

## La Cultura Organizacional

A. Aguirre. *La Cultura de las Organizaciones. Revista Anthropologica, s/g, 2000, pág. 99-118. Barcelona*

El tema de la cultura organizacional es nuclear para entender las organizaciones. La historia del concepto tiene tan sólo veinte años, desde los primeros estudios de Pettigrew (1979) hasta nuestros días. pero a través de los desarrollos de estos hemos llegado a comprender "... que la cultura es un fenómeno profundo, de que la cultura es compleja y de difícil comprensión, pero que vale la pena esforzarse para entenderla, dado que mucho de lo que hay de misterioso e irracional en las empresas, se esclarece una vez que alcanzamos este objetivo".<sup>1</sup>

Sin embargo, en los estudios sobre la cultura organizacional, salvo contadas excepciones, los conceptos de cultura y de cultura organizacional, no han sido definidos y utilizados con precisión por los teóricos de la organización, por lo que se impone una revisión conceptual sobre el tema.

Por ello, nos hemos propuesto abordar, a lo largo de este trabajo, las líneas básicas de la construcción teórica de la cultura organizacional, desde la formulación de una definición conceptual, clara y operativa de cultura organizacional, hasta el estudio detallado de sus elementos básicos. Nuestro objetivo es demostrar que el concepto de cultura es un instrumento imprescindible del liderazgo para entender la organización y para poder hacerla eficaz de cara a la consecución de sus metas.

Mi propósito, en este sentido, es muy cercano al expresado por E. H. Schein, cuando aborda el concepto dinámico de cultura organizacional. La abundancia de referencias que hago de su obra, pone de manifiesto mi esencial sintonía con su enfoque, como puede cotejarse en el siguiente recuadro.

Proyecto de Schein para el estudio de la cultura organizacional:

"1. Dar una definición clara y práctica de la cultura empresarial, que tomen 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 como 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 solamente 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 que 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 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. Supónganse 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 y 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"?.

Fuente: Schein, 1988: 21-22.

<sup>1</sup> E.H. Schein ([1985] 1988) *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés, p. 22.

Para tratar, pues, de conceptualizar la cultura organizacional<sup>2</sup>, procederemos al análisis de tres temas fundamentales: la demarcación conceptual de cultura organizacional, los elementos básicos de la cultura organizacional, y la importancia de la cultura en la acción del liderazgo.

## 1. DEMARCACION CONCEPTUAL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ya hemos hecho hincapié en la necesidad de definir con claridad el concepto de cultura organizacional, para poder entender los procesos internos de toda organización. Sin una definición clara del concepto de cultura organizacional, nunca podremos además, trabajar adecuadamente con la cultura.

### 1.1. Aspectos terminológicos

Durante los años sesenta y setenta, era habitual en muchos autores, confundir cultura; con “clima”, “valores”, etc. Al utilizar indistintamente estos términos para expresar la misma realidad, se estaba contribuyendo a crear una enorme confusión conceptual.

Pettigrew se sirvió de la expresión cultura organizacional (1979), mientras que Deal y Kennedy prefirieron el término de cultura corporativa (1982) ya utilizado por algunos autores en la década anterior. Pero, quien lanzó a los cuatro vientos, las expresiones de cultura corporativa y de cultura de la empresa, fueron Peters y Waterman, en su obra de gran éxito, En busca de la excelencia (1982).<sup>3</sup>

Nosotros preferimos la expresión, Cultura organizacional, como abarcadora de la cultura de cualquier organización, (abierta o cerrada), reservándonos también, el término de Cultura de la empresa, en la medida en que nos referimos a la cultura de la organización empresarial.

Por otro lado, consideramos como poco apropiadas, las expresiones como “cultura industrial”, “cultura de valores”, “filosofía de la empresa”, “ideología de la empresa”, “imagen de la empresa”, etc., que no explican ni la esencia, ni la totalidad de la cultura de la empresa, como veremos más adelante.

### 1.2. Definición conceptual de cultura organizacional

La utilización, por los consultores y teóricos de la empresa, de un concepto de cultura utilizado por los antropólogos clásicos, que investigaron comunidades “primitivas”, ha llenado la confusión el concepto de cultura organizacional. Por ello, es necesario formular con claridad un nuevo concepto de cultura que sirva de referencia también para las realidades urbanas y organizacionales.

#### 1.2.1. Hacia una definición de cultura organizacional

Me parece de interés que, antes de proceder a demarcar el concepto de cultura organizacional, citemos algunas definiciones dadas por otros autores. A través de ellas, podemos constatar que cada autor acentúa en su definición, aquellos elementos que le parecen más determinantes conceptualmente, haciendo hincapié por ejemplo, en los valores, las creencias, etc.

Unos cuantos ejemplos de esas definiciones, nos servirán de punto de partida. Como se verá, hay en muchas de ellas, una recurrencia constante y significativa, a los “valores”, explicable por la importancia que se dio en esas fechas a la “dirección por valores”.

Veamos algunos ejemplos:

- “Conjunto de símbolos, ceremonias y mitos que comunican valores y creencias subyacentes, de la organización y sus empleados” (Ouchi, 1981:27).
- “La verdadera existencia de la compañía estaba en los corazones y las mentes de sus empleados. NCR era y aún es una cultura corporativa, una suma de valores, mitos, héroes y símbolos, que han llegado a representar algo muy importante para las personas que trabajan en ella” (Deal y Kennedy, 1982:4).
- “La cultura organizativa es, generalmente, vista como las formas de pensamiento, creencias y comportamientos que los miembros de una organización social tienen en común” (Rousseau, 1985: 248).
- “La cultura es un conjunto de creencias e hipótesis fundamentales, compartidas por los miembros de una

<sup>2</sup>. He abordado con anterioridad, la construcción conceptual de la “cultura organizacional”, en varias publicaciones. El texto actual tiene sobre todo, como punto de referencia: A Aguirre (1990) Cultura organizacional. México D. F. :Inespo/Univ. de León.

<sup>3</sup>. Cfr. G. Hofstede (1999) Culturas y organizaciones. Madrid: Alianza Ed., p. 292.

organización, que operan de forma inconsciente, han permitido resolver problemas y aún los están resolviendo, y deben ser transmitidos a los nuevos” (Thevenet [1986], 1992: 27-28).

