

## La cultura de la empresa

**SILVIO ÁNGEL AGUIRRE BAZTÁN**

*Académico de la Real Academia de Doctores de Barcelona. Professor de Psicología Cultural de la Universidad de Barcelona. Miembro Fundador del Instituto de Barcelona y la Sociedad Española de Antropología Aplicada.*

*End.: Pg. de la Vall d'Hebron, 171. 08035 Barcelona.*

*e-mail: silvioaguirre@ub.psi.es*

*“Las culturas empresariales son creadas por los líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo, bien puede ser la creación, conducción – y siempre que 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 de que el único talento de los líderes esté dado por su habilidad para trabajar con la cultura” (Schein, 1988:20).*

### **RESUMEN:**

*La empresa, como comunidad cultural, tiene una identidad étnica. Se trata de definir qué es y cómo opera esa cultura organizacional de la empresa. El estudio se desarrolla en tres partes: a) la empresa*

*es una cultura; b) los elementos básicos de la cultura de la empresa; y c) la formación de la cultura de la empresa. Sólo entendiendo el sistema organizacional como una cultura se alcanza eficacia en la resolución de los problemas de la empresa.*

## **ABSTRACT:**

*The company as a cultural community, has an ethnic identity. It is very important to determine what the organization's culture is and works. The work is divided in three parts: a) the company is a culture; b) the basic elements of the company's culture, and c) the development of the company's culture. Only understanding the organizational system as a culture, we can be efficay in the resolution of company's problems.*

Para comprender las empresas en profundidad es necesario analizar su *cultura organizacional*, ya que, como dice Schein, de esta manera entenderemos “que la cultura es un fenómeno *profundo*, 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” (Schein, 1988:22).

## **¿Qué es la cultura de la empresa?**

La cultura es, actualmente, uno de los conceptos de más prestigio, pero que ha ido creciendo en ambigüedad, en la medida que se utiliza para todo. Al hablar de *cultura de la empresa*, el concepto de cultura se mezcla o se sustituye con alguna frecuencia, con valores, clima, etc., refiriéndose con bastante ligereza al “cambio cultural”, o a expresiones como “culturas fuertes o débiles”, por ejemplo.

### *Demarcación del concepto de cultura*

Es necesario, pues, definir y poner límites a un concepto que

comienza a ser omnicomprendivo y poco específico. Nos referiremos, en primer lugar, a la definición etimológica de cultura, por su valor clarificativo, para después, abordar la definición conceptual precisa de lo que es la cultura (Cfr. Aguirre, 2000:65-98, donde se desarrolla más ampliamente el concepto de cultura).

### Definición etimológica y conceptual

Etimológicamente, el término *cultura* procede del radical latino “cult” (cultivo, culto), siendo, sobre todo, el cultivo de la tierra (agricultura) y del espíritu (cultura animi), además del culto o cultivo a lo sagrado, sus principales referencias iniciales.

Conceptualmente, la *cultura* permite una doble definición: como “cultura adjetiva” y como “cultura sustantiva”.

Podemos decir que, entre los siglos I y XVIII, la cultura sólo fue definida “adjetivamente”, como cultivo de algo. Por ejemplo, cuando en Roma, Catón escribe sobre *De agricultura*, o Cicerón habla en su obra *Tusculanas*, de que la filosofía es “cultura animi” o cultivo del alma, están refiriéndose a la cultura-cultivo de algo. Rousseau resumió ambas concepciones en esta frase: “se da forma a las plantas mediante el cultivo, y a los hombres mediante la educación” (*Emilio*,1). Las personas o los pueblos “rústicos” son incultos, salvajes, rudos, etc., por lo que es necesario “cultivarlos”. Incluso, en literatura, se ha hablado de exceso de cultivo, cuando se denomina a ciertas formas refinadas o afectadas, como “hipercultistas” o “culteranas”.

La educación es y ha sido la forma más importante de “cultura adjetiva”, tanto en la forma académica a la que se refirió, por ejemplo, L. Vives, como a otras formas de urbanidad y civismo que surgen a partir de la Ilustración.

