
2. Absorción y reorganización.	
3. Fusión y asimilación.	2. La cultura cambia a través del remplazo masivo de las personas clave.
Mecanismos de cambio	
9. Persuasión coercitiva.	
10. Renovación.	
11. Reorganización, destrucción, renacimiento.	

desde el exterior, o bien por las fuerzas internas que estimulen el cambio (Schein, 1980). Las fuerzas que pueden desbloquear a una cultura dada, serán por lo demás distintas en cada etapa del desarrollo empresarial, y determinados mecanismos de cambio tendrán una incidencia especial en distintas etapas del desarrollo.

En el cuadro 5 se recogen los tres principales períodos de desarrollo de las empresas, y, por cada período, los más importantes aspectos culturales y los mecanismos de cambio de mayor relieve. Esta delimitación de los estadios supone una teoría del desarrollo que pone el acento sobre la antigüedad generacional, las dimensiones y la com-

plejidad. Por antigüedad generacional entiendo el hecho de si la compañía la administra aún el fundador (primera generación), una familia que controla la compañía (segunda o tercera generación), o un equipo de profesionales que ejerce sólo un dominio y control relativos. Una compañía de primera o segunda generación puede llegar a ser muy grande y compleja, mientras que una enteramente profesionalizada tal vez no pase de ser pequeña y simple. Desde un punto de vista cultural, la variable más importante es la antigüedad generacional. En compañías de antigüedad equivalente, sus dimensiones y complejidad, como veremos, tienen una importancia sólo secundaria, en tanto que su antigüedad es fundamental.

Nacimiento y primeros años

En el estadio 1, la del nacimiento y los primeros años de un grupo o empresa nuevos, el principal impulso cultural proviene de los fundadores y de sus presunciones. El paradigma cultural que queda implantado, en el caso de que la empresa logre cumplir su tarea primordial y sobreviva, podrá entonces ser contemplado como la aptitud que distingue a la empresa, el fundamento de la identidad de sus miembros, y el «aglutinante» psicosocial del grupo. En esta primera fase, el grupo se preocupará sobre todo por diferenciarse del entorno y de otros grupos. El grupo volverá explícita su cultura, la unificará todo lo que sea posible, y la enseñará firmemente a los recién llegados (o los seleccionará por su compatibilidad inicial).

Este proceso puede apreciarse claramente en las compañías jóvenes de rápido crecimiento. Su autoimagen sobre la manera en que hacen las cosas está sólidamente articulada, es explicada detalladamente a los recién llegados, y se rearticula a menudo en situaciones ambiguas o críticas. Cuando la compañía de «Acción» era joven, dos presunciones —1) la de que «cualquiera podía tener inventiva», y 2) la de que «las decisiones deben siempre actuarse a través del grupo»—, se convirtieron prácticamente en «vacas sagradas».

Respecto al concepto de aptitud distintiva, en las compañías jóvenes es posible apreciar preferencias por ciertas funciones empresariales. En la de «Acción», se prefería claramente la ingeniería y la fabricación. Para otras funciones no sólo era difícil adquirir jerarquía y prestigio, sino que además a los profesionales de esas funciones —esto es, los profesionales de ventas—, los directivos que pertenecían a la compañía desde su origen, solían decirles que los vendedores nunca sabían de qué estaban hablando. En la «Multi» persiste una preferencia similar hacia la ciencia y la investigación, pese a que la compañía es mucho más

veterana. Debido a que históricamente el departamento de Investigación y Desarrollo ha sido la base del éxito de la compañía, la ciencia se define aún como la aptitud distintiva, pese a que cada vez más directivos admiten que el futuro depende ahora más de la comercialización, los estrechos controles financieros, y la eficacia de las operaciones.

Las aptitudes distintivas se definen usualmente con arreglo a las presunciones sobre la manera de encarar el ambiente externo; pero en algunos casos la aptitud distintiva puede comprender presunciones sobre la manera en que los miembros deben relacionarse entre sí, como en el caso de la empresa de cuidado de jardines que había escogido a sus empleados —y no a sus clientes y accionistas—, como a sus principales garantes. Todos sus camioneros, secretarías y personal de mantenimiento, conocían perfectamente el lado económico del negocio, de acuerdo con la teoría de que los empleados que se sienten totalmente responsables y profesionales, sabrán atraer clientes y garantizarán una buena atención. La continuidad del éxito del negocio dependerá de la habilidad para mantener a los empleados identificados con la misión central.

Las implicaciones para el cambio en este estadio son evidentes. En compañías jóvenes y de firme crecimiento, la cultura tiene probabilidades de ser fuertes porque 1) los principales creadores culturales siguen presentes, 2) la cultura permite al grupo definirse a sí mismo, y le abre camino en un entorno potencialmente hostil, y 3) muchos elementos de la cultura han sido aprendidos como defensas contra la ansiedad, según el grupo ha ido luchando para construirse y mantenerse. Las propuestas para cambiar deliberadamente la cultura, bien sea en el interior o en el exterior, serán por ello con toda probabilidad ignoradas o rechazadas. En cambio, los miembros o coaliciones dominantes procurarán preservar y resaltar la cultura, a través del cambio de la estructura o de algún otro elemento manipulables de la situación. La única fuerza que puede desbloquear una situación semejante, es una crisis externa de supervivencia, manifestada en forma de una fuerte caída del índice de crecimiento, un descenso en las ventas o en los beneficios, el fracaso de un producto importante, o de algún otro acontecimiento que no pueda ser pasado por alto. De producirse tal crisis, la siguiente etapa podrá automáticamente dar comienzo con la entrada de un nuevo alto directivo. Si el grupo fundador permanece intacto, lo mismo ocurrirá con la cultura, la cual sin embargo a partir de entonces puede evolucionar siguiendo un proceso de selección de híbridos, que se explicará más adelante.

Fase de sucesión. La fase de sucesión comprende una muy amplia variedad de subfases y procesos. La forma en que las compañías pasan del dominio de un fundador o una familia fundadora, al control de una segunda, tercera, o cuarta generación de directivos, tienen tantas variantes, que sólo cabe identificar procesos y eventos prototípicos.

El primero y por lo general más crítico de estos acontecimientos, es el cambio de un fundador por un jefe ejecutivo de una segunda generación. Aun en el caso de que esa persona sea el hijo del fundador u otro miembro de confianza de la familia, responde a la naturaleza de los fundadores/empresarios el encontrar dificultades para abandonar lo que ellos han creado (Schein, 1978). En el capítulo noveno, cité el caso extremo de Jones, un empresario que inconscientemente deseaba destruir su empresa, para demostrar así al mundo lo indispensable que era. Por otra parte, descubrí igualmente a Smithfield, un empresario cuya pasión era la de continuar creando nuevas empresas, gracias a lo cual podía dejar las que tenían éxito en manos de sus amigos y colegas.

Durante esta fase, los conflictos en torno a los elementos de la cultura que los empleados aprecian y los que no, quedan en un segundo plano respecto a lo que ellos mismos aprecian y no aprecian del fundador, dado que casi toda la cultura verosímilmente estará reflejando la personalidad del fundador. Surgen así luchas entre los «conservadores», que se inclinan por la cultura fundadora, y los «liberales» o «radicales», que quieren cambiar la cultura, en parte porque pretenden asentar su propia posición de poder. El peligro en esta situación consiste en que los juicios sobre el fundador se proyectan sobre la cultura, y que, en el intento de desplazar al fundador, gran parte de la cultura es puesta en duda. Si los miembros de la empresa olvidan que la cultura consta de una serie de soluciones aprendidas que han producido éxito, bienestar, e identidad, tal vez no hagan más que afanarse por cambiar precisamente las cosas que valoran y necesitan.

En la compañía de Jones, se hicieron varios esfuerzos por incorporar jefes ejecutivos portadores de presunciones distintas, basadas en principios «profesionales» de dirección; pero las presunciones sobre los derechos y privilegios de la familia, no hicieron más que imponerse en todo momento, hasta provocar el despido del nuevo jefe ejecutivo después de un período de seis a dieciocho meses, con la excusa de que «no había logrado realmente entender nuestro negocio». En la compañía de «Acción», se han hecho repetidos esfuerzos por incorporar a terceros con nuevos enfoques respecto al manejo del negocio; sólo que si llegan a ser demasiado distintos, los candidatos no consiguen ni siquiera pasar el proceso inicial de entrevistas. Se ha producido igualmente una considerable rotación de esas personas durante su primer año de empleo, lo que en buena medida puede ser considerado como una «expulsión» de hecho.

En esta fase, suele ignorarse lo que es la cultura empresarial y lo que la misma hace por el grupo, así como la manera en que ha llegado a constituirse. Por ello, los procesos de sucesión deben concebirse para asentar esas partes de la cultura que ofrecen una identidad, una aptitud distintiva y una defensa contra la ansiedad. Lo más probable es que ese proceso sólo pueda conducirse desde el interior, ya que un sujeto ex-

traño difícilmente podrá entender las complejidades de los temas culturales y las relaciones afectivas entre fundadores y empleados.

La primera sucesión efectiva suele servir para desbloquear la empresa. En este estadio de desarrollo, la empresa por lo corriente pasa de tener una plantilla de unos cuantos cientos, a unos cuantos miles de personas, y de un equipo reducido a una directiva multisectorial. El fundador se mantiene en el control, sólo que ahora cuenta con un equipo con el que comparte de forma creciente las responsabilidades. Las variables críticas de este estadio dependen de la clase de personas que el fundador seleccione para ocupar los futuros cargos de poder (miembros de la familia, sujetos integrados pero no de la familia, o terceros), y del tipo de formación y enseñanza que se les imparta.

La preparación para la sucesión suele ser psicológicamente problemática tanto para el fundador como para los sucesores potenciales, por cuanto los empresarios son propensos a mantener elevados grados de control. Cabe que oficialmente estén preparando a sus sucesores, mientras que inconscientemente tratan de evitar que personas competentes pasen a desempeñar esos papeles. Como cabe que designen a sus sucesores, pero que eviten darles la responsabilidad que requerirían para dominar convenientemente su trabajo, supuesto que bien podemos denominar síndrome del «Príncipe Alberto», recordando que la reina Victoria no concedió a su hijo demasiadas oportunidades para aprender a ser rey. Este esquema suele producirse especialmente en casos de transmisión de padres a hijos.

Cuando la alta dirección o el fundador establecen los *criterios* para la sucesión, los problemas culturales salen a la luz. Ahora es evidente que casi toda la cultura se ha convertido en propiedad de la empresa, aunque en un principio la misma haya sido propiedad del fundador. En cualquier caso, si el fundador o la familia del fundador mantienen el control de la empresa, no habrá de producirse un cambio cultural sustantivo, sino un denodado esfuerzo por clarificar, integrar, mantener y desarrollar la cultura, sobre todo porque ésta se identifica con el fundador.

Mecanismo de cambio 1: Evolución natural. Si la empresa no está sometida a una fuerte presión del exterior, y si el fundador o la familia fundadora se mantienen durante largo tiempo, la cultura evolucionará simplemente asimilando lo que funcione mejor a lo largo de los años. Esa evolución supone dos procesos básicos (Sahlins y Service, 1960; Steward, 1977; McKelvey, 1982): el de evolución general y el de evolución específica.

La evolución *general* hacia la siguiente etapa histórica de desarrollo, supone diversificación, complejidad, altos grados de diferenciación e integración y la síntesis creativa de nuevas y más elevadas formas. En este concepto está implícita la presunción de que los sistemas sociales poseen una dinámica evolutiva, como la descrita en capítulos previos

en relación a los pequeños grupos. Al igual que los grupos, las empresas atraviesan también etapas lógicas, pese a que no se ha demostrado inequívocamente cuáles son esas etapas y cuál es la dinámica interna que genera la evolución. Los elementos de la cultura que actúan como defensa, probablemente se conservarán y fortalecerán a lo largo de los años, pero también cabe que sean redefinidos y desarrollados dentro de una estructura integrada y más compleja. Las presunciones básicas pueden retenerse, sólo que la forma en que se manifiestan puede variar, creando nuevos esquemas de comportamiento que a larga revierten sobre las presunciones básicas. No todos los sistemas tienen la capacidad de evolucionar hacia mayores grados de complejidad, si bien la evidencia de que los sistemas humanos pueden seguir esa evolución es aplastante.

La evolución *específica* supone la adaptación de determinadas partes de la empresa a sus propios entornos. Así, una empresa de alta tecnología desarrollará técnicas altamente refinadas en el plano de la Investigación y el Desarrollo, mientras que una compañía de productos de consumo dedicada a la alimentación o a la cosmética, desarrollará técnicas altamente refinadas en el plano de la comercialización. En cada caso, las diferencias reflejarán importantes presunciones subyacentes sobre la naturaleza del mundo y la experiencia de crecimiento vivida por la empresa. Por lo demás, si las distintas partes de la empresa ocupan distintos entornos, cada una de esas partes evolucionará para adaptarse a su propio entorno (Lawrence y Lorsch, 1967 [1.])

La evolución general puede apreciarse claramente en la «Multi», a través de su crecimiento y desarrollo desde oficinas de ventas regionales en una diversidad de países, a compañías enteramente integradas en cada uno de los distintos e importantes países. Las compañías de cada país aprendieron a adaptarse al entorno tecnológico, económico, social, y de mercado que les era propio, para, durante el proceso, ganar cada vez más independencia respecto a las unidades funcionales de las oficinas centrales. Para que la compañía pudiera mantener su integridad como sistema global, tuvo que cambiarse su estructura reduciendo las oficinas centrales y volviendo más estratégica la función de la alta dirección. Si la compañía hubiese optado por dismantelar la estructura de sus divisiones, y hacer recaer los beneficios y las pérdidas sobre los países, ello habría representado un mayor cambio cultural en la evolución general, por cuanto habría supuesto el cambio de una presunción central sobre la misión de la compañía, derivada de la estructura de producción propia de las divisiones. La reafirmación de la estructura de las divisiones, la negativa a participar ampliamente en nuevos negocios mediante adquisiciones y la reafirmación de que la compañía estaba

(1) *La Empresa y su entorno*. Colección «Gestión e Innovación». Plaza & Janés, 1987.

fundada en la ciencia y la tecnología, constituyeron una clara opción por mantener la integridad cultural básica. Pero la evolución tenía que ser dirigida; de allí que se hicieran, como se describió en el capítulo anterior, adaptaciones en la estructura y cambios procedimentales.

Mecanismo de cambio 2: Evolución autodirigida a través de la terapia empresarial. Si uno entiende que la cultura es en parte un mecanismo de defensa para evitar la incertidumbre y la ansiedad, deberá ser capaz de ayudar a la empresa a valorar las fuerzas y debilidades de su cultura y a modificarlas si ello resulta necesario para su supervivencia y su funcionamiento eficaz. La terapia por la que se impulsa la creación de una imagen propia, permite que se produzca una redefinición cognoscitiva, y en esa medida puede a su vez ser causa de cambios sorprendentes. Probablemente se necesitará la participación de terceros para: 1) desbloquear la empresa; 2) ofrecer una seguridad psicológica; 3) colaborar en el análisis de la naturaleza defensiva actual de la cultura; 4) mostrar a los individuos clave de la empresa la manera en que la cultura aparentemente está actuando, y 5) colaborar en el proceso de redefinición cognoscitiva (Schein y Bennis, 1965; Schein, 1969, 1980).

Cuando este proceso opera, generalmente porque el cliente se halla altamente motivado para el cambio, pueden producirse transformaciones sorprendentes en las presunciones. Una compañía, por ejemplo, no podía realizar una transición vital porque tradicionalmente había definido la comercialización en términos mercantiles muy limitados, debido a lo cual otorgaba escaso valor a la función. Sólo cuando los ejecutivos clave lograron una auténtica visión personal del criterio que tenían sobre la comercialización, y después de redefinir cognoscitivamente el proceso, fueron capaces de adoptar la presunción de que la comercialización podía ser útil, así como de cambiar su política de contratación y de conceder a sus directivos comerciales un poder más efectivo.

Muchas de las intervenciones que a lo largo de los años se han registrado en la de «Acción», pueden ser consideradas terapéuticas, en cuanto su objetivo consistía en crear una visión. Por ejemplo, en una junta anual en la que se discutía el pobre rendimiento de la compañía, la cúpula directiva terminó siendo presa de una actitud depresiva, que se quiso explicar del siguiente modo: «Para funcionar mejor sólo necesitamos que nuestro presidente o alguno de sus lugartenientes clave, opte por una dirección y nos señalen el camino a seguir.» Algunos de los que conocíamos la cultura oímos esto no como una demanda realista, sino como el deseo de contar con una solución mágica. Yo debía, de acuerdo con el programa, ofrecer una corta exposición sobre la cultura de la compañía, así que aproveché la oportunidad para plantear la siguiente pregunta: «¿Considerando la historia de esta compañía, y la clase de directivos y personas que hay aquí, creen realmente que, si las órdenes fueran dictadas desde la cúpula, ustedes las acatarían?» Hubo un largo silencio, seguido de algunas sonrisas cómplices, y por fin co-

menzó un debate más realista sobre la manera en que el grupo, *junto*, podría procurar demarcar su dirección.

No siempre es necesario desvelar las defensas. A veces basta con identificar la manera en que operan, de modo que sus consecuencias puedan ser juzgadas con realismo; si se consideran demasiado costosas, cabe interponer una reacción compensatoria. Por ejemplo, el empeño de la de «Acción» por controlar todas las decisiones lateralmente antes de llevarlas adelante, bien puede ser una defensa contra la ansiedad por el hecho de ignorar si una decisión dada es correcta. Con el crecimiento de la compañía; los costes de esa defensa han aumentado, no sólo por el tiempo siempre mayor que se invierte en tomar una decisión, sino por lo que se tarda en confrontar la misma con otros que no se han formado en la compañía, cuyas opiniones, si no pueden enjuiciarse, no servirán para resolver los problemas. Puede entonces optarse por: 1) desvelar el mecanismo, lo que es difícil de hacer a menos que se halle algún modo de refrenar la ansiedad que se desencadenará a corto plazo (por ejemplo, encontrar un líder fuerte que absorba la ansiedad); 2) crear mecanismos compensatorios (por ejemplo, hacer que las reuniones sean menos frecuentes pero más largas, o clasificar las decisiones y buscar el consenso sólo respecto a algunas o hallar el modo de acelerar las reuniones), y 3) descomponer la compañía en unidades más pequeñas, en las que quepa aplicar el proceso consensual gracias a que la gente puede conocerse entre sí y desarrollar procesos consensuales eficientes.

Casi toda la esfera del cambio planificado y el desarrollo empresarial, opera según el modelo de terapia y autovisión (Schein, 1969). Lo que tiene que presumirse es que el sistema se halla motivado para el cambio y dispuesto a contar con una visión propia, por mucho sufrimiento que ello pueda comportar. Con todo, en ocasiones las empresas necesitan verse en verdaderos problemas, para llegar a reconocer que necesitan ayuda, y aun entonces no suelen recurrir a la ayuda adecuada. Desgraciadamente, las empresas no son en este aspecto distintas de los individuos.

Mecanismo de cambio 3: Evolución dirigida a través de procesos mixtos. Los dos procesos anteriores realzan el desarrollo en cuanto que permite conservar y asentar la cultura tal y como existe. Pero si las presiones para el desbloqueo son menos asertivas, planteando que la cultura presente debe de algún modo cambiar para poder garantizar la supervivencia, ¿cómo puede una empresa joven conducir tal cambio sin perder su identidad? Un proceso consiste en cubrir selectivamente los puestos claves con «híbridos», esto es, «sujetos integrados» que se han formado en la cultura y son aceptados, pero cuyas presunciones personales se apartan algo de las líneas maestras, para inclinarse por la necesidad de una transformación de la compañía. Cuando tales directivos son situados en puestos clave, suelen provocar en los demás la

siguiente reacción: «No nos gusta lo que está haciendo por cambiar el lugar, pero al menos es uno de los nuestros.»