- “Bajo el concepto de cultura empresarial entendemos el conjunto de normas y valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal de todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen de la empresa” (Pumpin y Echevarría, 1988:20).
- “La cultura se refiere a los valores subyacentes, creencias y principios que sirven, tanto a la fundamentación de un sistema organizativo, como a un conjunto de prácticas de gestión y comportamientos que ejemplifican y refuerzan aquellos principios básicos” (Denison, 1990:2).
- “...utilizamos cultura organizativa, como etiqueta global, para un conjunto de fenómenos culturales en la organización. Estos pueden agruparse en cuatro categorías: cultura como entidad colectiva, artefactos, estructuras mentales colectivas y pautas comunes de actuación” (Alvesson y Berg, 1992:78).
- “La totalidad de los patrones de comportamiento, artes, creencias, instituciones, y cualquier otro producto del trabajo humano, así como las características del pensamiento de una comunidad o población que se transmiten socialmente. Hemos encontrado que esta definición nos ayuda a concebir la cultura de la empresa como un todo formado por dos niveles, que difieren en función de su visibilidad y su resistencia al cambio. En el nivel más profundo y menos visible, encontramos los valores (...). En un nivel más visible, la cultura representa los patrones de comportamiento (o estilo) de una organización” (Kotter y Heskett, 1995: 3-4).
- “Cuando las personas hablan de cultura de una empresa suelen referirse a ciertos valores y prácticas que comparten todos los grupos de la organización o que comparten, por lo menos, los altos niveles directivos” (Kotter y Heskett, 1995: 7).
- “La organización que aquí interesa: la cultura de la empresa como cristalización del entorno, cultura de la empresa como diseño estratégico interno y, finalmente, cultura de la empresa como imagen” (J. A. Garmendia, 1990:50).

Podríamos seguir con una extensa referencia de definiciones, más o menos aproximativas, más o menos centradas en uno o varios elementos de la cultura. Depende, además, del período en que se ha formulado la definición, en que (según la “moda”), se incida más en los valores, en las creencias, en los rituales, etc.

Las diferencias profundas que se observan en algunas definiciones, como señalan Allaire y Firsirotu (1992) proceden de su poca capacidad operativa con los conceptos relativos a la cultura.

### **1.2.2. Propuesta de definición de cultura organizacional.**

Al conceptualizar la cultura, hemos dado una definición de ella en estos términos:

La cultura es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por el grupo al cual identifican (etnicidad), por lo que son transmitidos a los nuevos miembros (enculturación), siendo eficaces en la consecución de los objetivos.<sup>4</sup>

Y que contrataré con la propuesta por Schein:

“Llamaré ‘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”.<sup>5</sup>

Aparte de definir la cultura como un “sistema de conocimiento”, cinco son las cuestiones fundamentales que encierran estas dos definiciones:

- 1) la definición de la cultura como un “conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos” por los miembros del grupo u organización.
- 2) el hecho de que “la cultura se genera por la interacción del líder con el grupo” al tratar de alcanzar los objetivos grupales. Las experiencias generadas y luego compartidas, construyen la cultura organizacional.

<sup>4</sup>. A. Aguirre (1999) Cultura organizacional. México D. F. : Inespo/Univ. de León, p. 7.

<sup>5</sup>. E. H. Schein, 1988: 25-26.

3) si la cultura es generada y compartida por el líder y el grupo, debe ser “transmitida a los nuevos miembros del grupo”, mediante la enculturación (iniciación, formación, socialización, etc.).

4) al ser “compartida” la cultura, genera “identidad cultural, y cohesión interna” en la organización.

5) si la cultura ha sido generada, lo ha sido al tratar de “resolver los problemas” de cara a alcanzar los objetivos organizacionales. Toda cultura viva es eficaz para la organización.

Analicemos algunos de estos aspectos básicos, implícitos en la definición:

a) Las “presunciones básicas”.

Entre los “elementos fundamentales” de la cultura (etnohistoria, creencias, valores, lenguajes y productos), a los cuales nos hemos de referir después más ampliamente, las “presunciones básicas” ocupan un lugar central. Schein se ha referido, como veremos, a tres niveles de elementos integrantes de la cultura:

- Artefactos y creaciones
- Valores
- Presunciones básicas

Aunque se decanta por las “presunciones básicas” como fundamento esencial de la cultura: “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”.<sup>6</sup> “Demos a estas presunciones básicas el calificativo de ideas rectoras, teorías en uso, principios básicos o visiones rectoras, es indudable que constituyen elementos fundamentales de la cultura emergente de la empresa”.<sup>7</sup> “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 miembros de una empresa, las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno. Estas presunciones y creencias son respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio interno 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”.<sup>8</sup>

Aunque esta afirmación la consideramos un poco radical y debe ser matizada, sin embargo, encierra un fondo de verdad. Porque, las presunciones básicas están formadas por aquellos supuestos “tan repetidos y habituales” que casi creemos que son la propia “naturaleza” de la organización: “Las presunciones básicas, en este 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 una conducta basada en cualquier otra premisa”.<sup>9</sup> Por ejemplo, si un grupo cree en la propiedad privada y en la competitividad, estará en radical distinción de otro que se rija por las presunciones básicas del marxismo.

De acuerdo con nuestro posicionamiento, las “presunciones básicas” vendrían dadas por la “etnohistoria” (fundador, identidad, estrategia, misión, etc.) y por las “creencias” (religión, ideología, mitos, filosofía, etc.).

La “etnohistoria” es la conciencia biográfica e histórica de identidad, siendo las “creencias”, la necesaria “cosmovisión” a través de la cual se construye un “mundo interpretativo” de la realidad. Identidad y cosmovisión, etnohistoria y creencias, forman el “núcleo profundo” de la cultura organizacional que promueve el líder.

Las presunciones básicas son muy difíciles de cambiar y tratar de hacerlo es, la más de las veces, cuestionar el grupo. Algunos autores, hablan alegremente del cambio de la cultura y lo que hacen no es más que cosmética, “chapa y pintura”, no cambio de motor:

“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 jefes, 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 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

---

<sup>6</sup> E. H. Schein, 1988: 30.

<sup>7</sup> E. H. Schein, 1988: 307-308

<sup>8</sup> E. H. Schein, 1988: 23-24.

<sup>9</sup> E. H. Schein, 1988: 34.

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 cambio mínimo real”.<sup>10</sup>

Podría decir que realmente, uno de los pasos más importantes que debe hacerse para cambiar la cultura del grupo, ha de ser: el cambio del “líder” (con sus presunciones que “crean cultura”) y el cambio de la “misión” (cuya consecución genera la cultura interactiva del grupo).

b) “Interacción”.

Ya dijimos a propósito de nuestra definición de cultura, que ésta es un “sistema formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por el grupo”. La cultura, pues, desde el mismo momento de su inicial conexión afectiva: “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 no haya seguido y presenciado los eventos no podrá saber lo que ha ocurrido o cuál ha sido la creación de la gente”.<sup>11</sup>

Cuando Schein define la empresa, lo hace en términos de interacción interna y externa: “Las empresas no son fáciles de definir en el tiempo y en el espacio. Son en sí mismas, sistemas abiertos en constante interacción con sus distintos medios”<sup>12</sup>, y para describir cómo en la interacción los miembros del grupo, dirigidos por el líder, se generan las presunciones básicas compartidas, nos dice: “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”.<sup>13</sup>

Se “aprende” la cultura (no entender mal el alcance del término aquí), a través del “roce interactivo”, mediante el cual se trata de conseguir los objetivos grupales, siendo los elementos generados y compartidos de esa cultura, la etnohistoria, las creencias, los valores, los que se generan, se comparten, y se muestran como “experiencias eficaces” para la consecución de los objetivos.