El concepto de “cultura sustantiva” no surge hasta el siglo XVIII, y toma cuerpo con la disputa franco-alemana sobre los conceptos de *civilización* y de *cultura*, como la “cultura nacional” de los pueblos, como algo sustantivo que define a las colectividades.

La idea “ilustrada” de *civilization* (que arranca con Turgot, en

1750) supone que la ciudad de París (como más tarde lo serán, Londres o Nueva York) se constituye en el momento más avanzado del desarrollo de la humanidad, donde converge la historia universal. En el fondo, como dice N. Elias, el concepto de civilización expresa la conciencia que tiene el mundo occidental de ser el centro de la historia y el punto más avanzado de su desarrollo.

La idea “romántica” de *Kultur* (término consagrado por Herder y Pufendorf) supone que la ruralidad (región) donde ha nacido (nación, de *nascor* = nacer) la comunidad que tiene una misma lengua, una misma tradición y una misma religión, posee una cultura popular (*Kultur*, Folk-Lore) diferencial e identificativa. Frente a la idea urbana y universal de civilización, la cultura es localista y rural, vitalista y tradicional.

### La empresa es una cultura

Por eso, cada vez que nos refiramos a la cultura organizacional, y más específicamente, a la cultura de la empresa, no hablaremos de “cultura adjetiva” (educación), sino de la “cultura sustantiva” de la empresa. En este sentido, diremos que la empresa “es” una cultura y no que “tiene” una cultura como algo adjetivo. La cultura de una empresa surge de dentro de la organización, al tratar el líder y los miembros resolver los problemas, en su camino para alcanzar el objetivo para el que se ha constituido el grupo.

### *El concepto de cultura de empresa*

Hemos elegido el término *cultura organizacional* o, en su caso, *cultura de la empresa*, frente a otras expresiones menos apropiadas como “cultura corporativa”, “cultura de valores”, “cultura industrial”, etc.

Conceptualmente, podríamos definir la cultura organizacional, como:

*Un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben*

*ser enseñados a los nuevos miembros.*

La cultura, como otros constructos (economía, psicología, etc.) es un sistema de conocimiento que nos proporciona un modelo de realidad, a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. La importancia hermeneútica de este “modelo de realidad” viene dada por su capacidad de organizar y dar sentido al comportamiento organizacional.

Por eso, el “constructo *cultura*” podemos definirlo como “un conjunto de elementos interactivos fundamentales” (para nosotros: etnohistoria, creencias, valores, comunicación y productos), que son “generados y compartidos” por la organización al tratar de “alcanzar los objetivos” que justifican la existencia de la misma.

La segunda parte de la definición se refiere a las “funciones básicas” de la cultura: cohesionar a la organización, además de identificarla y diferenciarla, por lo que todo el que pertenezca a la organización debe ser enculturado en la cultura propia de la organización.

Explicemos brevemente la definición propuesta de cultura organizacional:

a) “Conjunto de elementos interactivos fundamentales”.

Schein dice acertadamente: “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 les 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” (Schein, 1988:24).

A través, pues, del “roce interactivo”, una familia crea, por ejemplo, “una manera de ser y de comportarse” a la que podemos llamar “cultura familiar propia y diferencial”. De la misma manera, en una empresa se crean “significados compartidos” al tratar de alcanzar

los objetivos comunes del grupo, que cohesionan, identifican y son eficaces en la resolución de los problemas.

Vemos, pues, que el proceso de interacción organizacional es fundamental para entender la cultura de una empresa: “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 del aprendizaje común –, es lo que, en última instancia, denominaremos ‘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 hablar es 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’” (Schein, 1988:65).

Entendemos así, cómo la cultura de una empresa surge de la interacción de los miembros con el liderazgo, y cómo la cultura de la empresa se sedimenta al compartir los miembros de la organización “el conjunto de significados fundamentales” que hacen inteligible la existencia y la actividad de la organización, en la tarea de alcanzar los objetivos.

b) “Para alcanzar sus objetivos”.

El líder tiene una “visión” de las potencialidades de la organización (análisis del entorno y potencialidades de acción). Como resultado de la visión, el líder formula una “misión” o meta a alcanzar por la organización. La “misión” es el principio inspirador de la cultura de la organización. Si cambia la misión fundamental de una empresa, cambiará su cultura.