Para que este mecanismo funcione, algunos de los más veteranos líderes de la compañía deben tener una visión de lo que falta, lo que implica que ante todo deben desprenderse de algún modo de su propia cultura mediante un proceso terapéutico. Pueden obtener esa visión por medio de preguntas de los miembros del consejo, o a través de asesores, o bien mediante programas educacionales en los que tengan contacto con otros líderes. Si los líderes reconocen entonces la necesidad del cambio, pero no saben cómo llevarlo a cabo, podrán proceder a seleccionar para los puestos clave a aquellos miembros de la vieja cultura que mejor representen las nuevas presunciones que pretenden asentar. Por ejemplo, una compañía altamente centralizada que se había formado con la presunción de una extrema autonomía y delegación hasta para los niveles más bajos, descubrió que con el crecimiento rápido estaba «perdiendo el control», en cuanto que estaba perdiendo su capacidad para coordinar y formular una estrategia coherente. Los altos directivos sabían que la introducción de un tercero en un puesto clave sería rechazada, por lo que gradualmente cubrieron distintos cargos de la dirección de divisiones con directivos que se habían formado en el sector de fabricación, donde había primado siempre una mayor disciplina y centralización. Estos directivos se desempeñaron dentro de los márgenes de la cultura, pero implantaron gradualmente una mayor centralización y disciplina.

La sucesión formal de la directiva, cuando el fundador o la familia fundadora renuncian finalmente al control, ofrece una oportunidad para cambiar la dirección de la cultura, siempre que el sucesor sea la clase adecuada de híbrido, en cuanto que representa lo que la empresa necesita para sobrevivir, y aun cuando su aceptación se deba a que «es uno de los nuestros», y por ende también un defensor de la vieja cultura. Un caso especialmente interesante es el de la *creación* de un híbrido mediante la inclusión durante algunos años de un tercero, destinado a ser el sucesor del fundador, en la junta directiva. Si acepta la cultura y es aceptado por la compañía, podrá entonces desempeñar con éxito su cargo.

Mecanismo de cambio 4: «Revolución» dirigida a través de terceros. Una compañía joven y en crecimiento puede seleccionar a terceros para cubrir los puestos clave, con la justificación de que la empresa necesita ser dirigida más «profesionalmente»; esto es, que necesita incorporar herramientas modernas de dirección que el fundador no poseía. El recurso a terceros es también lo más usual cuando la compañía atraviesa dificultades económicas debidas a deficiencias que se asocian con la cultura del fundador. Dyer (1984) ha examinado este mecanismo de cambio en distintas empresas. Aparentemente, el siguiente escenario es el prototípico: 1) la empresa experimenta una sensación de crisis, moti-

vada por un descenso del rendimiento o algún tipo de fracaso en el mercado, y concluye que necesita un nuevo liderazgo; 2) simultáneamente se produce un debilitamiento del «esquema de preservación», en el sentido de que los procedimientos, las creencias y los símbolos que sostienen la vieja cultura se desmoronan; 3) un nuevo líder con nuevas presunciones es incorporado para que se ocupe de la crisis; 4) se crea un conflicto entre los defensores de las viejas presunciones y el nuevo liderazgo; 5) la crisis se contiene, la compañía se da cuenta que está otra vez encauzada, y al nuevo líder se le otorga confianza, y 6) las nuevas presunciones se implantan y refuerzan mediante una serie nueva de actividades del esquema de preservación. La gente puede decirse: «No nos agrada el nuevo enfoque, pero no podemos rebatir el hecho de que nos ha devuelto la rentabilidad, por lo que tal vez conviene que ensayemos los nuevos métodos.» Si la mejora no se produce, o si el nuevo líder no se gana la confianza por la mejora lograda, será obligado a renunciar, situación ésta bastante común en compañías de primera generación.

Para entender enteramente la dinámica del proceso descrito por Dyer, sería obviamente necesario saber más sobre el por qué y el cómo los mecanismos del esquema de preservación se debilitan. Una causa de ese debilitamiento es el cambio en la posesión. Por ejemplo, cuando los fundadores renuncian a la posesión de la compañía, tal cambio estructural reduce sustancialmente su capacidad para continuar imponiendo sus presunciones sobre la empresa, y franquea la entrada a luchas de poder entre diversos elementos, lo que, a su vez, debilita cualquier tipo de presunción cultural existente (Schein, 1983; Dyer, 1984). Con todo, lo corriente es que las presunciones culturales encuentren apoyo en: 1) la estructura de la empresa, sus procesos recurrentes y su arquitectura física; 2) las anécdotas y símbolos de la empresa, y 3) la clara articulación de su filosofía y estatutos. Por tanto, mucho es lo que hace falta «debilitar» antes de que el nuevo líder pueda incorporar sus propias presunciones. No debe asombrar que los terceros tengan dificultades para cambiar las culturas.

«Adolescencia» empresarial

Cuando la familia fundadora deja de detentar la propiedad o la posición dominante que confiere el desempeño de los puestos clave, o cuando pasadas algunas generaciones la empresa ha crecido hasta el punto de que el número total de los directivos ajenos a la familia, sobrepasa el número de los miembros de la familia, hablamos de «adolescencia».

Desde una perspectiva cultural, la empresa se enfrenta ahora a una situación muy distinta. Se halla afianzada y debe sostenerse a través de un crecimiento continuo y un proceso de renovación. En este momento debe optar por proseguir ese crecimiento bien a través de la expansión geográfica, o por la creación de productos nuevos, la apertura de nuevos mercados, la integración vertical al objeto de mejorar sus costes y recursos, las fusiones y las adquisiciones, la sectorialización o la ampliación. La historia del crecimiento y desarrollo de la empresa no es necesariamente una buena pauta para saber lo que ocurrirá en el futuro, ya que el entorno puede haber cambiado, y, lo que es aún más importante, los cambios internos pueden haber alterado las fuerzas y debilidades propias de aquélla.

Mientras que en el período de crecimiento la cultura constituía un aglutinante necesario, los más importantes elementos de la cultura se hallan ahora institucionalizados o implantados en la estructura y en los procesos básicos de la empresa; por consiguiente, el conocimiento de la cultura y el deliberado propósito de construir, integrar, o conservar la misma, poseen ahora menos importancia. La cultura que la empresa ha adquirido durante sus primeros años se da ahora por asumida. Los únicos elementos que tienen probabilidades de ser conscientes son los credos, los valores dominantes, los eslóganes de la compañía, los estatutos, y otros pronunciamientos públicos que recogen lo que la compañía pretende ser y defiende, es decir, sus teorías y valores expresos (Argyris y Schön, 1978; Deal y Kennedy, 1982; Ouchi, 1981). En esta etapa, resulta difícil descifrar la cultura y lograr que la gente la comprenda, por cuanto está demasiado implantada en las rutinas. Puede incluso ser contraproducente dársela a conocer a la gente, a no ser que haya alguna crisis o algún problema que resolver. Los directivos consideran el debate cultural como algo molesto e irrelevante, especialmente si la compañía está adecuada y ampliamente establecida. Por otra parte, las expansiones geográficas, las fusiones y las adquisiciones, así como la introducción de nuevas tecnologías, requieren ser valoradas con cautela, de modo de determinar si las culturas que pretenden integrarse o fusionarse son, en efecto, compatibles.

En esta etapa, además, puede haber firmes fuerzas favorables a la difusión cultural y a una menor integración, debido a la formación de poderosas subculturas y a que es difícil mantener una cultura muy integrada en una empresa grande, diferenciada y geográficamente dispersa. Por lo demás, no es necesariamente cierto que todas las unidades culturales de una empresa deban estar uniformadas e integradas. Varios conglomerados con los que he trabajado han dedicado un tiempo considerable a decidir si era oportuno esforzarse por la preservación o, en algunos casos, la construcción de una cultura común. ¿Los costes de tal esfuerzo merecen la pena? ¿No existe acaso hasta el peligro de imponer presunciones a una subunidad, que tal vez no correspondan en

absoluto a su situación? Por otra parte, si a todas las subunidades se les permite desarrollar sus propias culturas, ¿qué ventaja competitiva reporta el ser una empresa unitaria? En este estadio, las funciones que cumple la cultura como totalidad son menos evidentes, por lo que el problema de conducir el cambio cultural es más complejo y variado.

En este estadio, las fuerzas desbloqueadoras pueden provenir tanto del exterior como del interior, como ocurría en el primer estadio: 1) toda la empresa o partes de ella pueden experimentar dificultades económicas, o fracasar de algún modo en el cumplimiento de las metas claves, por cuanto el entorno ha cambiado de un modo significativo, y 2) en el interior de la empresa pueden producirse destructivas luchas de poder entre subculturas. Ambas clases de fuerzas pudieron apreciarse en la «Multi», antes del lanzamiento del Proyecto de Reconversión descrito en el decimoprimer capítulo. Algunas de las divisiones estaban sufriendo un constante declive, al extremo de que toda la salud económica de la «Multi» fue puesta en duda, por lo que hubo de emprenderse un importante programa de revalorización y cambio. Al mismo tiempo, los grupos funcionales de las compañías regionales se enfrentaban cada vez más a las oficinas centrales de la empresa, y se quejaban de la detracción de los beneficios producida por la pesada carga que les imponían las «infladas» oficinas centrales. En compañías organizadas funcionalmente, suelen presenciarse auténticas luchas intergrupales entre funciones como las de ventas, fabricación, ingeniería, comercialización, e investigación y desarrollo, debido a que cada uno de estos grupos desarrolla una firme subcultura basada en su bagaje profesional y en su adaptación a un entorno específico (Lawrence y Lorsch, 1967).

En el primer estadio, lo vital es lograr la integración y una identidad específica; de allí que las luchas de poder entre individuos e incluso grupos sean inaceptables en tanto no se cuente con una clara identidad cultural. En la adolescencia de las empresas la cultura puede aceptar, e incluso fomentar, choques entre individuos, por cuanto es dable que esté fundada en presunciones sobre la competitividad entre individuos. Solamente cuando la integridad de toda la cultura es puesta en duda por subculturas rivales, surge un problema potencial.

La conducción del proceso de cambio en este estadio, una vez que la empresa ha sido desbloqueada, resulta más complicada, ya que la empresa difícilmente será consciente de su cultura, como lo era en el primer estadio. Lo único que conoce son sus eslóganes y mitos. Los directivos clave requieren poseer ahora una visión más profunda del contenido de su cultura y del proceso cultural que tal vez esté en marcha, para lo que probablemente necesiten recurrir a algunas intervenciones terapéuticas, como paso previo a otro tipo de cambios.

Mecanismo de cambio 5: Cambio planificado y desarrollo empresarial. Buena parte del trabajo de los conductores del desarrollo empresarial, persigue la unificación de distintas y opuestas subculturas, ayu-

dando a la coalición dominante o a la directiva del sistema de clientes, a concebir la manera de integrar constructivamente las múltiples agendas de los distintos grupos (Beckhard y Harris, 1977). Los distintos conflictos que se desarrollan exigen el concurso de intervenciones que promuevan una visión mutua y el fomento de un compromiso que reordene las metas de la compañía. Ese compromiso parece siempre implicar una visión de las propias presunciones y de aquellas propias de otros grupos con los que uno se siente en conflicto. Por ello, los esfuerzos tendentes al desarrollo empresarial se inician casi siempre con intervenciones terapéuticas pensadas para aumentar la autovisión, pero luego prosiguen con distintos tipos de programas de cambio dirigido, en los cuales el asesor externo puede desempeñar distintos papeles que faciliten el proceso. El cambio cultural no suele ser un objetivo *per se*, sólo que el cambio cultural suele ser inevitable si la causa de la dificultad es un conflicto entre subculturas en el marco de la empresa. Debido a que ahora existe toda una literatura sobre esta forma de cambio, no abundaré más aquí sobre ella (véanse Bennis, 1969; Beckhard, 1969; Beckhard y Harris, 1977; Bennis y otros, 1976; French y Bell, 1978; Beer, 1980).

Mecanismo de cambio: 6 Seducción tecnológica. En un extremo, esta categoría incluye la difusión de la innovación tecnológica y distintas formas de «contracultura», allí donde las nuevas tecnologías han sinuosamente cambiado enteras culturas. En el extremo opuesto, incluye la introducción deliberada y dirigida de tecnologías específicas, con miras a instigar en los miembros de la empresa una nueva conducta, la cual, a su vez, les exigirá reexaminar su cultura actual y tal vez adoptar nuevos valores, creencias y presunciones. Los procesos de difusión y «contracultura» no serán aquí tratados en detalle, por cuanto cuentan también con una extensa literatura, tanto en la teoría empresarial como en la antropología. Me centraré pues en situaciones donde el objetivo de la cúpula directiva consiste en reducir lo que considera una excesiva diversidad cultural, para lo que deliberadamente introduce una tecnología aparentemente «neutra» y «progresista», y cuyo propósito es el de lograr que la gente piense y se comporte en términos comunes.

Muchas compañías han introducido programas para la capacitación de líderes, basados en modelos tales como el «Blake Managerial Grid» (Blake y Mouton, 1964), al objeto de impartir a todas las esferas de la dirección, un vocabulario y unos conceptos comunes. La presunción que subyace en esta estrategia, es la de que un nuevo lenguaje común en un área cultural determinada («de qué manera se relaciona uno con los subordinados»), obligará gradualmente a los miembros de la empresa a adoptar un marco común de referencia que a la larga dará lugar a presunciones comunes. Es dudoso que una estrategia similar baste para producir un verdadero cambio cultural. Sin embargo, el programa sí que logra reducir la diversidad inicial por la creación de un vocabulario común y de un esquema conceptual que permite resolver los problemas

propios del trato con la gente. A medida que la empresa vaya extendiendo su historia y solucionando crisis, podrá ir gradualmente desarrollando nuevas presunciones subyacentes.

La práctica actual de introducir ordenadores personales en distintas esferas de la dirección, y la asistencia obligada a cursos de capacitación, pueden tener como finalidad semejante función unificadora. Los altos directivos aprecian una diversidad excesiva en las presunciones que gobiernan las decisiones de la directiva, y sacan a relucir la cuestión introduciendo una tecnología que obliga a tomar conciencia de las premisas y estilos de la toma de decisiones. Algunos directivos ven además en la tecnología la oportunidad para imponer las presunciones que subyacen en esa misma tecnología nueva, como por ejemplo la importancia de la precisión, la medición, la cuantificación, la construcción modelo, etcétera, en cuyo caso tal vez sea más propio hablar de persuasión coercitiva tras el proceso de seducción, si bien en muchos casos la seducción se concibe simplemente para hacer *aflorar* la diversidad cultural, de manera que pueda ser encarada.

Otro ejemplo de seducción tecnológica lo brinda un directivo que había advertido que el volumen de memoranda en su empresa se había vuelto ingobernable, provocando la presunción de que en realidad no hacía falta ocuparse de ningún memorándum. Debido a que los directivos habían aprendido a hacer caso omiso de los memoranda, se habían establecido mecanismos adicionales de comunicación, lo que recargó en exceso el sistema, con efectos devastadores sobre el intercambio de información. El directivo convenció a la compañía para que instalara un sistema de comunicación electrónico a modo de experimento, sin vincular de ningún modo éste a su diagnóstico sobre la sobrecarga de información. Desde su instalación, los directivos pudieron contar con una alternativa al sobrecargado sistema de llamadas telefónicas y memoranda. Al comienzo, los directivos lo utilizaban como un medio para asegurarse de que sus mensajes eran transmitidos, debido a lo cual sólo se acudía al sistema para procesar mensajes importantes. Como los mensajes eran pocos, recibían respuesta, y así el empleo del sistema se vio reforzado. El sistema de memoranda y el uso de los teléfonos se fueron gradualmente atrofiando, de modo que al final el exceso de información se vio notablemente reducido, al tiempo que se aprendía e implantaban nuevas presunciones sobre lo que uno puede y debe comunicar. Este directivo está convencido que de haber abordado directamente el problema de la sobrecarga de información, apenas se habrían hecho cambios superficiales, y la presunción subyacente de que nadie se ocupaba realmente del contenido de los memoranda, no habría sido tratada.

La seducción tecnológica puede igualmente ser coercitiva. Un directivo se hizo cargo de una compañía de transportes creada cien años atrás por cédula real, y que se había forjado una firme tradición alre-

dedor de sus camiones azules y el escudo real que éstos llevaban pintado en sus lados (1). La compañía estaba perdiendo dinero por no buscar con energía nuevos conceptos sobre la forma de ofrecer el transporte. Después de observar la compañía por espacio de algunas semanas, el nuevo jefe ejecutivo ordenó intempestivamente y sin dar explicaciones, que toda la escuadra de camiones fuera pintada enteramente de blanco. Huelga decir que produjo consternación: acudieron delegaciones a instar al presidente a que reconsiderara, hubo protestas por la pérdida de identidad, previsiones de un desastre económico completo, y otras formas de oposición. Todo ello fue oído con paciencia, pero el presidente simplemente reiteró que quería que se acatará lo dispuesto, y pronto. Zanjó la oposición impidiendo que la demanda fuera negociable. En cuanto los camiones fueran pintados de blanco, los conductores advirtieron que la gente se mostraba curiosa por lo que habían hecho, y preguntaba cuál era el nuevo logotipo que iban a colocar en los camiones. Ello obligó a los empleados de todos los niveles a meditar sobre el negocio del que formaban parte, y promovió el enfoque hacia el mercado que el presidente había estado intentando implantar. Correcta o incorrectamente, había asumido que no podía lograr ese enfoque mediante una simple rogativa. Tenía que llevar a los empleados a una situación en la que no les quedara elección.

Lógicamente, hemos de admitir que mucha gente se opone a las nuevas tecnologías porque correctamente estima que sus presunciones culturales están siendo recusadas y amenazadas. Los cambios tecnológicos no sólo desbaratan los esquemas de comportamiento, sino que además obligan a examinar, y si cabe cambiar, las presunciones subyacentes.

Mecanismo de cambio 7: Cambio a través del escándalo y la explosión de los mitos. A medida que una compañía madura, desarrolla una ideología positiva y una serie de mitos sobre su manera de actuar, lo que Argyris y Schön (1974, 1978) ponen bajo el epígrafe de «teorías expresas»; al mismo tiempo, continúa operando por otras presunciones, que ellos mismos denominan «teorías en uso», las cuales vienen a reflejar con mayor precisión lo que realmente acaece. Por ejemplo, la teoría expresa de una empresa puede ser la de que toma en consideración las exigencias individuales a la hora de decidir los desplazamientos geográficos; sin embargo, su teoría en uso —la de que cualquiera que rechace un destino queda relegado de las promociones— a la larga niega la teoría expresa. La teoría expresa de una empresa que afirma que emplea técnicas racionales en la toma de decisiones, recurriendo a estudios de mercado para la introducción de productos nuevos, puede quedar des-

(1) Este ejemplo ha sido brindado por Geoffrey Lewis, de la Universidad de Melbourne.

plazada por la real tolerancia de los enfoques y proyectos domésticos de algún directivo clave.