La cultura no surge el primer día, de un golpe, sino que es el “sedimento” de esta experiencia de interacción grupal interior y adaptación exterior del grupo. Este cúmulo de experiencias sedimentadas, que son como “la naturaleza del grupo”, porque son consideradas como presunciones y creencias “propias”, y que ya han ejercido suficiente influencia en el grupo, es lo que afirmamos como cultura organizacional.

El concepto de interacción grupal es fundamental para entender la cultura organizacional: “El concepto 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 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 validas consensualmente, para pasar a los nuevos miembros como ‘la manera correcta de definir la situación’”.<sup>14</sup>

Al afirmar Schein, de una manera tan rotunda, que la cultura es la nervadura del grupo/organización, y que surge de la interacción de los miembros del grupo/organización, está poniendo las bases para una redefinición de la psicología social de las organizaciones en términos de cultura, es decir, está afirmando la realidad de una psicología social-cultural.

c) “Enculturación”.

---

<sup>10</sup>. E. H. Schein, 1988: 75.

<sup>11</sup>. E. H. Schein, 1988: 192.

<sup>12</sup>. E. H. Schein, 1988: 24.

<sup>13</sup>. E. H. Schein, 1988: 24.

<sup>14</sup>. E. H. Schein, 1988: 65.

Ya nos referimos, a propósito de la definición de la cultura, que todo miembro que entra en el grupo, deber ser “enculturado” en la cultura del grupo.

Como sucede en los rituales iniciáticos (a la madurez, a la vida militar, a la vida religiosa, a las sociedades secretas, etc., siempre intensos y hasta dolorosos, cuando son auténticos), en toda “iniciación” se producen dos hechos culturales de enorme importancia:

la “mutación ontológica” (al cambiar de cultura, se cambia de forma de “ser”, se tiene otra “identidad” grupal).

la “epifanía cultural” (cada vez que tiene que enseñarse la cultura a los iniciados, debe “ponerse a punto de definición para la entrega adecuada” de la cultura del grupo, es decir, debe “categorizarse” para ser “transmitida”).

A través de los “tres pasos secuenciales” (separación de la cultura anterior/noviciado o liminaridad/agregación o integración en la nueva cultura)<sup>15</sup>, se realiza la iniciación en la nueva cultura: “por iniciación se entienden, generalmente, un conjunto de ritos y enseñanzas orales que tienen como finalidad la modificación radical de la condición religiosa y social del sujeto iniciado. Filosóficamente hablando, la iniciación equivale a una mutación ontológica del régimen existencial. Al final de las pruebas, goza el neófito de una vida totalmente diferente de la anterior a la iniciación: se ha convertido en otro”.<sup>16</sup>

-Los ritos iniciáticos constituyen la “epifanía cultural” del grupo, es decir, la “manifestación pública de la cultura”. La enculturación (educación, aprendizaje, formación, socialización, etc.), significa, en primer lugar, un proceso de “categorización” de la cultura, para ser “transmitida”. Como categorización, el acto de enculturar y enseñar la cultura es, a la vez, un acto de “definición” de la cultura del grupo (“oi τόποι” o “loci communes”, “lo que hay que saber”) para ser del grupo, para trabajar en el grupo, para identificarse con el grupo.

Por eso tiene tanta importancia la enculturación grupal, porque “categoriza y define” la cultura del grupo para ser enseñada, y porque “integra” a los nuevos miembros en la “integración grupal”.

La transmisión de la cultura a los nuevos miembros (enculturación) y el reciclaje cultural adaptativo (reenculturación), son dos aspectos primordiales de la cultura organizacional.

d) “Cohesión e identidad cultural”.

Ya hemos visto, a propósito de la construcción psicológica de los grupos y las organizaciones, cómo toda organización se cohesionan, organiza e identifica formando una “membrana de totalidad”, dotándose de unos “límites de identidad” que son permeables a la comunicación exterior.

Es la cultura interactiva la que cohesionan e identifica al grupo: “Cuando algunos miembros forman un grupo (se “organizan”, forman un “organismo”), con un objetivo que alcanzar (el que legitima la “razón de ser” del grupo), se produce una acción interactiva (los miembros “comunicándose” entre sí) y crean “posiciones estables” de respuesta frente a los problemas. Estos “posicionamientos” o “elementos interactivos fundamentales” (que son generados y compartidos por el grupo) constituyen la cultura del grupo (etnohistoria, creencias, valores, lenguajes y productos)”<sup>17</sup>. Una de las funciones básicas de la cultura es, pues, la cohesión cultural-interactiva que hace partícipes de la misma cultura (“somos una cultura”) y que “diferencia” al grupo de los otros grupos.

Pero la cuestión más radical y profunda de la cultura de la organización es que le aporta identidad. Sin identidad hay “crisis ontológica”, “no se es”, no se existe.

Esta cohesión e identidad intragrupal no significa “aislamiento” (como pretenden las “organizaciones cerradas”, de las que ya hablamos). Todo aislamiento es paranoide, se teme que el “otro” disuelva el “ser” del grupo. En las “organizaciones abiertas” se necesita al “otro” (ipseidad, mismidad en relación). Sin “otras organizaciones”, nunca seremos Nos-Otros.<sup>18</sup>

Toda cultura organizacional, por el hecho de ser “abierto”, es una “mismidad”, que necesita la apertura, que mantiene una “cultura de frontera” (“aculturación” o influencia cultural entre grupos).

e) “Consecución de objetivos”.

- La cultura se crea, a través de la interacción del liderazgo con los miembros, para llevar a cabo un proyecto estratégico.

En primer lugar, se tiene una “imagen compartida” (visión) de la capacidad de la organización para obtener éxito. A partir de aquí, se “formula la “misión” (a dónde se quiere llegar), lo que nos llevará a construir un “proyecto

<sup>15</sup>. Cfr. A. Van Gennep ([1909] 1975) Los ritos de paso. Madrid; V. Turner (1988) El proceso ritual. Madrid: Taurus.

<sup>16</sup>. M. Elfade (1975) Iniciaciones místicas. Madrid: Taurus, p. 10.

<sup>17</sup>. A. Aguirre (2000) Identidad cultural, p. 49, en A. Aguirre/J. F. Morales (2000) Identidad cultural y social. Barcelona: Bardenas.