Allí donde existen esas incongruencias entre las teorías expresas y en uso, encuentra más clara aplicación este mecanismo de cambio. Nada cambia hasta que las consecuencias de la *teoría en uso* provocan un escándalo público y notorio que no puede ser ocultado, evitado o rechazado. Por ejemplo, en la compañía que se preciaba de tomar en cuenta los sentimientos individuales en los traslados a otros países, se suicidó un alto ejecutivo que había sido asignado a un puesto que no deseaba. Dejó una nota que fue dada a conocer a la Prensa, en la cual explicaba claramente que la compañía lo había obligado a aceptar un destino por él no querido. Este acontecimiento expuso de improviso un elemento de la cultura, y de tal forma que no cabía ni el rechazo ni la racionalización. La compañía instauró inmediatamente una serie nueva de procedimientos basados en la teoría expresa, y pudo abandonar la teoría en uso porque sus consecuencias negativas eran ahora notorias. En el caso del proceso de toma de decisiones controlado por un directivo clave, lo que al cabo ocurrió fue uno de los productos que aquél había promovido, fracasó tan rotundamente, que tuvo que hacerse pública la reconstrucción hecha sobre los motivos de su introducción. El papel del directivo en el proceso fue revelado por subordinados descontentos, y al calificarse de escandaloso, aquél fue trasladado de su puesto, e inmediatamente se ordenó que se siguiera un proceso más formal para la introducción de los productos.

En estos ejemplos, fueron los eventos externos los que precipitaron el cambio, pero uno bien puede imaginarse situaciones en las que los sujetos integrados «inventan» escándalos, a fin de provocar algunos de los cambios que pretenden, procediendo a transmitir la información al lugar y en el momento justos. Esa transmisión de información suele definirse como «soplo», en el sentido de que lo que hacen es exponer las incongruencias internas. Dado que los soplos son capaces de precipitar una crisis que puede forzar el reexamen de algunas de las presunciones culturales, cabe entender por qué la gente los recibe con cautela y por qué las empresas acostumbran castigarlos.

Mecanismo de cambio 8: Acrecentamiento. Algunos tipos de cambio se realizan mejor si uno paciente pero constantemente se sirve de cualquier oportunidad para encauzar a la empresa en alguna dirección. El acrecentamiento significa que en toda área de decisión bajo la responsabilidad de un directivo, la decisión se enfoca reiteradamente hacia una nueva serie de presunciones, pero cada decisión en particular representa sólo un cambio menor. Una versión de este concepto fue introducida por Quinn (1978) para explicar lo que él apreció como el proceso real por el que se implanta la estrategia en las empresas. Los líderes no motivan grandes cambios, pese a tener una idea clara del punto al que quieren llegar. En lugar de ello, buscan oportunidades para rea-

lizar cambios menores, examinan constantemente la actuación de estos cambios, y se limitan a recurrir a eventos fortuitos para llevar al sistema hacia la dirección deseada.

Tal proceso cambia partes de la cultura lentamente y durante un largo período de tiempo, especialmente si entre esas decisiones de acrecentamiento figura el remplazo de personas que ocupan puestos clave, por otras con presunciones diferentes. Los procesos de selección de ejecutivos y contratación de personal son, en este sentido, poderosos procesos de cambio cultural, si bien al tiempo son muy lentos. Pero aun cuando no se controle la contratación y la selección, cabe provocar gradualmente un cambio imponiendo transformaciones en el comportamiento que sean causa de disonancia, y, durante un tiempo, poner a la gente en situación de darse cuenta que ya no actúa con arreglo a sus presunciones previas. Si la conducta nueva triunfa y queda implantada, podrá resultar más fácil de cambiar las presunciones para adecuarse a la conducta, que desplazar la conducta para adaptarse a las presunciones originales, como la investigación sobre la disonancia ha demostrado (Festinger, 1957; Cooper y Croyle, 1984). Este proceso puede producirse calladamente y sin que sea percibido por la conciencia, de modo tal que un día los miembros de la empresa descubren que las cosas son realmente distintas, si bien ignoran en qué momento ha podido realizarse el cambio.

Tichy (1983) ha observado que las empresas pueden llegar a verse en serias dificultades, si no logran percibir los pequeños pero constantes cambios que se producen en su entorno. Relaciona este proceso con el «fenómeno de la rana cocida», en la cual la rana que está metida en la olla, no llega a percibir su muerte si la temperatura del agua se va elevando poco a poco. En la psicología de la percepción se sabe perfectamente que es factible cambiar el «nivel de adaptación» de una persona, aumentando o disminuyendo los estímulos por debajo del nivel de «JND» o «just noticeable difference» (diferencia apenas perceptible). Así, si queremos que alguien se adapte a una habitación muy iluminada, un medio de conseguirlo consiste en aumentar la luminosidad de modo tan gradual, que la persona no pueda llegar a percatarse de los cambios. Del mismo modo, una cultura puede cambiar tan lentamente, que durante largo tiempo no llegan a percibirse los cambios.

Otra metáfora, «darle la vuelta al barco», alude a algo distinto en torno al acrecentamiento. Hace ver que incluso cuando el líder sabe hacia dónde quiere ir y se muestra dispuesto, exige tiempo y energía lograr que un amplio número de personas acepte otras presunciones básicas respecto a algo fundamental. Las grandes empresas se muestran compactas debido al elevado número de personas que las integran. Exhiben cierta inercia que necesita ser superada para cambiar la dirección. De modo similar, la metáfora, «Roma no se hizo en un día», nos recuerda que, incluso cuando existe consenso sobre la dirección a seguir, se ne-

cesita un enorme esfuerzo para trasladar los conceptos a la realidad, e implantarlos en las rutinas. Así los directivos expertos en cambios, hablan de plazos de cinco a diez años para cualquier proyecto de cambio sustancial. El Proyecto de Reconversión de la «Multi» fue relativamente rápido, ya que se llevó a cabo en tres años, pero no supuso ningún cambio cultural importante. Los directivos de la «Multi» se dieron además cuenta de que el proyecto no había concluido por el solo hecho de anunciar formalmente la clausura de los trabajos de equipo.

En definitiva, la adolescencia empresarial es el período en el que los directivos cuentan con mayores posibilidades de decidir la oportunidad y la forma de encauzar los temas culturales, y en el que por ende deben saber perfectamente diagnosticar el lugar en el que está y hacia el que se dirige la empresa. En el caso de empresas que afronten ambientes cada vez más turbulentos, bien se podrá abogar no por culturas fuertes, sino flexibles, donde la flexibilidad giraba sobre la diversidad cultural, y no sobre la uniformidad o la relajación en la aplicación de las presunciones culturales.

Madurez y/o estancamiento y declive de la empresa

El siguiente y último estadio a considerar es quizás el más importante desde el punto de vista del cambio cultural, ya que algunas empresas descubren que durante un largo período de tiempo, segmentos significativos de su cultura se vuelven disfuncionales en un medio competitivo dinámico. Se llega a este estadio cuando la empresa ya no tiene capacidad para crecer por haber saturado sus mercados o porque sus productos se han vuelto obsoletos. No es algo que esté necesariamente correlacionado con la antigüedad, las dimensiones o la suma de generaciones de directivos, sino que más bien refleja la interacción entre la producción de la empresa y las oportunidades y constreñimientos ambientales.

Con todo, la antigüedad tiene importancia cuando se precisa un cambio cultural. Si una compañía ha gozado de una larga historia de éxito contando con determinadas presunciones sobre sí misma y su entorno, difícilmente querrá poner en duda o reexaminar esas presunciones. Incluso si llegan a cobrar conciencia de sus presunciones, los miembros de la compañía se inclinan por mantenerlas, por cuanto justifican el pasado y son para ellos la razón de su orgullo y autoestima (Sofer, 1961).

Tales presunciones actúan ahora como filtros que impiden a los directivos clave entender las estrategias alternativas para la supervivencia y la renovación (Donaldson y Lorsch, 1983). Cabe incorporar asesores

externos e identificar las alternativas claras; sin embargo, y por muy claro y persuasivo que intente ser el asesor, algunas alternativas no serán ni tan siquiera entendidas si no se ajustan a la vieja cultura, mientras que otras, aunque hayan sido entendidas, encontrarán resistencia. No cabe ponerlas en práctica en la empresa porque la gente simplemente no comprendería o aceptaría lo que la nueva estrategia pueda exigir (Davis, 1984).

Varias secciones de la «Multi» tuvieron que hacer frente a la desagradable realidad de que las patentes de algunos de sus mejores productos se habían vencido; los amenazaban competidores más jóvenes, más flexibles, y más agresivos; y no era seguro que «quedara por inventar» tanto como para justificar el insistente énfasis sobre la investigación. La compañía necesitaba volverse más innovadora en el plano comercial, pero la cultura estaba constituida en torno a la investigación, y los vendedores con ideas difícilmente lograban atraer la atención de la cúpula directiva. El propio departamento de investigación necesitaba adecuarse mejor al mercado, pero se seguía creyendo en posesión de la verdad. Hasta los altos directivos capaces de apreciar el dilema, estaban atrapados por la cultura, dado que no podían recusar o desplazar a ciertos investigadores con poder, y por cuanto la cultura dictaminaba que había que mantenerse al margen de las parcelas de los demás. Como vimos en el capítulo precedente, la «Multi» abordó estos problemas reduciendo algunas de sus divisiones, pero no cambió sus presunciones sobre el papel de la ciencia y la investigación.

En una situación semejante, se puede básicamente elegir entre una más rápida transformación de partes de la cultura, mediante algún tipo de «renovación», para permitir que la empresa sea nuevamente adaptable, o destruir el grupo y su cultura promoviendo una reorganización total, bien sea a través de fusiones, adquisiciones o declaraciones de insolvencia. En cualquier caso, para la ejecución del proceso hace falta contar con directivos de cambio nuevos y capacitados, formando parte de esa ejecución el desbloqueo de la empresa para que el cambio pueda ser factible. Tal desbloqueo suele proceder de fuerzas esencialmente coercitivas.

Mecanismo de cambio 9: Persuasión coercitiva. El concepto de persuasión coercitiva tiene su origen en mis estudios sobre prisioneros de guerra que en su cautiverio de tres a cinco años o más, durante y después de la guerra de Corea, sufrieron grandes cambios en sus creencias y actitudes (Schein, 1961). La clave para entender algunos de los dramáticos cambios sufridos por los cautivos, consistió en reconocer que si uno no cuenta con vías de escape, queda sometido a fuertes fuerzas desbloqueadoras que, tarde o temprano, harán que uno halle nueva información, la cual permitirá que se produzca una redefinición cognoscitiva. Así, los prisioneros al comienzo negaban con vehemencia su culpabilidad, creían que era ridículo que se les acusara de espionaje y sabotaje, se

ofrecían a hacer confesiones falsas (que, en todo caso, no hacían más que provocar castigos más severos), y procuraban defenderse por otros medios, pero en ningún momento cuestionaban la base de sus presunciones. Después de meses o años de tormentos, interrogatorios, maltratos, hostigamiento por parte de los celadores, adoctrinamiento, y la amenaza que permanecerían en prisión para siempre a menos que vieran la luz e hicieran una confesión sincera, los prisioneros comenzaban a buscar una respuesta. Y la encontraban cuando lograban darse cuenta que términos como «culpabilidad», «crimen», «espionaje» y «sabotaje», tenían significados distintos en cada cultura y sistema político. Conseguían hacer confesiones sinceras de culpabilidad al comprender que las postales que recibían podían ser tergiversadas como portadoras de mensajes estratégicos, y que el aprehensor medía los crímenes no por el daño real, sino por el potencial. La culpabilidad queda establecida desde que uno era arrestado, ya que el gobierno cometía errores. Desde que redefinía cognoscitivamente conceptos como los de culpabilidad y crimen, el prisionero se hallaba en camino de resolver su problema.

¿Qué tiene que ver todo esto con el cambio cultural? Las situaciones en las que los elementos de la vieja cultura son disfuncionales pero permanecen afianzados, son comparables a la que experimentaba el aprehensor con los prisioneros que se declaraban inocentes. La clave para motivar el cambio en una situación similar, radica ante todo en cerrar las salidas, y luego en intensificar las fuerzas revocatorias, mientras se brinda una seguridad psicológica. Esto es algo difícil de ejecutar, pero es precisamente lo que hacen los directivos renovadores. Sirviéndose de los incentivos apropiados, consiguen que a las personas que quieren mantener en la empresa, les resulte difícil abandonarla. Recusando constantemente las antiguas presunciones, como en el caso del directivo que exigió pintar los camiones de azul, impiden que la gente pueda seguir sosteniéndolas. Respaldando y recompensando reiteradamente toda muestra de aceptación de nuevas presunciones, brindan seguridad psicológica. Si encuentran suficiente seguridad psicológica, los miembros del grupo podrán comenzar a examinar, y si cabe abandonar, algunas de sus defensas cognoscitivas.

Mecanismo de cambio 10: Renovación. La renovación, en cuanto «mecanismo», es propiamente la descripción de una combinación de distintos mecanismos, engarzados en un programa único por un directivo de cambio talentoso o un equipo de agentes de cambio. En los casos de renovación que he podido observar o de los que he oído hablar, ha llamado mi atención el hecho de que a lo largo del proceso de cambio pudieran aplicarse todos los mecanismos previamente descritos. La primera condición para el cambio, como siempre, es la de que toda la cultura empresarial sea desbloqueada. Bien a causa de realidades externas que amenacen la supervivencia de la empresa, o bien por las visiones y planes nuevos que sostengan el consejo directivo o la coalición

directiva dominante, la empresa debe llegar a reconocer que algunos de sus pasados modos de pensar, sentir y hacer las cosas, son realmente obsoletos. Si resulta necesario, el directivo del cambio recurre a la persuasión coercitiva para provocar el desbloqueo. Una vez que la empresa esté desbloqueada, el cambio será factible si se cuentan con: 1) un directivo o equipo renovadores, 2) una idea clara del punto hacia el que necesita encaminarse la empresa, 3) un modelo sobre la forma de cambiar la cultura para alcanzar ese punto, y 4) el poder implantar el modelo. Si falta algo de lo mencionado, el proceso fracasará.

La clave tanto para desbloquear como para dirigir el cambio, está en saber procurar una seguridad psicológica que permita a los miembros del grupo soportar la ansiedad que conlleva el reexamen y el cambio de partes de su cultura (Schein, 1980). Para dirigir la renovación, debe contarse con la visión y destreza necesarias para encauzar todos los mecanismos antedichos sin desencadenar actitudes defensivas. Por ejemplo, si se trata de un significativo reemplazo de personas en puestos clave, el proceso deberá conducirse de manera que sea considerado necesario, y tramitarse con arreglo a algunas de las profundas presunciones culturales cuya preservación pueda eventualmente precisarse. En el caso de la «Multi», fue vital que aquellos directivos que se consideraban sobrantes, no fueran despedidos, sino reubicados en otras divisiones, o que se les alentara a jubilarse anticipadamente, así como que a la gente realmente se le concediera opciones mediante la propuesta de una serie de convenios económicos, y que cada caso fuera tratado individualmente. La presunción de que la gente era importante se mantuvo durante el proceso, incluso cuando la gente era apartada.

Las renovaciones usualmente exigen la participación de todos los miembros de la empresa, de manera que los elementos disfuncionales de la vieja cultura puedan ser claramente percibidos por todo el mundo. El proceso de formación de nuevas pronunciaciones es por tanto un proceso de redefinición cognoscitiva que se realiza a través de la enseñanza, la preparación, el cambio de la estructura y los procesos donde sea necesario, la reiterada observación y recompensas de quienes den muestras de aprender los nuevos modos, la creación de eslóganes, anécdotas, mitos y rituales nuevos, y de otros medios con los que se compele a la gente, cuando menos, a variar de conducta. Todos los restantes mecanismos previamente descritos pueden entrar en juego, pero la clave de la renovación está en todo caso en la voluntad de compeler.

Mecanismo de cambio 11: Reorganización y renacimiento. Muy poco es lo que se sabe o conoce sobre este proceso, de manera que aquí apenas nos referiremos a él. Basta decir que si se destruye físicamente un grupo, es decir, la continuidad de una determinada cultura, esa cultura por definición queda destruida, y que el grupo que entonces comience a funcionar, procederá a crear una cultura propia y nueva. Este proceso es traumático, y por consiguiente no suele ser empleado

como estrategia premeditada, pero puede resultar apropiado cuando la supervivencia económica esté en peligro.

Conclusión

En este capítulo se han descrito distintos mecanismos que los agentes de cambio emplean para cambiar la cultura. Como se señaló, la cultura cumple distintas funciones en las distintas etapas de la empresa, por lo que los problemas de cambio son también distintos en cada etapa. En la etapa formativa de una empresa, la cultura tiende a ser una fuerza positiva de crecimiento, que requiere ser elaborada, desarrollada y articulada. En la adolescencia de la empresa la cultura se hace distinta. El decidir qué elementos requieren ser cambiados o preservados, constituye uno de los mayores problemas estratégicos que los directivos deben afrontar en esta etapa. En la fase de madurez y declive, la cultura suele volverse parcialmente disfuncional, y debe cambiarse en algunas áreas, lo que crea problemas más drásticos a los directivos.

En cualquier caso, debe entenderse que el proceso de cambio conlleva determinadas fuerzas desbloqueadoras, y que estriba en revocar información y en crear seguridad psicológica, así como en procurar algunos mecanismos que motiven la redefinición cognoscitiva como un medio para desarrollar nuevas presunciones. Aunque no es mucho lo que se ha dicho al respecto, el proceso de cambio debe además ofrecer la posibilidad de rebloquear, lo que se produce cuando los nuevos elementos culturales consiguen resolver los problemas o reducir la ansiedad.

13. ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAMBIO

La manera en que se procede al análisis del cambio cultural, depende del marco de referencia que cada uno posea, así como de las presunciones iniciales respecto al proceso de cambio, y de los objetivos. Para que los procesos de cambio tengan éxito, aquellos que estén implicados en el diseño y la implantación de los cambios culturales, deberán compartir las mismas presunciones sobre el cambio en cuanto tal. Como demostraré más adelante, ese consenso sólo podrá alcanzarse si somos del todo explícitos en nuestras presunciones.

Marcos de referencia distintos

Como Smith (1982) apropiadamente ha señalado, lo que definimos como «cambio» depende en principio de que nuestra perspectiva sea la de: 1) un miembro del grupo que se ve personalmente afectado por una serie de eventos, 2) un agente de cambio que deliberadamente trata de producir respuestas nuevas y distintas entre los miembros de un grupo, 3) un miembro de grupo que no se ve afectado, pero que observa las repercusiones sobre otros miembros del grupo, o 4) un observador

externo o un historiador que reconstruye los eventos. En función de la forma en que una determinada serie de presunciones nos afecte, y del hecho de que adoptemos una perspectiva temporal de largo o de corto alcance, apreciaremos bien el cambio o la continuidad.

Lo que definimos como «cambio» depende de los efectos inmediatos, y de lo que esperamos o deseamos obtener. La persona que se ve inmediatamente afectada, y aquella que intente provocar el cambio, percibirán con toda probabilidad cambios reales, mientras que el miembro que no se vea afectado o el observador externo, probablemente no lleguen a apreciar ningún cambio, y se preguntarán por la causa de tanto barullo. La percepción del cambio puede igualmente depender del propio horizonte temporal. Si la perspectiva temporal es a corto plazo, la persona directamente afectada o aquella que intente provocar el cambio, tendrán más probabilidades de percibir cambios. Si la perspectiva temporal es a largo plazo, será la persona no afectada la que tendrá más probabilidades de percibir tendencias y cambios históricos, que en cambio pueden pasar inadvertidos para las personas afectadas, por producirse muy gradualmente.

Finalmente, el hecho de describir un cambio como efectivamente ocurrido, puede depender de los objetivos propios. Los políticos que prometen cambios, aprecian luego constantes pruebas de su realización, mientras que los que se aferran a una línea conservadora, hallan reiteradas pruebas de estabilidad en aquellas áreas que pretenden capitalizar. En mi propia conducta como asesor, he observado que tiendo a apreciar cambios en las áreas en las que intento promoverlos, y a atribuirme el mérito de cambios que considero importantes, mientras que otros pueden sorprenderse por la escasa incidencia de los mismos, y deplorar que no se haya llegado a más.