<sup>18</sup>. Cfr. A. Aguirre, 2000, sobre la identidad cultural; P. Ricoeur (1996) Sí mismo como otro. México D.F.: Siglo XXI Eds.

estratégico” (exploración ambiental, exploración de oportunidades, construcción de modelo estratégico y despliegue de la estrategia).<sup>19</sup>

La cultura se crea al obtener visiones, misiones y estrategias compartidas. El hecho de compartirlas, favorece la cohesión interna de la organización, le otorga identidad grupal y le ayuda a resolver corporativamente los problemas endo y exgrupales:

“No se puede presumir de 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 cómo los individuos e 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 otros factores que pueden ser mucho más decisivos en la actividad de la empresa”.<sup>20</sup>

La “misión central” de una organización es el motor que impulsa la interacción grupal que a su vez produce la cultura de la organización, es su “razón de existir”, su “identidad”. Pero a su vez, la “misión” es también parte importante de la cultura de la organización.

Al hablar de las organizaciones, ya prevenimos contra las “misiones latentes”, que a veces son operativamente más importantes que las “misiones explícitas”, como sucede en ciertas organizaciones burocráticas, donde el mantenimiento de la propia burocracia está por encima de la misma “misión de la organización”.

- Uno de los problemas básicos que resuelve la cultura es el control e, incluso la remisión de la ansiedad a causa de la incertidumbre.

La cultura cohesiona y afianza al intragrupo, y le ayuda a cumplir su “misión” exterior.

En este sentido, dice Schein, la cultura reduce la ansiedad de la organización, al igual que los mecanismos de defensa lo hacen respecto al Yo: “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 determinarían los modos en los que los miembros de un 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 le corresponde al carácter y los mecanismos de defensa en el caso del individuo”<sup>21</sup>.

En el intragrupo, la cultura reduce la ansiedad, al dotar a la organización, como hemos dicho, de una “cohesión interna” y de una “identidad cultural”, en el extragrupo, la cultura potencia el conocimiento y la acción sobre el entorno, para que éste no sea fuente de incertidumbre.

- Es ya un mito la teoría de que “las culturas fuertes” o las “culturas adaptativas” llevan al éxito (“en tiempos duros, valores seguros”, “calidad total orientada hacia el cliente”, etc.).

Para analizar el tema, nos serviremos de los estudios que Kotter y Heskett realizaron entre 1987 y 1991, para comprobar si existía relación entre cultura y rentabilidad a largo plazo; para esclarecer la naturaleza y los vínculos de esa relación; y para descubrir si era posible y cómo, explotar esta relación para elevar la rentabilidad de las empresas. Sus reflexiones fueron publicadas en 1992<sup>22</sup>, siendo estos trabajos, una invitación a evaluar el “poder de la cultura” en las organizaciones.

Kotter y Heskett, cuyo trabajo ponemos como ejemplo, para explicar las teorías sobre la eficacia de la cultura en la empresa, llegaron a cuatro conclusiones:

= La cultura de la empresa puede tener repercusiones importantes en la rentabilidad de la organización, a largo plazo.

= Es muy probable que la cultura de las empresas sea, en los próximos diez años, el factor más importante entre los que determinen el éxito o el fracaso de una empresa.

= Las culturas de empresa que limitan el desarrollo de una sólida rentabilidad a largo plazo no son raras: se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes.

---

<sup>19</sup>. Cfr. K. Albrecht (1996) La misión de la empresa. Barcelona: Paidós. Hablamos de “imagen” aunque, en propiedad, deberíamos hablar de “imaginario”, y no simplemente de “idea”

<sup>20</sup>. E. H. Schein, 1988: 305.

<sup>21</sup>. E. H. Schein, 1988: 303.

<sup>22</sup>. J. P. Kotter/J. L. Heskett ([1992]1995) Cultura de la empresa y rentabilidad, Madrid: Díaz de Santos.

= A pesar de que se resisten a ello, las culturas de las empresas pueden modificarse para que se conviertan en un factor que potencie la rentabilidad.<sup>23</sup>

Como dicen Kotter y Heskett, “casi todos los libros sobre cultura de empresa afirman, o dan a entender, que existe una relación entre la cultura de una empresa y sus resultados económicos a largo plazo”.<sup>24</sup>

Una de las teorías más conocidas respecto a este aserto es la de que, las culturas fuertes dan resultados excelentes<sup>25</sup>. Sería una “cultura fuerte” la que unifica al grupo (“como en una piña”) de cara al trabajo estratégico, con “sólidos valores y creencias” muy compartidas (a veces, no obstante, se confunde “cultura fuerte” con cultura rígida e inmovilista). Pero, “a pesar de la creencia, altamente extendida, de que las culturas fuertes generan excelentes niveles de rentabilidad, hemos encontrado que las recientes experiencias de casi doscientas empresas no confirman esta teoría”.<sup>26</sup>

La segunda teoría, también muy conocida, es la de la “adaptabilidad” o ajuste de la cultura al contexto. Es decir, sólo las culturas estratégicamente adaptadas al entorno, alcanzan rentabilidad excelente. Por ejemplo, en un entorno altamente competitivo no se “ajustaría” una cultura burocratizada, sino más bien, una cultura de rápidas tomas de decisión<sup>27</sup>. Para esta teoría, de algún modo “opuesta” a la anterior, la “fortaleza de la cultura” sería negativa de cara a la rentabilidad, ya que la “fortaleza cultural” es un impedimento de “adaptación”. Sin embargo, en la práctica, muchas de las empresas en constante adaptación al entorno y sin una fortaleza de identidad, también cosecharon sonoros fracasos. “Nuestra investigación demuestra que, incluso que las culturas que son estratégicamente apropiadas (en función de sus entornos), no generan altos niveles de rentabilidad a largo plazo, a menos que contengan normas y valores que ayuden a las empresas a adaptarse a las cambiantes condiciones de su entorno”.<sup>28</sup>

La tercera teoría examinada por Kotter y Heskett dice que, “únicamente las culturas que ayudan a las organizaciones a anticipar y a adaptarse a los cambios del entorno, pueden asociarse con altos niveles de rentabilidad”<sup>29</sup>. Es decir, hay culturas inadaptables (vg.: las burocráticas), donde existe un sentimiento compartido de desconfianza hacia sí mismas y hacia los demás. Según esta teoría, un líder debería provocar cambios, tener espíritu emprendedor, fomentar la constante innovación, etc. Pero no explica esta teoría, cómo un liderazgo no emprendedor (conservador), bien ajustado a un entorno no muy cambiante, puede obtener éxito. Cambiar inadecuadamente, produce ansiedad.

En conclusión: “a pesar de que ninguno de los tres enfoques teóricos sobre la relación cultura de empresa - rentabilidad, es completamente satisfactorio, todos nos ofrecen importantes indicios para determinar por qué algunas empresas logran mejores resultados que otras. El modelo de la cultura fuerte (Teoría I) señala el papel que las normas y los valores cumplen en la unificación de los objetivos y en la motivación y el control de los grupos de personas; algo que es muy difícil de lograr en una organización muy compleja. El modelo de las culturas estratégicamente apropiadas (Teoría II) demuestra lo importante que es para una empresa el hecho de tener normas y prácticas que se ajusten a las condiciones del contexto o entorno en el que se opera la cultura. El modelo de la adaptación (Teoría III) pone el énfasis en ciertos valores y comportamientos específicos que ayudan a una empresa y a su cultura a adaptarse a los cambios. A pesar de que, usualmente, cada uno de esos enfoques se analiza como alternativo a los otros, la verdad es que no existe nada que sea intrínsecamente conflictivo entre ellos. Por el contrario, nuestras investigaciones sugieren que un modelo que combine los tres enfoques es más poderoso que cualquiera de ellos, considerado individualmente”<sup>30</sup>.