Como ejemplo de lo que aquí sugiero, recuerdo el Proyecto de Re-conversión descrito en el capítulo decimoprimer, en el cual los ejecutivos que se enfrentaban a la jubilación anticipada, sus familias, y los directivos directamente implicados en el proceso de jubilación, pudieron apreciar dramáticos y drásticos cambios en la compañía, lamentando algunos el final de una época. Los directivos de las divisiones rentables, vieron esos mismos cambios como inevitables, afirmando que «ya era hora de que se hiciera "algo" por reencauzar la compañía». Desde su punto de vista, las jubilaciones anticipadas representaban un pequeño paso hacia la reestructuración masiva, que estimaban habría de ser precisa. Algunos de los directivos de las áreas geográficas remotas, que durante años habían tenido que soportar severos programas de control de costes, no apreciaron más que mínimos cambios en las oficinas centrales. Y los directivos y asesores que esperaban un cambio cultural más profundo, que las presunciones se reexaminaran y redefinieran realmente, simplemente no apreciaron ningún cambio. Estas diferencias en la percepción, debidas a los distintos marcos de referencia,

subrayan la importancia de expresar con claridad lo que se pretende cuando se habla de «cambio cultural planificado». ¿Qué es precisamente lo que se va a cambiar, y cómo van a medirse la resistencia y el impacto potencial?

Intenciones y motivaciones

Cuando nos ocupamos de sistemas sociales (en tanto que opuestos a unidades biológicas), no hallaremos nada parecido a un cambio o mutación espontáneos. No hay rayos cósmicos que impacten sobre los genes sociales para producir cambios imprevisibles. Existe siempre *alguien* en el interior o en el exterior del sistema, que tiene algún motivo para procurar que algo pase. El resultado real puede registrar una compleja interacción de las fuerzas puestas en juego por las distintas pretensiones de los distintos actores, pero en cualquier caso el resultado nunca será fortuito o imprevisible. La única dificultad puede estribar en que los eventos y las interacciones sean tan complejos, que no resulte práctico intentar desentrañarlos.

Tal y como el cambio y la continuidad que se observen son dos caras de una misma moneda, las pretensiones de los actores reflejan tanto el deseo de cambiar las cosas como el de que permanezcan como están. Como Lewin (1952) señaló hace mucho, en el sistema existen siempre fuerzas que tienden hacia el cambio y fuerzas que tienden hacia el equilibrio y la estabilidad; de ahí que los sistemas humanos vivan en un «equilibrio cuasiestacionario».

Desde el punto de vista de un observador externo de amplia perspectiva, gran parte del cambio observable puede *parecer* espontáneo o fortuito, por la imposibilidad de reconstruir con precisión los auténticos eventos causales. Por ejemplo, una compañía que atraviesa dificultades económicas, a lo mejor contrata un nuevo jefe ejecutivo que «resulta poseer precisamente el tipo de personalidad que se necesitaba para salvar la compañía», y que así se diga, «¿No ha sido una suerte que el consejo de dirección encontrara a la persona que precisamente se necesitaba?». De hecho, cabe que uno o más de los miembros del consejo, junto con sujetos integrados, hayan planeado durante años una estrategia que obligara a pensar en una persona determinada para ocupar el puesto, que esa persona haya sido preparada secretamente durante años, que una intensa actividad política precediera el nombramiento, y que el consentimiento fuera «negociado»; pero sólo unos cuantos sujetos integrados habrán estado al corriente de todo ello.

En el terreno de la sociodinámica, por tanto, puede hacerse la mis-

ma clase de presunción que hiciera Freud en el terreno de la psicodinámica: la de que no existen accidentes psíquicos o eventos fortuitos. Cuanto puede decirse, en efecto, es que los eventos sociodinámicos están ultradeterminados; esto es, que son tantas las fuerzas que pueden empujar a un evento en una dirección determinada, que difícilmente habrá alguna explicación histórica plausible. Por ejemplo, en la «Multi» fue un cambio estructural de primera magnitud la redistribución de las responsabilidades entre los miembros del comité ejecutivo. Dicha redistribución, al anunciarse, fue recibida como un hecho sumamente dramático, sin que pudiera entenderse el porqué y el cómo de su ejecución, pero hacia el cual al menos cabía apreciar que presionaban las siguientes fuerzas: 1) El pobre rendimiento de algunas divisiones podía ser responsabilidad de los miembros del comité ejecutivo encargados de las mismas; por tanto, el desplazamiento de esas responsabilidades franquearía la entrada a una administración más eficaz de las divisiones con problemas; 2) si se jubilaba a los altos directivos y se adoptarían otras medidas severas, los directivos que tuvieran nexos con la gente se verían en problemas para implantar el programa; 3) El presidente y los miembros del consejo querían hallar una excusa para situar a dos de los «mejores» miembros del comité ejecutivo al frente de las divisiones con mayores problemas, para asegurar así su solución; 4) no había habido rotación de responsabilidades en el comité ejecutivo durante algún tiempo; sin embargo, esa rotación se consideraba deseable de cara al desarrollo, y 5) en las reuniones para planificar el Proyecto de Reconversión, algunos miembros del comité ejecutivo habían adoptado una actitud muy defensiva respecto a sus divisiones, lo que permitió al resto del grupo constatar que aquellos no podrían implantar programas de cambio claros y consistentes. Etcétera. A un historiador le resultaría extremadamente difícil desentrañar las interacciones y formular una serie precisa de causas. Con todo, los eventos apenas son fortuitos.

Todo cambio, por tanto, está motivado. Pese a ello, muchos cambios no siguen la dirección que las personas que los motivan pretenden. En otras palabras, mucho de lo que realmente ocurre a consecuencia de los esfuerzos iniciales hacia el cambio, cabe que no haya sido planeado ni previsto, bien porque los agentes de cambio han calculado mal los efectos de su acción, o bien porque no se han percatado de la actuación simultánea de otras fuerzas. Ese cálculo errado es especialmente probable cuando los miembros de una unidad cultural se empeñan en cambiar la conducta, los valores o las presunciones de otra unidad cultural, sin conocer con seguridad el modo en que su propia conducta será interpretada en la otra unidad cultural. Ello puede dar origen a conductas que ninguno de los grupos había previsto, y que exigirán bien una redefinición cultural, o bien una serie íntegra de nuevas presunciones culturales (Sahlins, 1981).

Excelentes ejemplos de este proceso los brinda Sahlins en su análisis

sis de la relación entre la partida de exploración británica mandada por el capitán Cook y los hawaianos, que culminó en 1779 con el asesinato de aquél por los nativos. La llegada de Cook se ajustaba a la mitología hawaiana relativa al advenimiento de un dios blanco, como también podían ajustarse a leyendas rituales las varias visitas que realizó poco después. El mito explica cómo surge siempre un conflicto entre los jefes actuales y los dioses, el cual por lo general es resuelto mediante la muerte ritual del dios, de manera de revitalizar el poder de los jefes por la asimilación del dios.

Cuando en febrero de 1779 el capitán Cook abandonó las islas, ignoraba que se había completado un ciclo de la prevista aparición, y que no se esperaba que volviera al menos dentro de un año. Pero a causa de problemas con uno de sus barcos, Cook se vio obligado a regresar en el término de dos semanas, lo que para los hawaianos constituyó un evento inesperado e inoportuno. Cook se dio cuenta del contraste entre la fría recepción de ahora y las muy amistosas de antes, pero naturalmente no supo qué interpretación darle. Al surgir un conflicto a causa de un «hurto» perpetrado por los hawaianos, Cook desembarcó y tomó como rehenes a algunos jefes para exigir la devolución de su equipo. Se inició entonces un violento enfrentamiento en la playa, alguien lanzó una primera flecha contra Cook, e inmediatamente el hecho se transformó en la muerte ritual prevista para una visita posterior (más de cien hawaianos apuñalaron a Cook después del lanzamiento de la primera flecha). Cook fue luego glorificado por haber cumplido su misión como un dios, y la consiguiente y firme identificación de los hawaianos con los británicos se prolongó durante varias décadas, determinando profundamente el curso de los eventos políticos y económicos de las islas.

Sahlins documenta igualmente cómo la agresiva conducta sexual de las nativas, fue interpretada por los marineros como una prostitución voluntaria, cuando en realidad estaba motivada por su deseo de unirse con «dioses» y procrear hijos divinos, al tratarse de algo culturalmente deseable. El hecho de que los marineros lo juzgaran en el plano de la prostitución, sin embargo, los llevó a brindar regalos a las mujeres, con el efecto secundario de crear importantes ventajas económicas para los hombres hawaianos, quienes así pasaron a estimular la entrega de las mujeres. Los hawaianos sentían predilección por los instrumentos de hierro, sin que por su lado los marineros tuvieran reparos en desprenderse de cosas esenciales, y así llegaron incluso a sacar clavos de la cubierta del buque (con lo cual probablemente lo averiaron, obligándolo a regresar a las islas).

El próspero intercambio de sexo por distintos objetos materiales era idóneo para los nativos, salvo por el hecho de que enturbiaba seriamente sus relaciones con sus jefes, al pretender éstos hacerse con el monopolio de las relaciones comerciales. Los jefes se volvieron más enérgicos con los nativos, si bien al tiempo notaron que su poder esta-

ba menguando, debido a los cambios que a la sazón se producían en la estructura del papel sexual, por ser las mujeres las que mantenían las relaciones sexuales, y las que en consecuencia estaban logrando aumentar su fuerza económica. A Cook le produjo perplejidad la creciente agresividad de los jefes para con los lugareños, pero nunca pudo entender las causas sociales de esa conducta. La consideró una prueba de la naturaleza primitiva de los nativos.

En efecto, lo que ocurría lo explica Sahlins del modo siguiente. En la estructura social hawaiana, las mujeres sufrían una clara segregación en cuanto que debían observar estrictos tabúes respecto a lo que comían y con quién comían (no con hombres). Ello permitía que el papel del varón fuera muy claro. Sin embargo, cuando las mujeres se encontraron a bordo con sus enamorados, se les incitó a romper los tabúes, lo que hicieron comiendo y uniéndose a los hombres. El reconocimiento de que los tabúes habían sido rotos sin que ocurriera ningún desastre, y que no cabía castigar a las mujeres porque gracias a ellas se estaban consiguiendo bienes valiosos, obligó a reinterpretar algunas de las categorías estructurales más esenciales de la sociedad, y a dar posteriormente paso a un cambio político no buscado ni previsto.

En concreto, si el papel de la mujer, en cuanto que claramente subordinado y limitado por objetos tabú, se vio atenuado, ello, a su vez, atenuó la predominancia absoluta del papel masculino, con lo cual, y dado que el poder en la sociedad estaba vinculado al papel masculino, el poder de los jefes se fue gradualmente socavando. Sahlins señala que estos hechos fueron resultado de la interacción de complejas, pero comprensibles fuerzas, que habían provocado un cambio cultural mediante la implantación de una conducta originalmente inadecuada al paradigma cultural, y que por consiguiente exigió nuevas interpretaciones para racionalizar lo que estaba ocurriendo.

La historia real es extraordinariamente compleja, difícil de desentrañar, y como tal un límite cultural. De allí que, y de acuerdo con Sahlins, la cultura simplifique y reinterprete los eventos para adecuarlos a esquemas con sentido cultural. La versión de los hawaianos resalta el papel de Cook en las leyendas religiosas, mientras que los libros de historia americana que pueden adquirirse hoy en Hawai, resaltan los factores económicos y políticos, y la «desgracia» de que Cook fuera asesinado en la imprevista escala que tuvo que hacer.

El cambio empresarial es en todo sentido tan complejo y difícil de desentrañar como el cambio social de la clase referida por Sahlins. Distintas presunciones culturales de distintas unidades de la empresa interactúan de formas imprevistas, dando lugar a una nueva conducta que habrá luego que adecuar a los paradigmas culturales existentes, o que tal vez obligue a revisarlos. Sólo que raramente analizamos los eventos empresariales con la escrupulosidad histórica y etnográfica que nos permitiría conocer lo que realmente ha pasado y el porqué.

Presunciones teóricas y modelos implícitos

Buena parte del debate relativo a la posibilidad de que determinadas estrategias de cambio funcionen, puede deberse a la mala comprensión de las presunciones implícitas sobre lo que el proceso de cambio «realmente» es. En concreto, cuando aludimos a un «cambio», podemos tener en mente cualquiera de los distintos modelos de procesos básicos existentes.

El cambio como un proceso evolutivo general. Las presunciones implícitas de este modelo son las de que las fuerzas del cambio tienen su origen en el grupo, y que éstas son naturales e inevitables. Por lo demás, se suele suponer que existen *estadios* evolutivos de orden progresivo. El «ciclo de vida empresarial» (Kimberly y Miles, 1980), reconoce desde su mismo título que las empresas atraviesan un ciclo «natural», que suele establecerse por analogía con la evolución biológica (McKelvey, 1982). Por ejemplo, y de acuerdo con una serie de teóricos, las empresas pasan de la autocracia al paternalismo, de allí a algún tipo de burocracia, y luego a modelos consultivos y participativos. Así como algunos antropólogos estiman que las sociedades primitivas evolucionan hacia civilizaciones complejas, el modelo evolutivo supone que las autocracias de primera generación evolucionan hacia complejas burocracias industriales, y que incluso pueden llegar más lejos (Harbison y Myers, 1959; Bennis, 1966; Bennis y Slater, 1968; Likert, 1967).

Este modelo conlleva por lo general la teoría de que las etapas siguen un orden secuencial, y que la evolución procede desde formas inferiores y simples, hacia formas superiores y más complejas. La burocracia procede siempre de un estadio autocrático, el estado-nación del feudalismo, etcétera. Algunas ramas de la antropología están elaboradas sobre teorías de evolución general, en el entendido de que todas las sociedades inevitablemente atraviesan la misma secuencia evolutiva, si bien dichas teorías pueden discrepar en lo que respecta a la naturaleza de los verdaderos estadios, y en las razones que subyacen en el proceso evolutivo (Steward, 1955; Sahlins y Service, 1960; Service, 1971). Los modelos de evolución empresarial carecen además de una clara teoría sobre aquello que conduce el proceso de un estadio o forma hacia otro. La capacidad para aprovechar la energía del entorno mediante una tecnología en creciente perfeccionamiento (Sahlins y Service, 1960), o la capacidad para procesar cantidades siempre mayores de información compleja en un entorno cada vez más turbulento, pueden ofrecer indicios del por qué las formas empresariales cambian y se hacen más complejas (Galbraith, 1973; Perrow, 1979; Thompson, 1967).

El cambio como un proceso de adaptación, aprendizaje, o evolución específica. Aquellos agentes de cambio que sostengan como modelo implícito alguna versión de la evolución general, se mostrarán predispuestos a minimizar las manipulaciones externas, y a buscar mecanismos de cambio que saquen provecho de la dinámica interna. Muchos teóricos del cambio, especialmente aquellos influidos por la teoría del aprendizaje de Skinner (Skinner, 1953), presumen que lo que ocurre en el interior del sistema de aprendizaje, no es tan importante de entender como lo que ocurre en el entorno. Las propiedades del entorno hacen que las respuestas de ciertos grupos sean recompensadas o castigadas, lo que a su vez provoca que el grupo llegue a conocer o a adaptarse al entorno. En cierto sentido, las oportunidades y restricciones del entorno, seleccionan aquellas propiedades grupales que extremen las posibilidades de supervivencia del grupo. El agente de cambio que se apoye en esta teoría, destacará las manipulaciones del entorno en cuanto que claves para el cambio.

El cambio como un proceso terapéutico. El agente de cambio que se apoye en un modelo terapéutico, presumirá que el cambio proviene del interior del grupo, sólo que como consecuencia de la interacción entre sujetos integrados y terceros, y que el objetivo del cambio es el de mejorar la capacidad de adaptación o el grado de integración del grupo. En este modelo está implícita la presunción de que el cambio se relaciona de algún modo con la actuación de un agente de cambio, cuyo propósito es el de mejorar la situación, en contraste con la actuación de las fuerzas más impersonales que están implícitas en el modelo evolutivo y en el de adaptación.

Lo más análogo a la terapia de cambio cultural es el trabajo que realizan los terapeutas de familias o grupos, quienes definen en principio a sus clientes como un sistema social, y no como uno individual. La terapia familiar se ocupa directamente de una clase de cambio cultural, en cuanto que la unidad familiar no desarrolla tan sólo una cultura grupal propia, sino que además representa una unidad socializadora de la cultura global, correspondiéndole por ello la transmisión directa de la cultura a la generación siguiente (Madanes, 1981, 1984). Los modelos de terapia exhiben muchas de las variaciones que aquí se han descrito a propósito de los modelos de cambio, desde aquellas que resaltan la aparición de las presunciones inconscientes (Bio, 1959), hasta aquellas que inciden sobre la modificación de la conducta a partir de la teoría del aprendizaje de Skinner. Con todo, para el cambio cultural los modelos de mayor relieve son aquellos que destacan la complejidad cognoscitiva que subyace en la conducta humana, y el hecho de que los humanos están siempre incluidos en grupos.

Algunos terapeutas familiares intentan provocar una redefinición cognoscitiva directamente a través de distintas estrategias atípicas o intervenciones «paradójicas» (Haley, 1973, 1976; Watzlawick, Weakland

y Fish, 1974; Fisch, Weakland y Segal, 1982). Por ejemplo, un paciente deprimido puede revelar que su depresión se debe al constante fracaso de sus encuentros sociales, que al sólo brindarle relaciones pasajeras e insatisfactorias, lo paralizan y le impiden establecer cualquier contacto social. Ante ello, el terapeuta advierte que en realidad le resulta enormemente ventajoso estar deprimido ya que ello hace que se recluya en casa y lo mantiene a salvo de encuentros pasajeros e insatisfactorios. Lo que había sido visto como un estado de ánimo destructivo e insano, se proyecta ahora como un probable sentimiento saludable y valioso, que le abre nuevas vías de pensamiento al paciente. O, por ofrecer otro ejemplo, cabe que al paciente se le pida que lleve al límite su depresión, para que se dé cuenta de lo que es estar «realmente» deprimido, pero que lo haga en determinados momentos del día, preferentemente cuando le gustaría hacer otra cosa. La presunción de que los sentimientos no están bajo nuestro control, se ve directamente recusada por el imperativo de extralimitar el sentimiento execrado, generando así la idea de que si uno puede extralimitar un sentimiento, puede igualmente hacer lo contrario.

Otra versión más extrema, la llamada «terapia penitente», obliga al paciente a cumplir tareas pesadas en sustitución del comportamiento sintomático. Así, a la persona que padece de insomnio se le ordena que permanezca levantada cinco noches seguidas, o, si no consigue conciliar el sueño una noche determinada, que corra dos millas, y que repita esa penitencia cada noche que no logre dormir. Estas intervenciones están pensadas para cambiar las presunciones que el paciente tiene sobre sí mismo, y sobre la naturaleza de los sentimientos y los síntomas.

¿Qué relación guarda todo esto con el cambio cultural? La cultura actúa como un conjunto de presunciones implícitas y mudas, que no pueden cambiar a menos que sean sacadas a la superficie y confrontadas. Muchos de los modelos de cambio de base cognoscitiva, brindan medios que, además de servir para sacar a la luz las presunciones, permiten a la persona examinar la manera en que aquéllas afianzan o delimitan la conducta. Lo que los terapeutas aplican a las presunciones que nos formamos de nosotros mismos, y que derivan en una conducta contraproducente, puede igualmente aplicarse a las presunciones culturales que damos por sentadas, y que suelen asimismo provocar una conducta disconforme con algunas de nuestras metas. El directivo descrito en el capítulo duodécimo, que ordenara pintar los camiones de reparto de blanco para fomentar el interés por hacer rentables los servicios de reparto, se valía del equivalente de dichas intervenciones atípicas o paradójicas. Muchas de las técnicas de seducción o persuasión coercitiva, son efectivas gracias a que generan percepciones nuevas, con lo cual facilitan la exteriorización y el examen de las presunciones.

A nivel grupal, y conforme a este mismo enfoque, el terapeuta que se ocupe de sistemas familiares intentará, en lugar de trabajar con la

persona enferma de la familia, identificar al miembro de la familia mejor capacitado para generar cambios de conducta, para seguidamente trabajar con esta persona. Así, a la esposa de un marido deprimido que se haya vuelto totalmente inactivo e incapaz de realizar la más simple labor doméstica, se le encargará la tarea de controlar atentamente la conducta del marido, y la de recompensar sistemáticamente toda tarea que realice en el hogar. Al marido se le advierte que su problema no es la depresión, sino su imposibilidad de ser responsable, y se le encomiendan algunos quehaceres simples, que la esposa deberá controlar. O bien puede ocurrir que a los hijos de una pareja con problemas matrimoniales, se les pida que recompensen a sus padres ensalzándolos cada vez que los vean de buen humor. El objetivo en este caso es el de enseñarles a los padres a identificar las áreas en las que concuerdan, en vez de obsesionarse por aquellas que son motivo de discordia. Se presume que el sistema está en un equilibrio cuasiestacionario, y que, si se cambia cualquier porción del sistema, otras partes del mismo tendrán igualmente que cambiar. Los mecanismos de cambio que en el capítulo duodécimo se recogían bajo el epígrafe de «seducción tecnológica», suelen ser efectivos gracias a que provocan cambios en una parte de un grupo interdependiente, lo cual obliga a otras partes a adaptarse.

Borwick (1983) ha trasladado este modelo al nivel de los grupos de ejecutivos, y ha intentado intervenir a nivel de sistemas. A un número de entre veinte y treinta directivos independientes, se les pide que asistan a un taller, donde cada directivo analiza su propio papel dentro de la empresa, y sus relaciones con los restantes miembros. Cada directivo elabora luego una hipótesis, en términos funcionales, de por qué en el sistema se están produciendo determinados problemas (por ejemplo: «La ingeniería y la fabricación no actúan coordinadamente»). Después de que todas las hipótesis han sido oídas, los directivos emplean esa nueva información para reanalizar sus papeles. Este modelo, en lugar de procurar fijar las responsabilidades individuales, pone el acento sobre el desempeño de las funciones y el entendimiento de las relaciones. De lo que se trata es de procurar a cada directivo una visión de la parte que le corresponde dentro del organigrama. El cambio terapéutico se producirá entonces a medida que cada persona redefina y controle su propia conducta, en lugar de tener que pedir a los demás que cambien la suya, en tanto que el sistema global irá cambiando, sin que para ello se le haya tenido que pedir expresamente a nadie que cambie.

Cuando estos tipos de tácticas de cambio se aplican a nivel individual o grupal, se presume claramente que es factible que en los sistemas se produzcan cambios dramáticos en las presunciones, siempre que concorra la necesaria interacción entre las partes interesadas y los agentes de cambio apropiados. El teórico del cambio cultural que opere según

estas presunciones, no se sentirá intimidado por los argumentos acerca de la cualidad monolítica de las fuerzas culturales, o de la inexorabilidad de los mecanismos ecológicos o evolutivos. En esta etapa del desarrollo de nuestra especialidad, sigue sin ser mi pretensión la de establecer quién tiene razón y quién no, sino la de que los teóricos sean explícitos respecto a las presunciones de cambio que toman como base.

El cambio como un proceso revolucionario. La mayor parte de los teóricos de empresas asumen un modelo revolucionario cuando sostienen que el *poder* es una variable clave de las organizaciones humanas, por cuando el surgimiento de luchas de poder entre individuos y grupos, conducirá inevitablemente a alguna forma de proceso revolucionario, se califique o no como tal. Las sucesiones en la dirección, las renovaciones, y las reestructuraciones empresariales, implican usualmente una pérdida de poder para una coalición dominante, por lo que pueden entenderse como revoluciones de menor escala.

Tanto si se analizan luchas de clases, conflictos entre patronos y obreros, relaciones entre grupos funcionales, la política en la esfera ejecutiva, como las luchas de poder, se hace uso del mismo modelo subyacente: aquél según el cual el cambio es fruto de personas nuevas, con nuevas presunciones, que se hacen con el control de los puestos de poder claves. En este modelo se tiende a hacer caso omiso de los factores culturales, en el sentido de que no se presta excesiva atención a lo que *significa* el poder de los distintos grupos. El poder se define en términos de control real de los recursos, de la capacidad para recompensar y castigar, y del dominio de las fuentes centrales de información. El hecho de que como consecuencia de esos cambios revolucionarios la cultura cambie o no, constituye una cuestión secundaria.

El cambio como un proceso dirigido. Cada uno de los modelos anteriores contempla fuerzas que quedan tanto dentro como fuerzas que quedan tanto dentro como fuera del control de los directivos de las empresas o de los agentes de cambio externos. El teórico que se sirva de un modelo de cambio dirigido, intentará centrarse en la elaboración de una teoría basada en las fuerzas que pueden en cierta medida controlarse (Bennis y otros, 1976). Esta teoría suele ser una extensión de las teorías que se centran en aquello susceptible de ser manipulado y lo que no.

Conclusión

Los teóricos y los directores del cambio acostumbran debatir acerca de los «modelos de cambio» sin especificar cuál es el modelo implícito de proceso de cambio que tienen en mente. El directivo que de-

fienda al «cambio mediante la seducción», puede perfectamente tener en mente un modelo basado en la terapia paradójica, mientras que el directivo que defiende el «acrecentamiento», puede tener en mente un modelo basado en la evolución. El directivo que está por la «renovación» piensa en términos de ideas de cambio revolucionarias, mientras que el directivo que defiende el «desarrollo empresarial», piensa en términos terapéuticos. Algunos directivos tendrán una visión adaptativa, en virtud de la cual propondrán acciones para luego «dejar que el mercado decida»; otros, apoyándose en modelos más bien evolutivos, buscarán soluciones de integración interna antes de lanzarse a la acción. Si una persona contempla el cambio cultural como una evolución, mientras que otra lo contempla como una adaptación, y aún una tercera como algo dirigido, con toda probabilidad terminarán confundidas y enfrentadas. El cambio que se observe podrá ser analizado desde cualquier de estos puntos de vista, siempre que se comprendan y acepten.

Los antropólogos que consideran el cambio cultural desde enfoques extremos, tales como el «particularismo histórico» (la cultura podrá explicarse únicamente si se conocen sus antecedentes específicos, siendo cada cultura algo único), el «evolucionismo» (cada cultura atraviesa por un proceso previsible y rectilíneo hacia estadios siempre más elevados), y el «funcionalismo ecológico» (la cultura podrá explicarse únicamente a través de las funciones adaptativas que sus distintos elementos cumplen), aceptan cada vez más que éstos no son puntos de vista opuestos, sino complementarios, cada uno de los cuales es imprescindible para un entendimiento cabal de los fenómenos observados (Abernathy, 1979; Diener, Nonini y Robkin, 1980; Boehm, 1982; Dougherty, 1984). Por ejemplo, si ecológicamente no se puede predecir qué tipo de cultura sobrevivirá de hecho en un entorno determinado, especialmente cuando ese mismo entorno está cambiando, ello no implica que se deba suponer que las culturas se incorporan a ese entorno a base puramente de tanteos, aguardando pasivamente a que el entorno las determine. Mientras los experimentos genéticos pueden hacerse ciegamente, ése no es el caso de los que se practican sobre los sistemas sociales humanos. Los miembros de un grupo se preocupan por su propia supervivencia, analizan sus entornos, predicen en la medida de lo posible lo que se requerirá para sobrevivir, y procuran luego crear una cultura que sea capaz de sobrevivir.

El grupo se ocupa siempre tanto de los problemas de supervivencia externa como de los de integración interna. La eficacia con que se aborden estos problemas depende en última instancia del liderazgo, en cuanto que es el líder quien debe, al cabo, realizar los complejos cálculos que se requieren para establecer el mejor medio de abordar esos dos conjuntos de problemas.

14. EL LIDERAZGO COMO CAMBIO CULTURAL DIRIGIDO

La perspectiva dinámica que ha orientado el análisis de la cultura empresarial a lo largo de este libro, tiene una serie de implicaciones. Para el estudioso/investigador, la lección es la de que simplemente no se podrán entender los fenómenos empresariales, si no se considera la cultura tanto una causa como un medio para explicar esos fenómenos. Como se señala en los capítulos primero y segundo, las interpretaciones erróneas, la imposibilidad de alcanzar un consenso, y los conflictos entre individuos, grupos y empresas, se deben en alguna medida a lo que he definido como «cultura». Cuando esos conflictos e interpretaciones erróneas se explican en términos culturales, nuestra atención se dirige a mecanismos del todo distintos para su resolución. En lugar de atribuir los problemas a las personalidades y a los móviles de los individuos participantes, podemos buscar las causas en el aprendizaje común que esos individuos han experimentado en los grupos y empresas a los que han pertenecido.

Como he explicado en los capítulos tercero y cuarto, la cultura se desarrolla en torno a los problemas externos e internos que los grupos afrontan, y se abstrae gradualmente en presunciones básicas y generales acerca de la naturaleza de la realidad, del mundo y el lugar donde se sitúa el grupo, y de la naturaleza del tiempo, el espacio, el género humano, y de la actividad y las relaciones humanas. La cultura puede entenderse como las soluciones estables de esos problemas, mientras que

el esquema de las presunciones específicas que representa esas soluciones, puede ser entendido como la «esencia» subyacente que confiere a cualquier grupo de carácter específico. Si bien la cultura se *manifiesta* en última instancia en esquemas de conducta expresa, no debe confundirse con esos esquemas. La cultura no es visible; lo son tan sólo sus manifestaciones.

La interpretación de un paradigma cultural requiere el trabajo conjunto de un investigador/asesor externo y sujetos integrados voluntarios. Este proceso de interpretación es difícil y arriesgado, como se vio en los capítulos quinto y sexto; pero no es tan difícil como la investigación etnográfica que los antropólogos realizan en culturas foráneas. Las culturas empresariales se forman dentro de culturas sociales, étnicas y profesionales. En la medida en que el investigador/asesor provenga de la misma cultura receptora, debería ser capaz de entender casi todo lo que acaece en empresas emergentes y maduras. Sin embargo, y debido a que no se tiene conciencia de la cultura, ya que los sujetos integrados la dan por sentada, su estudio no puede realizarse a través de métodos extemporáneos, como los cuestionarios. Para comprender las presunciones subyacentes, se debe observar y entrevistar, y luego abordar aquéllas junto con los sujetos integrados que se muestran dispuestos a sacar sus presunciones a la superficie.

La cultura resuelve los problemas del grupo o de la empresa, y, lo que es aún más importante, contiene y reduce la ansiedad. Las presunciones admitidas que determinan los modos en que los miembros del grupo perciben, conciben y sienten el mundo, dan en realidad estabilidad y sentido a ese mundo, al tiempo que reducen la ansiedad que podría derivarse de nuestra incapacidad para clasificar el entorno y reaccionar ante él. En este sentido, la cultura le confiere al grupo su carácter; el cual para el grupo cumple la misma función que la que corresponde al carácter y los mecanismos de defensa en el caso del individuo. La teoría del aprendizaje, la teoría psicoanalítica, y la teoría sociodinámica son, por tanto, elementos que precisan unirse a la teoría del liderazgo en el marco de un modelo dinámico de la cultura. Las teorías concernientes a este esfuerzo integrador aparecen explicadas en el capítulo séptimo, y en el capítulo octavo se recurre a ellas para demostrar cómo se forma realmente la cultura en el marco de los pequeños grupos.

Los problemas emocionales con que los individuos se incorporan a los grupos nuevos, provocan una conducta reactiva que en última instancia se resuelve en estadios previsibles de la evolución del grupo. Estos estadios son consecuencia de una compleja interacción entre los individuos que intentan ejercer su liderazgo, y los miembros del grupo que intentan resolver los problemas de autoridad, intimidad e identidad por sí mismos. En la resolución de estos problemas, los miembros del grupo aprenden a gobernar y a resolver los problemas de supervivencia en el ambiente externo. A medida que las soluciones se aplican, se convierten

en presunciones compartidas que se transmiten a los nuevos miembros, para pasar a la larga a ser inconscientes y dadas por supuestas. Todas las definiciones culturales resaltan que la cultura es el producto de los significados que *comparten* los miembros del grupo, sólo que el proceso mediante el cual algo llega a ser compartido por un grupo, aún no ha sido bien entendido. En los capítulos octavo, noveno y décimo, se intenta explicar este proceso en los grupos pequeños y en las empresas emergentes de mayores dimensiones.

La importancia de las presunciones compartidas en la vida emocional del grupo, variará en función del estadio en el que el grupo se encuentre, el cual, a su vez, determinará el hecho de que la cultura pueda ser cambiada o sólo realzada en el estadio del que se trate. El papel del liderazgo es por ello muy distinto en los distintos estadios del desarrollo del grupo, como veremos más adelante.

Desde que una empresa cuenta con cultura madura fruto de una larga y rica historia, esa cultura crea los esquemas de percepción, pensamiento y sentimiento de cada una de las generaciones nuevas de la empresa, y, en consecuencia, «estimula» además en la empresa preferencias por ciertos tipos de liderazgo. En ese sentido, el grupo maduro, a través de su cultura, crea igualmente sus propios líderes. Como estudiosos debemos comprender esta paradoja: Los líderes crean las culturas, pero las culturas, a su vez, crean a la siguiente generación de líderes.

Lo que hace de la cultura un concepto apasionante, es que su análisis nos obliga a adoptar una perspectiva integradora de los fenómenos empresariales, una perspectiva que conjunta ideas claves de la psicología, la sociología, la antropología, la psicología social, la teoría de sistemas y la psicoterapia. Nuestras nociones básicas sobre la forma en que la cultura funciona siguen siendo muy fragmentarias; empero, no hay nada más importante en la investigación sobre la teoría empresarial que la dinámica de la cultura.

Consecuencias para el directivo

Para el directivo, la lección es: «Hay que entender las propiedades de la cultura.»

1. No se debe simplificar ni confundir la cultura con otros conceptos útiles, tales como «clima», «valores» o «filosofía colectiva». La cultura actúa por debajo de esos conceptos, y en buena medida los *determina*. El clima, los valores y las filosofías *pueden* ser dirigidos en el sentido tradicional de dirección; pero, como he apuntado reiteradamente, no es

en absoluto evidente que pueda serlo la cultura subyacente. Sin embargo, la cultura necesita ser entendida al objeto de determinar qué tipos de clima, valores y filosofías son posibles y deseables para una empresa dada.

2. No se debe presumir que la cultura afecta sólo al lado humano del funcionamiento de una empresa. La cultura no determina solamente los modos en que se organizan y dirigen los sistemas internos de autoridad, comunicación y trabajo, sino además el sentido más básico de la empresa acerca de su misión y metas. Quien se centre en la forma como los individuos de la empresa se relacionan entre sí, y denomine a tal aspecto «la cultura», corre el riesgo de prescindir de las presunciones compartidas básicas sobre la naturaleza del producto, el mercado, la misión de la empresa, y de otros factores que pueden ser mucho más decisivos en la efectividad de la empresa.

3. No se debe presumir que la cultura puede manipularse como otros asuntos que están bajo el control de los directivos. La cultura controla al directivo más de lo que el directivo controla a la cultura, a través de los filtros automáticos que encauzan las percepciones, ideas y sentimientos del directivo. A medida que la cultura se forma y cobra vigor, se vuelve omnipresente y pasa a determinar *todo* aquello que el directivo hace, incluso su pensamiento y sensaciones. Este punto es de especial importancia por cuanto casi todos los elementos que el directivo estima como aspectos de una dirección «eficaz» —la fijación de objetivos, la medición, el seguimiento, el control, la evaluación del rendimiento, etcétera—, se hallan culturalmente encauzados hasta un extremo inapreciable en cualquier empresa. No existe nada parecido a un concepto de dirección exento de cultura.

4. No se debe presumir que exista una «cultura» o «mejor», ni que las culturas «fuertes» son mejores que las débiles. La corrección, así como la conveniencia o inconveniencia de la fuerza, dependen de la correspondencia entre las presunciones culturales y las realidades ambientales. Una cultura fuerte puede ser eficaz en un momento, pero ya no serlo en otro debido al cambio de las realidades externas.

5. No se debe presumir que todos los aspectos de la cultura guardan relación con la efectividad de la empresa. Todo grupo que posea alguna historia tendrá una cultura, pero cabe que muchos de los elementos de esa cultura, sean esencialmente irrelevantes para el funcionamiento del grupo. Por consiguiente, la mayor parte del tiempo el directivo no necesita ocuparse de los temas culturales; o, en el caso de que surjan problemas de eficacia, el directivo habrá de aprender a centrarse solamente en los temas culturales pertinentes, para no empantanarse en análisis globales de la cultura. Los participantes del importante programa de cambio descrito en el decimoprimer capítulo, pensaban que se habían producido «inmensos cambios en la cultura»; en retrospectiva, sin embargo, se pudo apreciar claramente que tan sólo habían cambiado as-

pectos superficiales de la cultura real, pese a que se había realizado una importante reestructuración de la empresa y un cambio en la política del personal. De hecho, fue la fuerza de la cultura subyacente la que hizo posible los cambios de esa política, los recortes y la reorganización de la empresa.

En casi todas las empresas, el directivo operante necesita ser consciente de su propia cultura simplemente tanto como el individuo necesita ser consciente de su propio carácter y personalidad. La mayor parte del tiempo no requerimos poseer tal conciencia; pero cuando nos vemos en problemas, cuando las cosas no funcionan como se supone que deberían hacerlo, precisamos saber en qué medida nuestras presunciones mudas inciden sobre el problema. Por ello, y al igual que la autoconciencia, es sumamente deseable poseer una visión de la cultura de la empresa, si bien no se trata de algo de lo que nos ocupemos o meditemos constantemente.

La visión de la cultura de una empresa permite explicar desde otro nivel las causas del funcionamiento o no funcionamiento de las cosas. Cuando los directivos notan que hay fallos en la comunicación en la resolución de problemas, cuando no consiguen que la gente trabaje eficazmente, necesitan ir más allá de las explicaciones individuales. Cabe que el problema no esté en su incapacidad como directivos, o en las limitaciones de los sujetos implicados. Con frecuencia, el problema radica en que la gente parte con presunciones distintas, distintos lenguajes y distintas visiones del mundo; en definitiva, con diferentes culturas. El reconocimiento de esas diferencias culturales es esencial para que el directivo pueda explicar el hecho de que las cosas funcionen mal, pese a mediar buenas intenciones por parte de todos.

Si los problemas interpersonales, intergrupales, interdepartamentales e interempresariales, suelen entenderse mejor desde la perspectiva cultural, la solución de esos problemas suele asimismo conseguirse sólo mediante el concurso de intervenciones culturales, como las descritas en el capítulo decimotercero. Estas intervenciones deben apuntar al entendimiento de la función específica que la cultura está cumpliendo ante el grupo, del estadio de evolución grupal, de las fuentes de estabilidad cultural, y de la dinámica del cambio cultural.