Se trata de superar las “culturas arrogantes”, que a menudo se creen “fuertes”, por “culturas de presunciones básicas sólidas”. Se trata de generar una “máxima adaptabilidad al entorno”, pero sin perder la sustantividad interior.

---

<sup>23</sup>. J. P. Kotter/J. L. Heskett, 1995: 12-13, desarrollan estos temas, a través de varios capítulos.

<sup>24</sup>. J. P. Kotter/J. L. Heskett, 1995: 17

<sup>25</sup>. J. P. Kotter/J. L. Heskett, 1995: 165.

<sup>26</sup>. J. P. Kotter/J. L. Heskett, 1995: 165.

<sup>27</sup>. “Un ejemplo notorio podría ser Swissair, una línea aérea internacional que posee una cultura en la que los niveles directivos enfatizan el servicio al cliente, ejecuciones a tiempo, buenos equipos, enfoques financieros conservadores y un sentido de ‘parentesco’ entre los empleados que no se esperaría encontrar en una sociedad con un sentido tan alto de la familia como el que existe en Suiza. En un sector con exceso de capacidad, la satisfacción de las necesidades de los clientes es importante para lograr buenos niveles de rentabilidad a largo plazo, y la cultura de Swissair ha sido de gran ayuda a este respecto (...) con esta cultura, en los turbulentos años 80, la rentabilidad de Swissair se mantuvo en niveles consistentemente altos” (Kotter y Heskett, 1995: 34-35).

<sup>28</sup>. J. P. Kotter/J. L. Heskett, 1995: 166.

<sup>29</sup>. J. P. Kotter/J. L. Heskett, 1995: 51.

<sup>30</sup>. J. P. Kotter/J. L. Heskett, 1995: 69.

Se trata de adaptarse al cambio, sin despreciar lo “substante”: “Encontramos básico distinguir esos aspectos básicos de la cultura, que eran más fundamentales y menos susceptibles de cambiar. Si Ud. Analiza nuestra historia, verá que nuestros valores básicos Cambian muy poco a través de los años. Lo que nosotros denominamos como objetivos corporativos cambian algo cada década, pero nunca de forma importante. Pero, cuando entra en el área de las estrategias y prácticas específicas, encontrará una gran cantidad de cambios. Esto no se produce necesariamente con facilidad, pero sucede cuando las circunstancias hacen que sea necesario”.<sup>31</sup>

Nadie duda hoy, que la cultura eficaz de cara a la consecución de los objetivos. Si una cultura no es eficaz, es que esta débil o muerta, y debe cambiarse.

### 1.2.3. Las culturas concéntricas e intersociales

Sólo los que están “aislados geográfica e históricamente”, son una sola cultura. Hoy, como tuvimos ocasión de analizar, resultan casi imposibles estos aislamientos geográficos, dándose más bien “aislamientos psicológicos”, en las que hemos llamado “culturas cerradas” (sectas, etc.).

Actualmente y en el marco urbano, los individuos pertenecen a diversos grupos a la vez (familia, iglesia, club, empresa, etc.), siendo partícipes de sus culturas, aunque de una manera asimétrica y mutante (sin la misma intensidad de implicación, y sin mantener siempre el mismo orden asimétrico, pudiendo además, dejar los grupos y sus culturas).

En una empresa que no sea totalitaria, los individuos pertenecen a ella a través de las “tareas”, no a través de su privacidad. Pero, el mundo del trabajo no es secundario, ni cuantitativamente (horas empleadas), ni cualitativamente (implicación personal), por lo que la adscripción a la “cultura de la empresa” es importante.

El liderazgo y los miembros forman la organización y construyen su cultura (la cultura de la empresa). La cultura de la empresa “es” un núcleo organizacional único y propio, diferencial del de otras organizaciones.

Sin embargo, las empresas no existen como “mónadas” aisladas sino en posiciones concéntricas e intersociales.

a) Un conjunto de culturas concéntricas.

Las culturas concéntricas son como capas (“de cebolla”) que engloban unas a otras. La más exterior, sería la “cultura humana” general, que nos diferencia de lo animal y nos afirma como humanos: después vendrían las “civilizaciones”; a continuación y en capas concéntricas interiores (como las “muñecas rusas”), nos envolverían las culturas de área, nacionales, regionales, locales, etc. Por ejemplo, la empresa “El Corte Inglés”, nación con el pequeño capital de un asturiano. Arces, que de vuelta de América, compra en Madrid una pequeña tienda-sastrería, llamada “El Corte Inglés”, a partir de la cual crea la más importante empresa de grandes almacenes en España. Es evidente que esta empresa, aparte de nacer de las “presunciones básicas” de su fundador, se sitúa primero en Madrid y después en las principales capitales de provincia (en las que tener un “Corte Inglés” es un signo de posición); está “envuelta” además, en la cultura española, la cultura mediterránea, en la europea-occidental, en la cultura cristiana, etc., sin olvidar la perspectiva de la “globalidad mundial”. Todas esas formas de englobamiento y de concentricidad, impregnan la cultura de toda empresa.

A estos “englobamientos concéntricos”, los llamamos civilizaciones, situándose concéntricamente dentro de ellas, las diversas culturas. Cuando nos trasladamos de un “englobamiento o civilización” a otro, las culturas necesitan enmarcarse, “concentrarse” en el nuevo “englobamiento o civilización”. Así, por ejemplo, cuando una empresa automovilística de Japón se instala en España, no tiene más remedio que “traducir” sus esquemas culturales empresariales, a la cultura, de la localidad, de España, de la Europa Occidental judeo-cristiana, etc., si quiere ser eficaz.

En estas “capas concéntricas”, cada empresa enfatiza alguna de ellas: los localismos urbanos, los nacionalismos regionales o estatales, la dimensión continental, etc. ¿Quién no ha escuchado frases como: “las ciudades-motor de Barcelona, Milán, Lyon y Munchen”, “la industrialización de Baviera, Lombardia, región de Londres, etc.?”, “apostamos por la zona industrial euro”, “el capitalismo de inspiración

---

<sup>31</sup>. “Encontramos útil distinguir esos aspectos básicos de la cultura, que eran más fundamentales y menos susceptibles de cambiar. Si Ud. Analiza nuestra historia, verá que nuestros valores básicos cambian muy poco a través de los años. Lo que nosotros denominamos como objetivos corporativos cambian algo cada década, pero nunca de forma importante. Pero, cuando entra en el área de las estrategias y prácticas específicas, encontrará una gran cantidad de cambios. Esto no se produce necesariamente con facilidad, pero sucede cuando las circunstancias hacen que sea necesario” (entrevista de J. P. Kotter a Lisa Schupp, gerente de Hewlwt-Packard, julio 1990: en Kotter y Heskett, 1995:77).

protestante” etc. Se trata de acentuar y enfatizar los trazos de identidad, pero sin salirse del marco concéntrico de referencia.