Si el directivo se halla al margen de las culturas que estén en pugna, estará en condiciones de percibir con precisión lo que se necesita, y podrá tal vez reunir a representantes de ambos grupos en torno a una nueva experiencia grupal, y por ende una «cultura-puente». En cambio, si el directivo intenta entender un grado de autovisión mucho más elevado. Tal visión es teóricamente probable, pero no fácil de conseguir. E incluso cuando el directivo alcanza esa visión, lo que suele descubrir es que aquello que se precisa hacer no puede abordarse sino mediante intervenciones importantes, que tal vez trasciendan el poder o la capacidad del directivo. Cuando tal ejecución resulte esencial porque la su-

pervivencia, o bienestar de la empresa corran peligro, traspasamos la esfera de lo que comúnmente se entiende por «dirección», para pasar a la esfera que yo me inclinaría a identificar como propia del «liderazgo».

Consecuencias para los líderes y el concepto de liderazgo

71723

El análisis dinámico de la cultura empresarial evidencia que el liderazgo está entrelazado con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura. La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además, son los líderes los que implantan y vigorizan la cultura. Cuando la cultura se vuelve disfuncional, se precisa del liderazgo para que el grupo olvide algunas de sus presunciones culturales y aprenda otras nuevas. Esas transformaciones equivalen a una destrucción consciente y deliberada de los elementos culturales, siendo este aspecto de la dinámica cultural el que hace que el liderazgo sea importante y difícil de definir. En efecto, la interminable discusión acerca de lo que es y no es el liderazgo, podría simplificarse si reconociéramos que *la función única y esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura*.

En esta función la que supone el reto más difícil para el liderazgo. Implica en ocasiones nada menos que la superación de las presunciones se dan por sentadas, la apreciación de lo que se necesita para garantizar la salud y supervivencia del grupo, y la creación de un marco que permita al grupo evolucionar hacia nuevas presunciones culturales. Sin el liderazgo, los grupos no podrían adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno. Hagamos pues un examen más detenido del liderazgo desde esta perspectiva, apuntando qué es lo que realmente se necesita en cada estudio básico de la evolución del grupo.

El liderazgo en la creación cultural

En una empresa en crecimiento, como las descritas en los capítulos noveno y décimo el liderazgo exterioriza sus propias presunciones, e implanta gradual y firmemente las mismas en la misión, las metas, las estructuras y los métodos de trabajo del grupo. Sea que demos a estar presunciones básicas el calificativo de ideas rectoras, teorías en uso, principios básicos, o visiones rectoras, es indudable que constituyen ele

mentos fundamentales de la cultura emergente de la empresa (Argyris, 1976; Pettigrew, 1979; Bennis, 1983; Donaldson y Lorsch, 1983; Dyer, 1983; Schein, 1983; Davis, 1984).

En esta etapa el líder necesita tanto poseer una *visión*, como *capacidad para articular e imponer* la misma. Dado que los miembros nuevos de una empresa se incorporan con experiencias empresariales y culturales previas, la institución de una serie común de presunciones sólo será factible mediante la emisión de mensajes claros y reiterados a medida que el grupo haga frente y sobreviva a sus crisis. Por ello, el líder creador de cultura necesita además ser *persistente y paciente*.

A medida que los grupos y las empresas se desarrollan, surgen determinados problemas emocionales básicos, aquellos conectados con la dependencia respecto al líder, las relaciones entre iguales, y el modo de trabajar eficazmente. En cada uno de estos estadios del desarrollo del grupo, se precisa del liderazgo para que el grupo pueda identificar los problemas y afrontarlos. En estos estadios, los líderes suelen *absorber y contener la ansiedad* que se desencadena cuando las cosas no funcionan como deberían (Schein, 1983). Aunque cabe que el líder no cuente con una respuesta, debe *brindar estabilidad temporal y tranquilidad emocional* mientras se busca esa respuesta.

Esta función de contener la ansiedad parece especialmente conectada con los empresarios y fundadores de compañías. Los traumas del crecimiento se muestran tan constantes e intensos que, a menos que un líder desempeñe el papel de absorbente de la ansiedad y el riesgo, el grupo no logra remontar los primeros estadios de crecimiento, y fracasa. El ocupar una posición de propietario beneficia, en cuanto que todo el mundo puede advertir que el fundador asume de hecho un riesgo financiero mayor, sólo que dicha posición no supone automáticamente la capacidad para *absorber* la ansiedad. La regla parece ser más bien la inversa: que la gente que posee determinadas exigencias creativas, dotes constructivas y sensibilidad, es la idónea para crear, poseer y desarrollar nuevas empresas.

Si el carácter de la cultura configurada por el grupo, se halla profundamente determinado por la conducta inicial del líder, nosotros, como historiadores y estudiosos de las empresas, debemos procurar entender el modo en que los primeros líderes del grupo han creado y dirigido aquélla, y de qué manera la cultura del grupo refleja estas primeras actividades. Cuando los líderes fundan empresas nuevas, deben ser conscientes del vigor con que deben implantar en esas empresas sus propias presunciones acerca de lo que es correcto y adecuado, del modo en que funciona el mundo, y de la forma en que las cosas deben ser hechas. Los directivos no necesitan justificar sus presunciones ni exhibirlas con prudencia. Más bien, al papel del liderazgo le es consustancial la formación del orden a partir del caos, mientras que de los líderes se espera que ofrezcan sus propias presunciones como un primer mapa

de carreteras hacia el incierto futuro. Y cuanto más conscientes sean de este proceso, con más firmeza y eficacia podrán llevarlo a cabo.

Este proceso de creación, implantación y reforzamiento cultural, acarrea consigo problemas al igual que soluciones. Muchas empresas sobreviven y crecen, pero, al mismo tiempo, operan de forma inconsecuente y realizan cosas aparentemente contradictorias entre sí. Una explicación de este fenómeno, es que los líderes no solamente implantan en sus empresas lo que conscientemente pretenden, sino que además les transmiten sus conflictos personales y las incongruencias de su propio carácter (Schein, 1983; Kets de Vries y Miller, 1984). La respuesta más intensa de los subordinados se produce ante aquello que reiteradamente concite la atención de los líderes, particularmente ante lo que despierte su emotividad. Pero muchas de las cosas ante las que éstos responden emocionalmente no son tanto reflejo de sus intenciones conscientes, como de sus conflictos inconscientes. La empresa desarrollará entonces una cultura en torno a estas incongruencias y conflictos, o bien puede ocurrir que el líder pierda gradualmente su posición de influencia, en el caso de que su conducta se considere demasiado perjudicial o realmente destructiva. En casos extremos de la empresa llega a aislar o a despedir al fundador, al proceder así, sin embargo, no rechaza todas las presunciones del fundador, sino sólo aquellas incongruentes con las presunciones básicas sobre las que se creó la empresa.

El período de creación cultural, por tanto, impone una carga adicional al fundador/creador, a saber, la de lograr una *autovisión* tal que le impida socavar involuntariamente su propia creación. Suele ser difícil para los líderes fundadores llegar a admitir que las mismas cualidades que les brindaron el éxito inicial, sus firmes convicciones, puedan ser a la postre motivo de problemas, y que como tales además tienen que crecer a la par que sus empresas. Dicha visión cobra especial importancia cuando se deben afrontar los problemas de sucesión en el liderazgo, por cuanto las discusiones sobre la sucesión sacan a la luz aspectos de la cultura que tal vez no se hayan manifestado previamente.

Permítaseme resumir este punto esencial. La cultura empresarial no nace de la nada, ni aparece accidentalmente. Las empresas son creadas por personas, y los creadores de empresas crean además cultura mediante la articulación de sus propias presunciones. Si bien la forma definitiva de la cultura de una empresa, refleja la compleja interacción entre la confianza brindada por el fundador, las reacciones de los miembros, y sus experiencias históricas comunes, apenas puede dudarse que la fuerza configuradora inicial, radica en la personalidad y en el sistema de creencias de dicho fundador.

ain Don & Don 1982. D. V. M. L. M. G. G. G.

El liderazgo en la adolescencia de la empresa

Desde que la empresa cuenta con una sustancial historia propia, su cultura pasa a ser más una causa que un efecto. La cultura determina ahora la estrategia, la estructura, los procedimientos y los modos en que los miembros del grupo se relacionan entre sí. La cultura determina profundamente la percepción, el pensamiento y el sentimiento de los miembros; y estas predisposiciones, junto con los factores situacionales, determinarán la conducta de los miembros. Debido a que cumplen una importante función en la reducción de la ansiedad, la cultura permanecerá afianzada aunque se vuelva disfuncional en relación con las oportunidades y constreñimientos del entorno.

Con todo, las empresas adolescentes muestran dos esquemas básicamente distintos. Algunas, bajo la influencia de una o más generaciones de líderes, llegan a desarrollar una cultura enormemente integrada, pese a su crecimiento y diversificación; otras permiten además el aumento y diversificación de las presunciones culturales, y, por ello, pueden ser descritas como culturalmente diversas respecto a sus unidades comerciales, funcionales y geográficas. El modo como los líderes dirijan la cultura en esta etapa de la evolución empresarial, dependerán del esquema que asimilen y de aquel que consideren más conveniente para el futuro.

Como se intentaba demostrar en el capítulo duodécimo, en esta etapa los líderes necesitan sobre todo poseer una visión que les permita orientar a la empresa hacia donde pueda ser más eficaz en el futuro. En algunos casos, ello puede suponer el aumento de la diversidad cultural, permitiendo que se quiebre parte de la uniformidad que se haya podido gestar durante la etapa de crecimiento; en otros casos, puede suponer la conjunción de una serie de unidades empresariales culturalmente diferenciadas, y la implantación en las mismas de nuevas presunciones comunes. En cualquiera de los supuestos, el líder precisa sobre todo poseer una visión de las formas como la cultura que puede procurar o impedir el cumplimiento de la misión de la empresa, y dotes interventoras para lograr que los cambios deseados se produzcan.

Casi todos los análisis formales relativos al modo en que procede conducir a las empresas en este período, resaltan que el líder debe poseer ciertas visiones y dotes, pero no dicen nada sobre el modo en que una empresa dada puede hallar e instalar a un líder semejante. En las empresas estadounidenses en particular, los miembros externos del consejo pueden tener un papel determinante en este proceso, sólo que si la empresa ha contado con una firme cultura fundadora, lo probable es que su consejo se componga exclusivamente de personas que

comparten la visión del fundador. En consecuencia, un auténtico cambio en la dirección no será factible mientras la empresa no se vea en serios problemas de supervivencia. Hasta que ello ocurra, la empresa está, por definición, dirigida pero no guiada.

Ruptura de la tiranía de la cultura: El liderazgo en las empresas maduras

En la empresa madura —siempre que haya desarrollado una sólida cultura unificadora—, la cultura define qué es lo que debe considerarse como «liderazgo», cuáles son las conductas heroicas y pecaminosas, y cómo se deben repartir y dirigir la autoridad y el poder. Así, lo establecido por el liderazgo puede ahora tanto perpetuarse ciegamente, como dar lugar a nuevas definiciones de aquél, las cuales pueden incluso excluir las presunciones empresariales que fueran el punto de partida de la empresa.

Lo que los líderes han de hacer en este momento de la historia de la empresa, dependerá del grado en que la cultura de la empresa haya, de hecho, permitido al grupo adaptarse a sus realidades ambientales. Si la cultura no ha facilitado la adaptación, puede ocurrir tanto que la empresa no sobreviva, como que encuentre el modo de cambiar su cultura. Si lo que pretende es cambiar su cultura, tendrá que ser guiada por alguien que, de hecho, pueda romper la tiranía de la vieja cultura.

El líder capaz de dirigir tal cambio cultural, puede provenir de la misma empresa, siempre que sea objetivo y posea una visión respecto a los elementos de la cultura. No obstante, cabe que los directivos formalmente elegidos dé una empresa dada, no muestren voluntad o capacidad para liderar el cambio cultural. El liderazgo en tal caso deberá apoyarse en otro vértice de la empresa o en terceros. Podrá incluso partir de un grupo de personas de la empresa, en cuyo caso sería legítimo hablar de cuadros renovadores o de liderazgo múltiple. Si los directivos formalmente elegidos no poseen visión, destreza o imaginación para cambiar la cultura en la dirección que se precise, la cultura cambiará bajo el impacto de otras formas de liderazgo, o en su defecto se atrofiará y el grupo desaparecerá como entidad social. En cualquier caso, no podrá producirse ningún cambio si no se cuenta con alguna forma de liderazgo.

Si un líder es impuesto desde el exterior, el mismo deberá ser capaz de diagnosticar con precisión cuál es la cultura de la empresa, cuáles son los elementos bien adaptados y cuáles los que presentan problemas

para una futura adaptación, y cómo ha de cambiarse aquello que necesita ser cambiado. El líder deberá ser por tanto un directivo de cambio capacitado, que comienza por descubrir el estado actual de la cultura, para luego desbloquearla, redefinirla y cambiarla, y rebloquear por último las nuevas presunciones. Los líderes renovadores con talento son aparentemente capaces de dirigir todas las fases de dichos cambios, si bien en ocasiones varios son los líderes que durante un considerable período de tiempo intervienen en las distintas etapas. Los mismos recurrirán a todos los mecanismos enumerados en el capítulo duodécimo, combinándolos apropiadamente para la realización del trabajo, siempre que posean autoridad y poder para aplicar medidas extremas, como el remplazo de las personas que perpetúen las viejas presunciones culturales.

El tema más interesante respecto al modo en que el liderazgo puede actuar desde el interior. ¿Al sujeto integrado le es posible superar su propia cultura, y cambiar aquellos aspectos que necesitan ser cambiados? Se diría que ése es el proceso fundamental del liderazgo. Pasemos pues a examinar lo que se requiere para que se produzca.

Percepción y visión. En primer lugar, el líder debe percibir el problema y tener una visión de la cultura y de sus elementos disfuncionales. Esa percepción del contorno puede ser difícil por cuanto exige que uno aprecie su propia debilidad, y note que sus propias defensas no sólo ayudan a controlar la ansiedad, sino que además pueden obstaculizar los esfuerzos que uno hace por ser efectivo. En los procesos de cambio revisados en los capítulos undécimo y duodécimo, los arquitectos de cambio de mayor éxito eran aquellos que poseían un elevado grado de objetividad sobre sí mismos y sus propias empresas. En muchos casos habían adquirido esa objetividad gracias a que habían ejercido su profesión en distintos sitios, lo que les brindó la posibilidad de comprar y contrastar culturas distintas. Habían por lo general además trabajado en otra cultura, circunstancia que permite obtener una visión más amplia que el simple desplazamiento entre funciones y divisiones cruzadas.

Los individuos suelen alcanzar la objetividad respecto a sí mismos merced al asesoramiento y la psicoterapia. Hay que decir que a los líderes les es posible beneficiarse de procesos comparables, y que una de las funciones de los asesores externos y los miembros del consejo es la de brindar un asesoramiento capaz de engendrar una visión cultural. Desde esta perspectiva, es mucho más importante que el asesor ayude al líder a entender las cosas por sí solo, en vez de ofrecer recomendaciones sobre lo que la compañía debe hacer. El asesor puede igualmente prestar sus servicios como «terapeuta cultural», ayudando al líder a entender lo que es la cultura, y qué partes de ella son más o menos adaptables.

Motivación y habilidad. Los líderes internos requieren no sólo poseer una visión de la dinámica de la cultura, sino además la motivación

y la habilidad para intervenir sobre el propio proceso cultural. Para cambiar cualquier elemento de la cultura, los líderes deben tener la voluntad de desbloquear su propia empresa. El desbloqueo supone una revocación, proceso que para muchos es inevitablemente penoso. El líder debe encontrar el modo de comunicar a su propia empresa que no todo marcha como es debido, y, en caso necesario, tendrá que recurrir a la ayuda de terceros para transmitir ese mensaje. Dicha voluntad exige una gran capacidad para sentirse obligado con la empresa que con uno mismo, para transmitir una entrega o un compromiso para con el grupo que trascienda al propio interés.

Fuerza emocional. El desbloqueo exige además la creación de una seguridad psicológica, lo que implica que el líder debe poseer una fuerza emocional capaz de absorber casi toda la ansiedad que conlleva el cambio, y que debe ser capaz de servir de apoyo a la empresa durante la fase de transición, incluso cuando los miembros del grupo muestren enfado o resistencia. El líder puede fácilmente convertirse en el blanco de la indignación y las críticas, ya que, por definición, tiene que poner en duda parte de aquello que el grupo tiene asumido. Es probable que deba cerrar la división de la compañía que fuera la fuente original de su crecimiento, y para muchos empleados la razón de su orgullo e identidad. Es probable que deba despedir a empleados y viejos amigos leales y abnegados. Y, lo peor de todo, tal vez tenga que transmitir el mensaje de que algunas de las más apreciadas presunciones del fundador son incorrectas en el contexto contemporáneo.

Es aquí donde resultan especialmente necesarias la entrega y el compromiso, para poder demostrar a la empresa que el líder se preocupa realmente del bienestar de la empresa en su totalidad, aun cuando partes de ellas se vean recusadas. El líder debe recordar que la eliminación de un elemento cultural exige la asunción de un riesgo, el riesgo de tener que soportar una extrema ansiedad y que al final empeoren las cosas pese a lo cual uno debe tener la fortaleza de adentrarse en este territorio desconocido.

Capacidad para cambiar las presunciones culturales. Si lo que procede es renunciar a una presunción, habrá que remplazar la misma o redefinirla de otra forma, correspondiendo su consecución al liderazgo. Los líderes, en otras palabras, deben poseer la capacidad de provocar una «redefinición cognoscitiva» mediante la articulación y el ofrecimiento de visiones y conceptos nuevos. Ser capaces de sacar a la superficie, revisar y cambiar algunas de las presunciones básicas del grupo.

En la «Multi» este proceso sólo se inició con el programa de cambio descrito en el capítulo undécimo. Muchos directivos comenzaban a dudar que el compromiso de la empresa con los productos técnicos basados en la ciencia pudiera sostener a la compañía por mucho más tiempo. Sólo que hasta entonces no había surgido ningún líder fuerte que convenciera a la empresa de que la comercialización de los bienes de consumo a tra-

vés de empresas firmemente orientadas hacia el cliente, podía ser un motivo de orgullo para la compañía. Muchas otras compañías que en sus comienzos establecen el predominio de lo científico y lo técnico, deben someterse a semejante clase de redefinición; esto es, deben adaptarse a la idea de que la orientación hacia el consumidor no es incompatible con la confección de productos útiles y valiosos.

Implantación del compromiso y la participación. Una paradoja del liderazgo en el cambio cultural, consiste en que el líder no debe ser sólo capaz de liderar, sino además de escuchar, para conseguir que el grupo se forme una visión propia de sus dilemas culturales, y participe realmente de su enfoque sobre el cambio. El líder de un movimiento social, religioso o político, puede confiar en su propio carisma y dejar que sus seguidores hagan lo que quieran. Pero en una empresa, el líder está obligado a trabajar con el grupo que existe en ese momento, por cuanto depende de la gente para sacar adelante la misión de la empresa. El líder debe reconocer que, en definitiva, la redefinición cognoscitiva debe producirse en la mente de distintos miembros de la empresa, y que ello sólo ocurrirá si se les hace participar activamente en el proceso. Toda la empresa debe alcanzar una visión y una motivación para el cambio antes de que se produzca cualquier cambio real, siendo el líder quien debe fomentar este compromiso incluso mientras vende su visión.

Agudeza. Para poder ocuparse del nivel de las presunciones más profundas del grupo sobre la naturaleza de la realidad y su propia identidad en relación con su entorno, el líder debe poseer una profunda agudeza y una extraordinaria visión de las ideas y sentimientos que, al darse normalmente por sentados, no se hallan articulados. En este sentido, el liderazgo implica la capacidad de distanciarse de la cultura propia, incluso mientras se permanece en ella. No basta con implantar metas y vender símbolos. Las metas y los símbolos, así como las presunciones en las que éstos se basan, deben ser «apropiados», en el sentido de que sirvan para resolver realmente los problemas clave del grupo, y se ajusten a otras presunciones culturales profundas. El líder eficaz debe emplear toda su agudeza antes de intentar vender algo.