Es un riesgo “desconcentrar” (salirse de las capas concéntricas) la cultura de la organización, como sucede en algunas empresas multinacionales, puesto que supone un “desencajar” la empresa de sus nichos culturales propios (ecología cultural), de su propio sistema de identidad referencial.

b) Un mundo de “comunicación cultural”.

Además de la influencia “inmersiva” de las culturas concéntricas, existe otra influencia, más horizontal, debido a las “culturas tangenciales o fronterizas”.

Las culturas están en permanente “aculturación”. En esta influencia mutua permanente, unas culturas aparecen como vencedoras (enculturadoras) y otras como vencidas (deculturadas), aunque la mayoría de las culturas vivas guardan siempre un “equilibrio competitivo” con las culturas con las que interactúan. En una “colonización”, por ejemplo, la aculturación de la cultura más potente es agresiva y vencedora, mientras que la cultura vencida muestra signos de dependencia y de culturación. En las situaciones de equilibrio, aunque exista la agresividad competitiva, se produce no obstante, una “homeostasis”, un equilibrio fronterizo entre culturas organizacionales interactuantes, a través de un equilibrio entre el juego de influencias mutuas.

Por una parte, pues, en todo contacto cultural, puede producirse una “asimetría” de desnivel o desigualdad posicional: pero, casi siempre se busca un “equilibrio” de intercambio que permita la autonomía de las partes. En los casos de asimetría, frente a la aculturación depredadora de los que invaden culturalmente, los invadidos tienden a reforzar el aislamiento proteccionista: por el contrario, en los casos de equilibrio, se incrementan notablemente las acciones de intercambio, mutuamente enriquecedoras, ya que ambas partes no ven peligrar su identidad cultural.

En las “fronteras culturales”, aparecen siempre una “franja cultural mestiza”, de mutuo intercambio, de mutua intersección. A mayor vitalidad interaccional de las culturas en contacto, mayor enriquecimiento cultural mutuo.

Las empresas entre sí, y las empresas con sus clientes (los clientes son “otra cultura”) también constituyen “zonas de interacción”, de intenso contacto y mestizaje cultural, que constituyen las llamadas “culturas de frontera” en cuyas “franjas”, se mueven bien los delegados de ventas, los publicitarios, etc. (mucho mejor que los dirigentes burocratizados en sus despachos), y que son de vital importancia para la “adaptabilidad” de la organización al entorno.

#### **1.2.4. Las subculturas.**

Dentro de la membrana organizacional se ubican las subculturas o subunidades culturales, carentes de autonomía para constituirse en cultura: “la empresa también es un conjunto de subculturas que se corresponden con los grupos sociales que la componen: los obreros especializados, los empleados, las mujeres o los directivos pueden constituir [sub]culturas muy diferenciadas que coexisten en el seno de la organización”<sup>32</sup>.

Generalmente, el período fundacional, el líder aglutina carismáticamente a todos los miembros bajo su dirección cultural, creativa y emergente (la cultura es una realidad que “ilusiona” a todos). Pero, conforme el liderazgo deja de hacerse carismático, para hacerse más “administrativo” y se desconecta con las “bases”, los subgrupos se reorganizan en subculturas (a veces, distantes del liderazgo, en forma de “contraculturas”). Es el momento en que “los de la limpieza”, “los de ventas”, “los de reparto”, etc., tienen “puntos de vista diferentes” de la “cultura oficial”.

Ciertos departamentos, de “Recursos Humanos” parecen creados para gestionar estas “protestas” (sindicales, gremiales, de grupos que se sienten no escuchados, etc.).

Sin embargo, las subculturas no son en sí subgrupos meramente contraculturales, sino que son “grupos primarios”, de relación inmediata, que generan creatividad en la empresa y cuya energía y vitalidad no debería despreciar ningún líder. Por el contrario, todo líder debería estar atento a sus propuestas y escuchar ese “latido horizontal” que suponen en la organización, frente a la “verticalidad de su liderazgo”. Casi nos atreveríamos a decir, que todo líder debería tener un “ministro para las subculturas” (la “coordinada horizontal” de la empresa”, más que

---

<sup>32</sup>. M. Thevenet ([1986]1992) Auditoría de la cultura empresarial, Madrid: Díaz de Santos, p. 19. “los trabajos de Sainsaulieu son en Francia, los más interesantes a este respecto. Para él, la empresa es un entramado de subgrupos que poseen sus propios modos de representación, su propia relación en el trabajo y en la empresa, su manera de considerar la vida dentro de la organización, sus percepciones y su patrimonio común de experiencias y del análisis de estas” (Thevenet, 1992: 19), Cfr. R. Sainsaulieu (1977) *L’identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques.

algunos departamentos de RR.HH. , que basculan entre ser “mediadores de conflictos” p “policía de conflictos internos”.

Una empresa monolítica, con subculturas prohibidas o mal toleradas, tiende a ser una empresa totalitaria e “insegura de sí misma”. Las subculturas suponen una riqueza cultural plural que anida en la base, como contrapunto a la dirección cultural del liderazgo: “Las subculturas tienen una enorme vitalidad, capacidad oral de comunicación en la base, movilidad y adaptación, contestación dialéctica frente a la verticalidad, etc. Los liderazgos de cada cultura organizacional o grupal, no pueden silenciar o estrangular su enorme potencialidad: todo lo contrario, una buena comunicación interior con estas formas subculturales, crea dialéctica interna y revitalización, lo que contribuye enormemente a la eficacia cultural del liderazgo.”<sup>33</sup>

Cada vez que una “subcultura” se torna “contracultura del liderazgo”, es que se ha producido una “incomunicación”, una “insularidad subcultural”. Aunque no debe confundirse el “roce” que produce la existencia misma de las subculturas, con la aparición de contraculturas como protesta y desmarque.

En las empresas transnacionales puede caerse en el error de considerar como subculturas delegacionales de otros países, frente a la cultura organizacional que emana del liderazgo central. Si en una delegación hay suficiente autonomía para constituir un liderazgo grupal, se creará allí una cultura, todo lo satélite que se quiera, pero una cultura, envuelta en la capa concéntrica de la gerencia multinacional.

Sólo reservaremos, pues, el concepto de subcultura para aquellas formaciones de la organización “que no tienen suficiente autonomía para ser culturas” y carecen de liderazgo formal y autónomo. Pero es necesario advertir de la necesidad que todo liderazgo tiene de conocer y gestionar la vitalidad plural y emergente de las subculturas, que son como hemos dicho, “la segunda coordenada interior” de la empresa, la horizontalidad que cruza la verticalidad del liderazgo.

#### **1.2.5. Lo que “no es” la cultura organizacional.**

Ya hemos advertido, que en la década de los sesenta, era frecuente “confundir” clima con cultura. En las décadas de los setenta y ochenta no era inhabitual hacer equivalentes los conceptos de “valores”, “filosofía”, etc., con el de cultura.

a) Schein nos pone en guardia contra cuatro formas de entender mal la cultura organizacional:

“i) que no se consigan entender las consecuencias dinámicas de los fenómenos culturales; ii) que se ponga demasiado énfasis en el proceso del aprendizaje cultural (socialización) y escaso énfasis en el contenido de lo que verdaderamente se aprende (la verdadera cultura); iii) que se confundan partes de la cultura, con la totalidad cultural; y iv) 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”.<sup>34</sup>

Ya hemos alertado del simplismo de quienes hablan superficialmente de “cambio cultural”. Remover los cimientos (presunciones básicas) de una casa, es como construirla de nuevo. Una cosa es la “dinámica de crecimiento”, comparable a la dinámica del hombre en su estado evolutivo (niño, adolescente, maduro y viejo), en la que “se cambia” real y constantemente (la cultura y “forma de ser” de un niño no es la de un adulto), pero se sigue guardando la identidad (“no se es lo mismo pero se es el mismo”, decíamos), y otra cosa muy distinta es creer que un grupo cambia de cultura como quien cambia de coche.

La segunda cuestión hace referencia al tema de poner mayor énfasis en el proceso que en el contenido. Se habla insistentemente de “proceso” de enculturación de los miembros de una empresa (mentalizarse en la cultura organizacional) y, sin embargo, llama la atención el poco interés por categorizar los contenidos culturales de la organización. Es curioso que, incluso, ni los académicos, ni mucho menos los consultores, se han puesto de acuerdo en la tópica cultural (elementos básicos de la cultura) de una organización. “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 más importantes”<sup>35</sup>.

En cuanto a la confusión de las partes con el todo, Schein nos advierte que algunos analistas se fijan en aspectos sorprendentes de ciertas organizaciones, que no dejan de ser secundarios y que, aunque aparentemente “identifiquen” a la organización (vg.: por la forma llamativa de vestir o de ciertos rituales), no por eso son representativos de su cultura organizativa. Confundir estas “partes” superficiales y epidérmicas con la cultura organizativa es un error, es como transformar un consultor, en “periodista” de lo episódico de la empresa. Otra cosa muy distinta es, estudiar la cultura de la empresa a través de uno de sus aspectos culturales fundamentales (por

---

<sup>33</sup>. A. Aguirre, 1999: 22.

<sup>34</sup>. E. H. Schein, 1988: 59.

<sup>35</sup>. E. H. Schein, 1988: 60.

ejemplo las creencias) y “arracimar” el resto de los aspectos culturales desde esta polarización. Malinowski podría estudiar la cultura de los trobriandeses, desde su economía (Los Argonautas del Pacífico Occidental) o desde su agricultura (Jardines de coral), pero siempre atendiendo “holísticamente” a toda la cultura de las islas Trobriand.

Para gestionar la cultura organizacional ha de evaluarse la cultura como un todo, de lo contrario, el perspectivismo parcialista nos conducirá a error.

Finalmente, es preciso no confundir las manifestaciones sintomáticas con lo nuclear de la cultura. Cuando un enfermo busca a un terapeuta es porque le obliga la violencia del síntoma, ya sea el dolor de muelas (en un paciente), o la falta de liquidez (en una empresa). El síntoma es un lenguaje de emergencia, que nos informa sobre situaciones de dificultad y de peligro para la supervivencia. En la aplicación del D. O. se trabaja con situaciones sintomáticas y el consultor debe vivenciar en profundidad el desajuste, para intentar realizar el cambio conveniente. “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”<sup>36</sup>.

- b) Uno de los errores más habituales, y por eso hago especial hincapié en ello, suele ser, el de confundir cultura con clima. Encontramos afirmaciones como esta: ¿Cuál es pues la relación entre clima y cultura?. Nosotros sugerimos que la cultura puede interpretarse como un sistema de valores, normas, creencias y estructuras de una organización que persisten a lo largo del tiempo, mientras que el clima estriba en la valoración de esos elementos en un momento dado”<sup>37</sup>.

Sin caer en la contundente crítica del Woodman y King (Organizational Climate: Science of Folklore, 1978), sí podemos decir que, no pocas veces, el concepto de clima se ha acercado al concepto de cultura, para encontrar sustantividad.

La insistencia en emparentar clima con cultura es sorpresiva, por ejemplo en Anderson, cuando dice: “Tagiuri definió clima y atmósfera como conceptos globales que tenían que ver con la cualidad del entorno global dentro de la organización. Según Tagiuri, las dimensiones de un entorno incluyen, su ecología (aspectos físicos y materiales), su medio ambiente (la dimensión social relativa a la presencia de personas y grupos), su sistema social (la dimensión social relativa a los patrones de relación entre personas y grupos) y su **cultura** (la dimensión social relativa a los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas y significados)<sup>38</sup>. Esta definición de la cultura como algo adjetivo y periférico no tiene ninguna consistencia, a tenor de todo lo que hemos afirmado conceptualmente hasta ahora.

### 1.2.6. Los estudios sobre la cultura organizacional.

Trice y Beyer (1993), Mohan (1994) y otros, han estudiado los estudios de estos últimos veinticinco años sobre “cultura organizacional” analizándolos a través de varias etapas, que nosotros reduciremos a dos, correspondientes a las dos décadas, es decir, desde finales de los setenta hasta 1985, y desde esta fecha hasta nuestros días.

- a) Podemos rastrear los preliminares de este movimiento, en los estudios de E. Mayo sobre la Western Electric, en cuyo tercer período de investigaciones, denominado “fase antropológica” (1931-1932), suspendida a causa de la depresión económica, Mayo fue asesorado por el antropólogo L.I. Warner. Más tarde, el propio Warner, dentro de la llamada “Escuela de Chicago”, completa estos estudios realizados dentro de la fábrica, con la perspectiva de la comunidad exterior (1947), tarea proseguida por Gardner y Whyte. También existen elementos de cultura organizacional en los estudios del Tavistock Institute londinense (Jacques, 1951).

La consideración de algunos elementos culturales en el marco de la empresa está presente en las obras de Trice, Velasco y Alutto (1969) sobre los rituales en la empresa, y las de Hugonier (1982), Handy (1985) y McCoy (1985) sobre los valores. Entre nosotros, destaca la temprana obra de Esteva (1973) sobre antropología industrial, que recoge algunas cuestiones de la Escuela de Chicago y de autores organizacionales posteriores.

---

<sup>36</sup>. E. H. Schein, 1988: 62.