Como demostración de los errores que pueden producirse, basta recordar esa etapa de la historia de «Atari» en la que la «Warner Communications», la casa matriz, decidió mejorar las ventas de «Atari» situando como presidente a un experto ejecutivo de ventas proveniente de la industria alimenticia. Este ejecutivo introdujo la presunción de que la clave para el éxito radica en la alta motivación y en elevadas recompensas en función del rendimiento individual. Creó y vendió un sistema de incentivos pensado para seleccionar a los ingenieros que sobresalieran en la invención y diseño de nuevos juegos de computadoras, a quienes otorgaba amplias compensaciones económicas. Poco después, algunos de los mejores ingenieros se despidieron, y la compañía comenzó a atravesar problemas técnicos.

¿Cuál fue el error? El nuevo ejecutivo había creado y articulado unos símbolos claros, y todo el mundo se había adherido a ellos. Aparentemente, el error estaba en la presunción de que los incentivos y las recompensas debían basarse en el esfuerzo *individual*. Lo que el presidente no logró entender, por haber sido antes director de producción en la industria alimenticia, fue que los juegos de computadoras eran diseñados por grupos y equipos, y que la asignación de responsabilidades individuales no era para los ingenieros ni factible ni necesaria. Ellos se sentían satisfechos como miembros del grupo, y hubieran respondido a los incentivos grupales, sólo que desgraciadamente el símbolo elegido era inconveniente desde ese punto de vista. Observaron además que el presidente, con su bagaje no técnico, no estaba capacitado para seleccionar a los mejores ingenieros, por cuanto la presunción central de éstos era que lo «mejor» era lo que se conseguía por el esfuerzo del grupo, y no por la brillantez individual. No sorprende que, dadas estas incompatibilidades en las presunciones, el presidente no durara mucho. Desgraciadamente, el daño —la pérdida de empleados y espíritu—, ya había sido hecho.

De manera que cuando hablo de agudeza, aludo a la capacidad de percibir tanto los factores culturales externos como los internos, para que los esfuerzos del liderazgo puedan al cabo dirigirse hacia lo que es conveniente en base a una idea precisa de lo que está ocurriendo.

Conclusiones finales

1. Si el liderazgo es crucial en la formación y el cambio cultural, conviene que examinemos más detenidamente el desarrollo de esta clase de líder, el *conductor cultural*.

2. ¿Si liderar es dirigir la cultura, desarrollamos acaso entre nuestros líderes la fuerza emocional, la agudeza y la capacidad de autovisión y objetividad necesarias para la dirección de la cultura?

3. ¿Nuestros procesos de formación de directivos forjan acaso «personalidades creativas», capaces de tender puentes entre los vértices con amplia objetividad y transigencia respecto a los puntos de vista discrepantes (Van Maanen y Schein, 1979)?

4. ¿Si el entorno en el que tienen que operar las empresas cambia siempre con mayor rapidez, nos cabe concretar cuál es el tipo de cultura empresarial más adaptable, o habrá que inferir que cuanto más rápido cambian las cosas, más dependemos de los líderes para dirigir los cambios? ¿Si es así, estamos formando el número suficiente de líderes como para que podamos disponer de ellos cuando los necesitamos?

5. ¿No habremos en los Estados Unidos insistido demasiado en la necesidad de asumir que el liderazgo, en cuanto que conductor de la cultura, es como tal culturalmente impopular porque exige recusar activamente las presunciones de algunos miembros del grupo? Es un hecho histórico interesante el que la capacitación de pequeños grupos seguida en los años cuarenta en los «National Training Laboratories» —que más tarde se convertirían en el «movimiento de encuentro grupal», orientado hacia el «crecimiento personal y la potencialidad humana»—, comenzara bajo sus fundadores como «capacitación del liderazgo». Ahora bien, con la exigencia de que todo el mundo asumiera el hecho, tal vez hayamos mermado la importancia del liderazgo. ¿La presunción de que todo el mundo puede y debe asumir el hecho, no será una de esas presunciones culturales que llegan a convertirse en tiránicas, y no será en cambio el verdadero reto del liderazgo el de adquirir una agudeza mayor para descubrir de qué manera los Estados Unidos y sus empresas pueden adaptarse eficazmente a los entornos siempre más turbulentos que las condiciones del mundo están creando?

Si cabe obtener una conclusión final de este viaje intelectual a través de ámbitos de la teoría empresarial, social, psicológica y antropológica, es la de que el liderazgo y la dirección cultural son tan capitales para entender las empresas y hacerlas eficientes, que no podemos permitirnos, ante ninguno de los dos supuestos, ser indulgentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abernathy, V. *Population Pressure and Cultural Adjustment*. Nueva York: Human Sciences Press, 1979.
- Adorno, T., y otros. *The Authoritarian Personality*. Nueva York: Harper & Row, 1950.
- Alderfer, C. P. «Group and Intergroup Relations». En J. R. Hackman y J. L. Suttle (Eds.), *Improving Life at Work*. Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1977.
- Alderfer, C. P., y Cooper, C. L. (Eds.). *Advances in Experiential Social Processes*. Vol. 2. Nueva York: Wiley, 1980.
- Allen, R. F., y Kraft, C. *The Organizational Unconscious*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1982.
- Allen, T. J. *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1977.
- Argyris, C. *Integrating the Individual and the Organization*. Nueva York: Wiley, 1964.
- Argyris, C. *Increasing Leadership Effectiveness*. Nueva York: Wiley-Interscience, 1976.
- Argyris, C., y Schön, D. A. *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- Argyris, C., y Schön, D. A. *Organizational Learning*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978.
- Bailyn, L. «Accommodation of Work to Family». En R. Rapoport y R. N. Ra-

- poport (Eds.); *Working Couples*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1978.
- Bailyn, L. «The Apprenticeship Model of Organizational Careers: A Response to Changes in the Relationship Between Work and Family». En P. A. Wallace (Ed.), *Women in the Workplace*. Boston: Auburn House, 1982.
- Baker, E. L. «Managing Organizational Culture». *Management Review*, julio, 1980, págs. 8-13.
- Bales, R. F. *Interaction Process Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, 1950.
- Bales, R. F., y Cohen, S. P. *SYMLOG: A System for the Multiple Level Observation of Groups*. Nueva York: Free Press, 1979.
- Barley, S. R. «Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures». *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28, 393-413.
- Barley, S. R. «The Professional, the Semi-Professional, and the Machine: The Social Implications of Computer Based Imaging in Radiology». Tesis doctoral inédita, Sloan School of Management, MIT, 1984a.
- Barley, S. R. *Technology as an Occasion for Structuration: Observations on CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments*. Cambridge, Mass.: Sloan School of Management, MIT, 1984b.
- Bass, B. M. *Stogdill's Handbook of Leadership*. (Ed. rev.) Nueva York: Free Press, 1981.
- Bass, B. M. y Ryterband, E. C. *Organizational Psychology* (2.ª ed.) Boston: Allyn & Bacon, 1979.
- Beck, A. P. «Developmental Characteristics of the System Forming Process». En J. E. Durkin (Ed.) *Living Groups: Group Psychotherapy and General Systems Theory*. Nueva York: Brunner/Mazel, 1981.
- Becker, H. S., y otros. *Boys in White: Student Culture in Medical School*. Chicago: University of Chicago Press, 1961.
- Beckhard, R. *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Beckhard, R., y Dyer, W. G. «Managing Change in the Family Firm: Issues and Strategies». *Sloan Management Review*, 1983, 24 (3), 59-65.
- Beckhard, R., y Harris, R. T. *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977.
- Beer, M. *Organization Change and Development: A System View*. Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1980.
- Benne, K., y Sheats, P. «Functional Roles of Group Members». *Journal of Social Issues*, 1948, 2, 42-47.
- Bennis, W. G. *Changing Organizations*. Nueva York: McGraw-Hill, 1966.
- Bennis, W. G. *Organization Development: Its Nature, Origins, and Prospects*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- Bennis, W. G. «The Artform of Leadership». En S. Srivastva y asociados, *The Executive Mind: New Insights on Managerial Thought and Action*. San Francisco: Josey-Bass, 1983.
- Bennis, W. G., y Shepard, H. A. «A Theory of Group Development». *Human Relations*, 1956, 9 (4), 415-437.
- Bennis, W. G., y Slater, P. E. *The Temporary Society*. Nueva York: Harper & Row, 1968.
- Bennis, W. G., y otros. *The Planning of Change* (3.ª ed.) Nueva York: Holt, Rinehart y Winston, 1976.

- Bion, W. R. *Experiences in Groups*. Londres: Tavistock, 1959.
- Blake, R. R., y Mouton, J. S. «Reactions to Intergroup Competition Under Win-Lose Conditions». *Management Science*, 1961, 7, 420-435.
- Blake, R. R., y Mouton, J. S. *The Managerial Grid*. Houston: Gulf, 1964.
- Boehm, C. «A Fresh Outlook on Cultural Selection». *American Anthropologist*, 1982, 84, 105-125.
- Bolman, L. G., y Deal, T. E. *Modern Approaches to Understanding and Managing Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1984.
- Borwick, I. «Footnotes to Change». Artículo inédito, 1983.
- Bradford, L. P., Gibb, J. R., y Benne, K. D. (Eds.). *T-Group Theory and Laboratory Method*. Nueva York: Wiley, 1964.
- Brandt, S. C. *Strategic Planning in Emerging Companies*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- Brislin, R. W. «Cross-Cultural Research in Psychology». *Annual Review of Psychology*, 1983, 34, 363-400.
- Bronsema, G. S., y Keen, P. G. W. «Education Intervention and Implementation in MIS». *Sloan Management Review*, 1983, 24, 35-43.
- Brooks, F. P., Jr. *The Mythical Man-Month*. Reading, Mass.: Addison Wesley, 1975.
- Burke, W. W. (Ed.). *The Cutting Edge: Current Theory and Practice in Organization Development*. La Jolla, Calif.: University Associates, 1978.
- Butterfield, F. China, *Alive in the Bitter Sea*. Nueva York: Times Books, 1982.
- Castaneda, C. *The Teachings of Don Juan*. Nueva York: Pocket Books, 1968.
- Castaneda, C. *Journey to Ixtlan*. Nueva York: Simon & Schuster, 1972.
- Cohen, A. M., y Smith, R. D. *Critical Incidents in Growth Groups: Theory and Techniques*. La Jolla, Calif.: University Associates, 1976.
- Colman, A. D., y Bexton, W. H. (Eds.). *Group Relations Reader*. Sausalito, Calif.: GREX, 1975.
- Cooper, C. L., y Alderfer, C. P. (Eds.). *Advances in Experiential Social Processes*. Vol. 1. Nueva York: Wiley, 1978.
- Cooper, J., y Croyle, R. T. «Attitudes and Attitude Change». *Annual Review of Psychology*, 1984, 35, 395-426.
- Cyert, R. M., y March, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963.
- Chibnik, M. «The Evolution of Cultural Rules». *Journal of Anthropological Research*, 1981, 37, 256-268.
- Dandridge, T. C., Mitroff, I. I., y Joyce, W. «Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis». *Academy of Management Review*, 1980, 5 (1), 77-82.
- Davis, S. M. «Transforming Organizations: The Key to Strategy Is Context». *Organizational Dynamics*, Winter 1982, págs. 64-80.
- Davis, S. M. *Managing Corporate Culture*. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1984.
- Deal, T. E., y Kennedy, A. A. *Corporate Cultures*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1982.
- DeBoard, R. *The Psychoanalysis of Organizations*. Londres: Tavistock, 1978.
- Dickinson, A., y Mackintosh, N. J. «Classical Conditioning in Animals». *Annual Review of Psychology*, 1978, 29, 587-612.
- Diener, P., Nonini, D., y Robkin, E. E. «Ecology and Evolution in Cultural

- Van Maanen, J. «Experiencing Organizations». En J. Van Maanen (Ed.), *Organizational Careers: Some New Perspectives*. Nueva York: Wiley, 1977.
- Van Maanen, J. «The Fact of Fiction in Organizational Ethnography». *Administrative Science Quarterly*, 1979a, 24, 539-550.
- Van Maanen, J. «The Self, the Situation, and the Rules of Interpersonal Relations». En W. Bennis y otros, *Essays in Interpersonal Dynamics*. Homewood, Ill.: Dorsey Press, 1979b.
- Van Maanen, J., y Barley, S. R. «Occupational Communities: Culture and Control in Organizations». En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 6. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1984.
- Van Maanen, J., y Schein, E. H. «Toward a Theory of Organizational Socialization». En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979.
- Vroom, V. H. «Can Leaders Learn to Lead?». *Organizational Dynamics*, invierno, 1976, págs. 17-28.
- Vroom, V. H., y Yetton, P. W. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, Penn.: University of Pittsburgh Press, 1973.
- Wallen, R. W. «The 3 Types of Executive Personality». *Dun's Review*, feb. 1963, págs. 54-56, 106.
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., y Jackson, D. D. *Pragmatics of Human Communication*. Nueva York: Norton, 1967.
- Watzlawick, P., Weakland, J., y Fisch, R. *Change: Principles of Problem Formulation and Problem Resolution*. Nueva York: Norton, 1974.
- Weber, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. (T. Parsons, Ed.). Nueva York: Free Press, 1947.
- Weick, K. E. «Cognitive Processes in Organizations». En B. M. Staw y L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 1. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979.
- Wells, L., Jr. «The Group-as-a-Whole: A Systemic Socio-Analytic Perspective on Interpersonal and Group Relations». En C. P. Alderfer y C. L. Cooper (Eds.), *Advances in Experiential Social Processes*. Vol. 2. Nueva York: Wiley, 1980.
- Whyte, W. F. *Money and Motivation*. Nueva York: Harper & Row, 1955.
- Wilkins, A. L. «Organizational Stories and Symbols Which Control the Organization». En L. R. Pondy y otros (Eds.), *Organizational Symbolism*. Greenwich, Conn.: JAI Press, 1983.
- Wilkins, A. L., y Ouchi, W. G. «Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance». *Administrative Science Quarterly*, 1983, 28, 468-481.
- Woodward, J. *Industrial Organization*. Londres: Oxford University Press, 1965.
- Wright, J. P. *On a Clear Day You Can See General Motors*. Nueva York: Wright Enterprises, 1979.
- Zaleznik, A. *Human Dilemmas of Leadership*. Nueva York: Harper & Row, 1966.
- Zaleznik, A. «Charismatic and Consensus Leaders: A Psychological Comparison». *Bulletin of the Menninger Clinic*, 1974, 39, 67-78.
- Zaleznik, A., y Kets de Vries, M. F. R. *Power and the Corporate Mind*. Boston: Houghton Mifflin, 1975.

INDICE ONOMÁSTICO Y DE MATERIAS

A

- Abernathy, V., 301, 317.
- Actividad humana: entrevistas de grupo sobre, 140; presunciones sobre, 98, 110-112.
- Adaptación externa: análisis de los problemas de, 66-78; incidentes críticos en, 229-230; y acciones correctoras, 66-67, 76-78; y medición, 66-67, 74-76; y medios, 66-67, 70-74; y metas, 66-67, 69-70; y misión, 66-70.
- Adorno, T., 103, 317.
- Alderfer, C. P., 55.
- Alemania: lenguaje y conceptos en, 82; síntomas y esencias en, 61.
- Allen, R. F., 50, 121, 317, 326.
- Allen, T. J., 54, 56, 317.
- Allport, G., 16.
- Amado, G., 320.
- American Express, fusión de, 51.
- Análisis cultural: conclusión sobre, 62; e interpretaciones y análisis erróneos, 59-62; enfoque semiótico de, 31; fundamento de, 41-42; obligaciones en, 145; presunciones en, 24; problemas éticos del, 143-152; razones de, 41-63; y efectividad y satisfacción, 47-58; y visibilidad y tangibilidad de la cultura, 42-47.
- Andrews, J. A. Y., 183, 321.
- Aprendizaje, de normas en la formación del grupo, 204-205.
- Argyris, C., 17.
- «Atari», sistema de incentivos en, 314-315.

- Athos, A. G., 12, 23, 33, 103.
- Australia, e individualismo, 109.
- Austria: distancia de poder en, 114; papeles sexuales en, 112.

B

- Bailyn, L., 112, 317-318.
- Baker, E. L., 318.
- Bales, R. F., 174, 318.
- Barnforth, K. W., 184, 327.
- Barley, S. R., 17, 31, 54, 82, 92, 120, 129, 318, 328.
- Bass, B. M., 115, 174, 318.
- Bavelas, A., 16.
- Beavin, J. H., 328.
- Beck, A. P., 318.
- Becker, H. S., 47, 318.
- Beckhard, R., 16, 69, 87, 253, 280, 318.
- Beer, M., 280, 318.
- Bell, C. H., Jr., 280, 320.
- Benne, K. D., 155, 168, 174, 188, 189, 318.
- Bennis, W. G., 17, 65, 155, 156, 168, 188, 189, 223, 274, 280, 296, 300, 308, 318, 326.
- Bexton, W. H., 155, 319.
- Bion, W. R., 65, 155, 165, 167, 168, 176, 183, 193, 196, 201, 206, 297, 319.
- Blake, R. R., 55, 174, 280, 319.
- «Blake Managerial Grid», 280.
- Boehm, C., 301, 319.

Bolman, L. G., 319.
 Borwick, I., 299, 319.
 Bradford, L. P., 16, 155, 168, 188, 189, 319.
 Brandt, S. C., 42, 60, 319.
 Brislin, R. W., 98, 319.
 Bronsema, G. S., 319, 322.
 Brooks, F. P., Jr., 53, 319.
 Bruner, J., 13.
 Burke, W. W., 319.
 Butterfield, E., 73, 319.

C

Cadena Comercial, cultura configurada por el fundador de, 211-215.
 Cambio: análisis del proceso de, 290-301; como evolución específica, 297; como evolución general, 296; como proceso dirigido, 300, 302-316; como proceso terapéutico, 299; como revolución, 300; conclusión sobre, 300-301; cultural y empresarial, 243-265; intenciones y motivaciones para, 292-296; marcos de referencia sobre, 290-292; mecanismos de, en los estadios de crecimiento, 267-268, 272-277, 280-285, 286-289; período de, como estadio, 253; planificado, y desarrollo empresarial, 268-279; teorías y modelos de, 296-300.
 Castaneda, C., 100, 319.
 Cohen, A. M., 168, 319.
 Cohen, S. P., 174, 318.
 Colman, A. D., 155, 319.
 Colombia, e individualismo, 109.
 Compañía de Acción: actividad humana para, 111; como amplio contexto, 101; como ejemplo, 20, 26-29; cultura configurada por el fundador de, 216-220; descubrimiento de las presunciones en, 122-126; espacio para, 107-108; esquematización en, 43; estrategia en, 49; ideología en, 91-93; implantación de la cultura en, 228-230, 232, 235-239; incidente crítico en, 171-172; límites grupales de, 82-83; medición en, 75-76; medios de, 72-73; metas de,

69-70; nacimiento y primeros años, 269, 271, 274-275; naturaleza humana para, 111; paradigma cultural de, 118; partes y todo en, 60-61; poder en, 86; potencia de la cultura en, 43; pragmatismo de, 103; presunciones en, 34; realidad para, 99; recompensas y castigos en, 89; relación con el entorno de, 99; relaciones entre iguales en, 87-89; relaciones humanas en, 114-116; sobreproyección en, 46; tiempo para, 105; y cambio cultural, 244-245, 263-265.

Compañía Jones: cultura configurada por el fundador de, 211-212; implantación de la cultura en, 223-232; y fase de sucesión, 270.

Compañía Multi: acciones correctoras en, 76; como ejemplo, 20, 28-29; como reducido contexto, 101; descubrimiento de las presunciones en, 122-126; ejemplo de cambio cultural en, 244-263; espacio para, 107; estadio de madurez, 286, 288; estrategia en, 47-48; implantación de la cultura en, 234-235, 239; límites grupales de, 84; medición en, 75-76; medios de, 72; metas de, 70; misión de, 67; moralismo de, 103; nacimiento y primeros años de, 269-270, 273; naturaleza humana para, 110; paradigma cultural de, 118; poder en, 86; potencia de la cultura en, 43; proceso de cambio en, 291-293, 313; Proyecto de Reconversión en, 250, 252-260, 262, 279, 285, 291-293; realidad para, 100; recompensas y castigos en, 90; relación con el entorno de, 99; relaciones humanas en, 114, 116; sistemas de información y control de, 129-131; tiempo para, 105; y análisis cultural, 41-42.

Conoco, fusión de, 51.
 Cook, J., 294-295.
 Coons, A. E., 174, 327.
 Cooper, C. L., 65, 155, 317, 319.
 Cooper, J., 284, 319.
 Cooper, L., 168, 321.
 Crisis, y remedios, 77-78.
 Croyle, R. T., 284, 319.
 Cyert, R. M., 70, 319.

CH

Chibrik, M., 186, 319.
 Chillingari, J., 17.
 China, masificación en, 73.

D

Dallaire, N., 17.
 Dandridge, T. C., 93, 319.
 Davis, S. M., 50, 121, 266n, 286, 308, 319, 326.
 Deal, T. E., 12, 23, 42, 278, 319.
 DeBoard, R., 181, 319.
 Delorean, J., 132.
 Desbloqueo: en el nacimiento y los primeros años, 270; en el estadio de adolescencia, 279; en la fase de sucesión, 272; y cambio cultural, 250-253; y liderazgo, 312-313; y persuasión coercitiva, 286; y renovación, 287-288.
 Dickinson, A., 319.
 Dickson, W. J., 58, 109, 325.
 Diener, P., 301, 319.
 Dinamarca: distancia de poder en, 114; papeles sexuales en, 112.
 Donaldson, G., 285, 308, 320.
 Dougherty, D., 17, 301, 320.
 Duncan, R. B., 98, 320.
 Dunford, C., 44, 325.
 Du Pont, fusión de, 51.
 Durkin, J. E., 168, 320.
 Dyer, W. G., Jr., 17, 24, 87, 93, 118, 281-282, 308, 318, 320.

E

Emociones: arranques emocionales de los líderes, 226-228; compartidas en la formación del grupo, 191; formas de, en el estadio de formación grupal, 193-196; vigor de, en los líderes, 312-313; y conflicto intrapsíquico, 161-163; y formas de reacción, 158-161; y trabajo en grupos, 165-168.

F

Empresas Smithfield: cultura configurada por el fundador de, 215-216; implantación de la cultura en, 2; y fase de sucesión, 271.
 Enfermeras, y ansiedad, 184-185.
 England, G., 102, 320.
 Entrevistas: grupales, 133-142; interactivas, 121-126; metodología de, 1.
 Epstein, K., 17.
 Esquematización, de la cultura, 43.
 Estadios de crecimiento: análisis de, 266-289; conclusión sobre, 289; madurez, 268, 285-289, 311-315; nacimiento y primeros años, 269-277, 307-309; desbloqueo en, 7; 272, 279, 286, 289; en la adolescencia, 267, 277, 285, 310; fase de cesión, 267, 270-272; función de la cultura y mecanismos de cambio para, 267-268; fundamento de, 264-269; mecanismos de cambio en, 268, 272-277, 279, 285-286, 289.
 Estadio de construcción grupal: análisis de, 200-203; aprendizaje de; normas en, 204-205; confrontación con la realidad y catarsis en, 204; presunción y preocupación en, 193.
 Estadio de formación grupal: análisis de, 193-200; confrontación con la realidad y catarsis, 198-200; creación de normas de conducta en, 196-198; presunción y preocupación en, 193.
 Estrategia, y cultura, 47-50.
 Estratificación, y poder, 84-87.
 Etzioni, A., 115, 320.
 Evans, J. M., 60, 320.
 Evans, P., 17.
 Evered, R., 120, 320.
 Evolución: autodirigida, 266-267, 274-275; dirigida, 266, 275-276; específica, cambio como, 297; general, cambio como, 266-267; natural, 266-274, 275.

Faucheux, C., 320.
 Festinger, L., 100, 284, 320.

Fiedler, F. E., 174, 320.
 Filipinas, distancia de poder en, 114.
 Fisch, R., 168, 298, 320, 328.
 Flax, S., 320.
 Fleishman, E. A., 174, 320.
 Formas cognoscitivas, y formas de reacción, 163-164.
 Formas de reacción: emocionales, 158-161; individuales, 158-164; y conflictos intrapsíquicos, 161-163; y formas cognoscitivas, 163-164.
 Fox, R., 183, 320.
 Frake, C. O., 31, 120, 320.
 Francia, normas culturales en, 46.
 French, W. L., 280, 320.
 Freud, S., 87, 293.
 Funciones de la cultura: análisis de, 64-95; conclusión sobre, 94-95; fundamento de, 64-66; latentes, 69; múltiples, 68; para la adaptación externa, 66-78; para la integración interna, 78-93; para la reducción de la ansiedad, 93-94.
 Funkhouser, G. R., 23, 57, 325.
 Fusiones, adquisiciones, y diversificaciones, fracasos de, 50-52.

G

Galbraith, J., 296, 320.
 Garden, A. M., 17.
 GEM (Corporación), paradigma cultural de, 118.
 General Motors, valores de, 132.
 Gibb, J. R., 155, 168, 188, 189, 319.
 Gibbard, G. S., 320.
 Goffman, E., 23, 107, 321.
 Golding, W., 113, 321.
 Goodnow, J., 17.
 Goodnow, R., 17.
 Greiner, L. E., 321.
 Gustafson, J. P., 168, 321.

H

Haley, J., 297, 321.
 Hall, E. T., 56, 73, 101, 103, 106, 107, 321.

Handy, C., 111-112, 321.
 Harbison, F., 115, 296, 321.
 Hare, A., 168, 321.
 Harris, M., 60, 321.
 Harris, R. T., 50, 69, 253, 280, 318.
 Harrison, R., 321.
 Hartmann, J. J., 320.
 Havrylyshyn, B., 113, 321.
 Hawai, capitán Cook en, 294-295.
 Hawthorne (estudios): normas en, 23; y ansiedad, 184; y presunciones sociales, 109.
 Hax, A. C., 321.
 Hebb, D., 44, 182, 321.
 Hedberg, B., 321.
 Heider, F., 44, 321.
 Hemphill, J. K., 174, 321.
 Henry, W., 17.
 Hirsch, P. M., 13, 183, 321, 322.
 Hofstede, G., 103, 109, 112, 114, 321.
 Homans, G., 13, 23, 58, 66, 78, 184, 321.
 Horney, K., 158-159, 321.
 Hughes, E. C., 82, 321.
 Humanidad, naturaleza relacionada con, 97-99.
 Hunt, J. M., 182, 321.

Ideología, e integración interna, 79, 91, 93.
 Implantación y transmisión de la cultura: análisis de, 223-240; conclusión sobre, 240; e incidentes críticos, 229-231; fundamento de, 223-224; mecanismos primarios para, 224-235; mecanismos secundarios para, 235-240; por aquello a lo que atienden los líderes, 225-229; por declaraciones formales, 239; por el espacio físico, 238-239; por la organización y la estructura de la empresa, 236-237; por la planificación y enseñanza de las funciones, 231-232; por las anécdotas, 239; por las recompensas, 232-233; reclutamiento

to y promoción para, 233-235; sistemas y procedimientos empresariales para, 237-238.
 Inaba, M., 60, 321.
 Innovación de funciones, y cambio cultural, 247, 248.
 Integración interna: análisis de los problemas de, 78-93; e ideología, 79, 91-93; incidentes críticos de, 230; lenguaje y conceptos para, 78-82; y límites grupales, 79, 82-84; y poder, 79, 84-87; y recompensas y castigos, 79, 89-90; y relaciones entre iguales, 79, 87-89.
 Intervenciones paradójicas, para el cambio, 297.
 Israel, distancia de poder en, 114.

Jackson, D. D., 328.
 Janis, I. L., 163, 322.
 Japón: consenso en, 255; dinámica de la cultura en, 59-60, 151; masificación en, 73; papeles sexuales en, 112; realidad y verdad en, 101; relaciones humanas en, 113.
 Jacques, E., 105, 106, 155, 162, 176, 181, 184, 322.
 Jelinek, M., 13, 322.
 Jensen, M. A. C., 168, 327.
 Johnson, B., 17.
 Johnstad, T., 322.
 Jones, E. E., 44, 322.
 Jones, G. R., 115, 322.
 Joyce, W., 93, 319.
 Jung, C. G., 112, 163, 164, 322.

K

Kamin, L. J., 178, 327.
 Katz, R., 322.
 Keen, P. G. W., 53, 164, 319, 322, 323.
 Kennedy, A. A., 23, 42, 272.
 Kets de Vries, M. F. R., 42, 77, 176, 309, 322, 328.

Kilmann, R. H., 12, 93, 121, 322, 324.
 Kimberly, J. R., 296, 322.
 Klein, E. B., 322.
 Klein, M., 161, 322.
 Kluckhohn, C., 13.
 Kluckhohn, F. R., 13, 16, 33, 97, 106, 108, 111 y ss., 118, 322.
 Kolb, D., 17.
 Koprowski, E. J., 93, 322.
 Kotter, J., 322.
 Kraft, C., 50, 317.
 Kunda, G., 17.

Laurent, A., 320.
 Lawrence, B. S., 17, 322.
 Lawrence, P. R., 55, 105, 273, 279, 322.
 Leavitt, H. J., 322.
 Lesieur, F., 58, 323.
 Levinson, H., 176, 323.
 Lewin, K., 37, 142, 155, 292, 323.
 Lewis, G., 282n, 323.
 Likert, R., 115, 296, 323.
 Lilly, J., 44, 323.
 Límites grupales: e integración interna, 79, 82-84; y realidad social, 100.
 Lindholm, J., 17.
 Lippitt, G. L., 326.
 Litwin, G. H., 23, 327.
 Lorsch, J. W., 55, 105, 273, 279, 283, 308.
 Louis, M. R., 17, 24, 42, 84, 101, 120, 122, 183, 320, 323.

M

McClelland, D., 13.
 Maccoby, M., 176, 323.
 McEwen, W. K., 98, 327.
 McGrath, J. E., 157, 168, 323.
 McGregor, D. M., 34, 109, 129, 225, 323.
 McKelvey, W., 272, 296, 323.
 McKennedy, J. L., 164, 323.
 Mackintosh, N. J., 319.
 Madanes, C., 168, 297, 323.

Majluf, N. S., 321.
«Management Analysis Center», 266n.
Mann, R. D., 320.
Manning, P., 31, 323.
«Marathon Oil», fusión de, 51.
March, J. G., 70, 319, 323.
Martin, J., 17, 93, 132, 239, 266, 323.
Martyn-Johns, T. A., 103, 104, 108, 325.
Maruyama, M., 101, 323.
Maslow, A., 110, 324.
Mason, R., 17.

208; y adaptación externa, 67, 70-73.
Mednick, S. A., 178, 324.

Méjico, distancia de poder en, 114.

Menzies, I. E. P., 181, 184, 185-186, 324.

Merton, R. K., 64, 68, 324.

Metas: en grupos de capacitación, 190; y adaptación externa, 66-69.

Michigan, universidad de, estudios sobre el liderazgo en, 174.

Miles, R. H., 296, 322.

Miller, D., 42, 77, 176, 309, 322.

Miller, E. J., 155, 324.

Mintzberg, H., 70, 324.

Mitroff, I. I., 13, 17, 93, 112, 132, 164, 319, 324.

Moralismo-pragmatismo, dimensión de, 102-103.

Morris, C., 111, 324.

Mouton, J. S., 55, 280, 319.

Murphy: su papel como fundador, 216-220; su papel en la implantación, 224, 226 y ss.

Murray, H., 13.

Mutua aceptación, en el estadio de construcción grupal, 205.

Myers, C. A., 115, 296, 321.

Myers, I. B., 164, 324.

Myers-Briggs, Indicador Tipo de, 164.

N

National Commission on Productivity and Work Quality, 58, 324.

National Training Laboratories, 16, 188, 316.

Neubauer, F., 17.

Newman, W., 118, 324.

Nisbett, R. E., 44, 322.

Nonini, D., 301, 319.

Normas: aprendizaje de, en la formación del grupo, 204-205; e incidentes críticos, 171; elaboración, en la formación del grupo, 196-198; en los niveles cognoscitivo y emocional, 197.

Noruega, papeles sexuales en, 112.

Nur, M. M., 324.

O

O'Toole, J. J., 324.

Ott, J. S., 326.

Ouchi, W. G., 12, 23, 33, 42, 59, 93, 151, 230, 278, 324, 328.

P

Pages, M., 324.

Países Bajos, papeles sexuales en, 112.

Pakistán, e individualismo, 109.

Parsons, T., 13, 64, 115, 324.

Pascale, R. T., 12, 23, 33, 103, 324.

Perrow, C. B., 70, 296, 324.

Peters, T. J., 12, 33, 42, 50, 121, 325.

Pettigrew, A. M., 93, 121, 308, 325.

Pfeffer, J., 170, 325.

Piaget, J., 182, 325.

Pondy, L. R., 13, 325.

Potencia, de la cultura, 42-43.

Powers, M. E., 239, 323.

Problemas éticos: análisis de, 143-152; análisis incorrecto de, 143, 146; conclusión sobre, 151; ejemplos de, 145-150; fundamento de, 143-145; implicaciones de, 150-151.

Pugh, D. S., 325.

Pulliam, H. R., 44, 325.

Q

Quinn, J. B., 283, 325.

R

Realidad y verdad: confrontación de, 198-200, 202-204; del espacio, 106-108; dimensión de moralismo-pragmatismo, 102-103; entrevista grupal sobre, 135-138; niveles de, 99-102; presunciones sobre, 97, 99-108; y estados emocionales, 168; y tiempo, 103-106.

Rebeldía, como incidente crítico, 230-231.

Redding, S. G., 103, 104, 108, 325.

Reino Unido, e individualismo, 109.

Remedios: y adaptación externa, 66, 76-78; en grupos de capacitación, 208.

Revolución: cambio como, 300; dirigida, 266, 276-277.

Rice, A. K., 65, 155, 324, 325.

Richards, T., 245, 246, 248, 249, 254, 259, 260.

Rioch, D., 16.

Rioch, M. J., 155, 166, 167, 325.

Ritti, R. R., 23, 57, 325.

Robkin, E. E., 301, 319.

Roethlisberger, F. J., 58, 109, 325.

Rotter, J. B., 98, 325.

Roy, D., 58, 82, 325.

Ryterband, E. C., 318.

S

Sahlins, M., 272, 293-296, 325.

Sathe, V., 325.

Schein, E., 17.

Schein, E. H., 12, 23, 24, 30n, 37, 43, 56 y ss., 65, 66, 98, 102, 109, 112, 120 y ss., 150, 155 y ss., 175, 177, 183, 188, 189, 207, 211, 245, 247 y ss., 267, 271, 274, 275, 277, 278, 288, 308 y ss., 315, 326, 328.

Schmidt, H. W., 115, 327.

Shön, D. A., 33, 34, 278, 282, 317.

Sprank, R., 58, 326.

Schütz, W., 157, 163, 200, 326.

Schwartz, H., 50, 121, 326.

Seyal, L., 298, 320.

Service, E. R., 272, 298, 325, 326.

T

Shearson, fusión de, 51.

Sheats, P., 174, 318.

Shepard, H. A., 65, 168, 318.

Sherif, M., 55, 326.

Shrivastava, P., 115, 326.

Siehl, C., 132, 266, 323.

Silverzweig, S., 121, 326.

Simmons, V. M., 132, 326.

Simon, H. A., 70, 186, 323, 326.

Sithi-Amnuai, P., 104, 326.

Skinner, B. F., 179, 297, 326.

Slater, P. E., 60, 296, 318, 326.

Smircich, L., 13, 322, 326.

Smith, K. K., 132, 326.

Smith, M. E., 290-291, 326.

Smith, R. D., 168, 319.

Socialización, fracasos de, 57-58.

Sofer, C., 285, 326.

Solomon, R. L., 13, 16, 178, 327.

Spradley, J. P., 31, 120, 327.

Srivastva, S., 164, 327.

Steele, F. I., 107, 238, 327.

Steward, J. H., 272, 296, 327.

Stogdill, R. M., 174, 327.

Stonich, P. J., 50, 327.

Stouffer, S., 13.

Strodtbeck, F. L., 33, 97, 106, 108, 1 y ss., 118, 322.

Suecia, papeles sexuales en, 112.

Tagiuri, R., 23, 327.

Tannenbaum, R., 115, 327.

Tavistock (Instituto), y formación de la cultura, 155, 184.

Tecnología de procesamiento de datos, fracaso en la instauración de, 52-54.

Teoría del aprendizaje: de la formación cultural, 177-182; y evitación, 180-182; y la reducción del descorsuelo y la ansiedad, 180-182; y la solución positiva de los problemas, 178-180.

Teoría del liderazgo, y formación de la cultura, 174-177.

Teorías en uso: como presunciones, 33-34; y teorías expresas, 282-283.

Teoría Sociodinámica: análisis de, 156-173; problemas de, 165-173; y exigencias individuales, 157-158; y formas de reacción individuales, 158-164.

Teoría X y Teoría Y: como presunciones, 34; y la naturaleza humana, 109.

Teoría Z: presunciones relativas a, 151; y dinámica de la cultura, 59.

Terapia, cambio como, 297-300.

Terapia familiar, como cambio cultural, 297-299.

Terapia penitente, como cambio, 298.

Thompson, J. D., 98, 296, 327.

Tichy, N. M., 12, 121, 284, 327.

Trist, E. L., 65, 184, 186, 327.

Tuckman, B. W., 168, 327.

Turquet, P. M., 167, 200, 327.

U

Universidad de Harvard, estilo de argumentación en, 252.

Universidad Pública de Ohio, estudios sobre el liderazgo en, 174.

U. S. Steel, fusión de, 51.

Uttal, B., 327.

V

Valores: como nivel de cultura, 31-33; ejemplo de, 26-27; expresos, 33; transformación cognoscitiva de, 32; validación social de, 32.

Van Maanen, J., 13, 16, 23, 43, 44, 47,

57, 82, 101, 100, 121, 122, 315, 327.

Venezuela, e individualismo, 109; distancia de poder en, 114; papeles sexuales en, 112.

Wroom, V. H., 115, 328.

W

Wallen, R. W., 158-159, 328.

Warner Communications, y Atari, 314.

Waterman, R. H., 12, 33, 42, 50, 325.

Watzlawick, P., 168, 297, 328.

Weakland, J. H., 168, 297, 320, 328.

Weber, M., 102, 328.

Weick, K. E., 328.

Wells, L., Jr., 155, 168, 176, 328.

Westney, E., 17.

White, R., 13.

Whyte, W. F., 58, 109, 328.

Wilkins, A. L., 12, 42, 93, 239, 328.

Woodward, J., 328.

Wright, J. P., 132, 328.

Wynne, L. C., 178, 327.

Y

Yetton, P. W., 115, 328.

Z

Zaleznik, A., 176, 328.

Zuboff, S., 322.