<sup>37</sup>. R. Falciones/E. A. Kaplan (1984) “Organizational Climate Communication and Culture”. En R. N. Boston (1984) Communication Yearbook, n°8 Sage Pub. Beverly Hills: 285-309.

<sup>38</sup>. C. Anderson (1985) The Investigation of School Climate. Research on Exemplary School. New York: Adad. Press. La insistencia integradora del clima con la cultura, se advierte en M. Silva (1992) El clima en las organizaciones. Barcelona: PUU, pp. 35-39. Estoy de acuerdo con Moran y Volkwein, cuando otorgan a la cultura nuclearidad profunda y permanencia, mientras que el clima surge en zonas más visibles y contingentes de la interacción organizacional (Cfr. E. T. Moran & J. F. Volkwein (1922). 2 The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate”. Human Relations, 45 (1), 19-47.

- b) En lo que podríamos considerar primera etapa ya definida de los estudios de cultura organizacional, la cultura es presentada como solución a la crisis empresarial, poniendo como ejemplo el milagro económico japonés. Las obras de este período, alguna de las cuales alcanza éxito internacional, son un tanto simplistas, de corte divulgativo, pero con un tono de eficacia mágica para el cambio, que encandiló a no pocos directivos.

Podemos reseñar la obra más significativa de esta primera etapa, desde los trabajos pioneros de Pettigrew (1979) *On Studying Organizational Cultures*, hasta las obras famosas de Pascale y Athos (1981) *The Art of Japanese Management*, de Ouchi (1981) *Theory Z* (que recuerda la obra de McGregor), de Deal y Kennedy (1982) *Corporate Cultures* y la más conocida de Peters y Waterman (1982) *In Search Of Excellence*.

Cada obra incide en un mensaje redentor. Así, mientras Pascale y Athos analizan favorablemente la gestión (sintoísta-capitalista) japonesa, Ouchi contrapone el modelo A burocrático (norteamericano) al modelo Z adaptativo (japonés), y Peters y Waterman definen la “empresa excelente” que trabaja en “calidad total” orientada hacia el cliente. En estos primeros trabajos hay una suerte de “fiebre japonesa” (Hayes, 1992; Fea 1993): “centrando el factor de éxito en el proceso (recursos humanos) bajo la constante referencia a la satisfacción del cliente, se procura la calidad total como objetivo a alcanzar. Para alcanzar esta calidad total, se introduce el mecanismo de mejora continua (Kaizen), combinada con aportaciones a más largo plazo o mejora radical (kairo) propias de la acción del liderazgo (...). El perfeccionamiento del proceso nos dará el consiguiente perfeccionamiento del producto (hacer las cosas bien y a la primera). En este sentido, el nuevo producto surgido de esta cultura de empresa de calidad total, será del agrado del cliente y substanciará una ventaja estratégica de competitividad”<sup>39</sup>.

La mitificación del management japonés impregnará, pues, las obras de esta primera etapa de la cultura organizacional.

Al calor de estas “prometedoras” teorías sobre la cultura, a través de las cuales se ha de regenerar la empresa, surge una gran actividad de artículos y conferencias, que pretenden desarrollar, exponer o verificar estos postulados, cuya muestra puede realizarse en las compilaciones de Frost (1985), Pondy (1983) y Kilman (1985), así como algunas valoraciones de conjunto, como las de Schmicich (1983), Allaire/Firsirotu (1984), Bosche (1984), Hofstede (1981, 1987), Rousseau (1985), Van Maanen y Barley (1985), Morgan (1986), Pumpin y Echeverría (1988), etc.

De las obras de toda esta década, son para nosotros muy representativas, las de Deal y Kennedy (1982) *Corporate Cultures. The rites and the rituals of corporate life*, pero, sobre todo, la obra de Schein (1985) *Organizational Culture and Leadership*.

c) La segunda década de los estudios de “cultura organizacional”, cuyo punto de partida podríamos situar en la importante obra de Schein (1985), es ya más reflexiva y se dedica con más moderación y profesionalidad, a evaluar los resultados del liderazgo cultural en la empresa. Así, por ejemplo, los conceptos de “calidad total” o “cultura fuerte” han sido examinados con ponderación, sobre todo, de cara a evaluar su eficacia. El concepto de “cultura excelente” de Peters y Waterman ha sido criticado de idealista, a propósito de las graves dificultades financieras de algunas “empresas excelentes” (Carroll, 1983) y del coste psicológico de la “excelencia” (Aubert/Gaulejac, 1991).

El concepto de “cultura fuerte” o eficaz en el éxito de los negocios, que propusieran Deal y Kennedy (1982) y Bettinger (1989), o de “culturas distintivas” (Saffold, 1988), en términos de intensidad y homogeneidad (Calori, Livian y Sarnin, 1989), han sido evaluados por Denison (1984), Calori y Sarnin (1991), Alveson y Berg (1992), Kotter y Heskett (1992), concluyendo que no se dan las pruebas contundentes sobre la eficacia de esas “culturas fuertes”, tal como están diseñadas, o que por lo menos, no habría que implicar tan directa y unidireccionalmente, cultura con resultados (Siehl y Martin, 1990). De todas las maneras, la llamada “cultura fuerte” (y menos como la tratan algunos autores) no es la “receta” que se aplica a una situación de crisis, sino que significa la revitalización de la organización y la implementación de nuevos valores, rituales, lenguajes, etc., que posibilitan el éxito.

En esta década de los noventa, diversos autores, como Sacman (1991), Bertrand (1991), Alveson y Berg (1992), J. le Mouel (1992), entre otros, señalan la influencia de las diversas escuelas antropológicas en la definición de “cultura organizacional”, mientras que otros, como Schein (1985), Thevenet (1986), Pumpin y Echeverría (1988), Turner (1990), Schulz (1991), Gabriel (1991) y Aguirre (1994 y 1999), entre otros, configuran los elementos constitutivos de esa “cultura organizacional”.

Los estudios de los últimos años sobre la cultura organizacional, ponen de manifiesto la relevancia y la eficacia de la cultura en la gestión del liderazgo.

Sin embargo, un análisis de los principales manuales de psicología de las organizaciones nos proporciona una pobre muestra de como se entiende y evalúa este tema. Todos dan relevancia a la cultura en la organización, pero

---

<sup>39</sup>. A. Aguirre (1994) “La cultura e la empresa”, en *Anthropologica* 15-16, p. 54.

utilizan conceptos vagos e indefinidos de cultura, la confunden con ideología, etc., y en las escasas páginas que le dedican, dan la impresión de no haberla asimilado conceptualmente. Parece que se afirma el tema de la cultura organizacional “porque así lo dicen” relevantes autores extranjeros, pero sin pensar la cultura organizacional “desde dentro”.

Es preciso que el tema de la cultura organizacional no sea visto como una “moda norteamericana” inspirada en el management japonés, sino como realmente lo que es, una de las herramientas más útiles para la gestión organizacional, sobre todo en situaciones de cambio.