La formulación de un “plan estratégico” para alcanzar la misión puede dar lugar a rectificaciones adaptativas al entorno, que algunos, inadecuadamente, denominan “cambio cultural”. Sólo podemos hablar de cambio cultural, cuando hay cambio de liderazgo (“cultura y liderazgo son dos caras de la misma moneda”) y cuando hay cambio de misión en el grupo (cambiar de misión es, en el fondo, cambiar de grupo y por consiguiente, de cultura). A este respecto, Lisa Slupp, gerente de Hewlett-Packard decía en julio de 1990: “encontramos útil distinguir esos aspectos básicos de la cultura, que eran más fundamentales y menos susceptibles de cambiar. Si Vd. 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” (Kotter y Heskett, 1995:77).

Los objetivos de la organización, formulados por el liderazgo y asumidos por los miembros, constituyen la “razón misma de ser” de la organización, el principio generador de la cultura organizacional.

c) Que “cohesionan e identifican”.

Los grupos y las organizaciones, al formarse de cara a la consecución de unos objetivos, crean un “membrana de identidad”, un cuerpo organizado en el que se distingue entre el interior (vida intragrupal, autoadscripción al grupo) y el exterior (vida exogrupal, heteroadscripción o reconocimiento del grupo por los otros).

La principal identificación la da la cultura: la “forma de ser y de actuar” propias y diferenciales de la organización, que permite hablar de un “nosotros común” y permite a los otros identificarnos como “grupo diferencial”. Cada grupo es una cultura y cada grupo se consolida a la vez que construye su cultura.

Sin identidad cultural, el grupo tiene “crisis ontológica”, no sabe si “es”, “no se es”, y por lo tanto, su existencia no puede consolidarse. Algunas organizaciones, como las “cerradas” (sectas, guetos, etc.), afirman su identidad “paranoidemente”, aislándose defensivamente

contra el exterior “persecutorio”. Este tipo de identidad y de forma de cohesión es patológico. Por eso, toda cultura organizacional abierta, como son las empresas, es una “mismidad” que necesita del exterior para su propia existencia.

No puede haber una identidad definida sin cohesión interna, siendo ambas efecto de la cultura.

d) “Trasmitida a los nuevos”.

En los “rituales iniciáticos” de los pueblos primitivos, se formaba a los jóvenes en la cultura de la comunidad, para que pudieran llegar a ser adultos de la propia comunidad. En las sociedades actuales, la educación familiar y escolar trata de transmitir la cultura de la propia sociedad, para que los nuevos formen parte de una cultura común.

De la misma manera, toda organización debe “enculturar”, es decir, debe transmitir la cultura propia a los nuevos, para que participen del “nosotros cultural común”, para que puedan ser una comunidad con “significados culturales compartidos”. Cuando, a su vez, algunos miembros de la organización no comparten elementos de la propia cultura gestionada por el líder, deberá promoverse una pedagogía organizacional de “reenculturación”. Sólo así, el grupo organizacional permanecerá cohesionado, con una identidad cultural común.

### *Supraculturas y subculturas.*

Toda organización “es” una cultura, pero las culturas no son unas “mónadas” o burbujas aisladas.

a) Por un lado, las culturas están inmersas, “como en unas capas de cebolla”, en otras formas culturales concéntricas. Así, una empresa de Pamplona está englobada en “círculos culturales concéntricos”, como “cultura occidental”, “cultura europea”, “cultura española”, “cultura navarra”, “cultura urbana pamplonesa”, etc.. Estos “englobamientos” suelen definirse dentro de las llamadas “civilizaciones”, por eso, cuando una empresa japonesa o saudí se instala en España, debe traducir sus esquemas culturales, para



“concentrarse” en nuestro englobamiento, como cambiar el sistema de huelga, los días festivos, etc.

b) En segundo lugar, debemos referirnos a las “culturas de contacto”, en influencia aculturadora. En el contacto entre dos culturas, ambas pueden situarse en situación de equilibrio y mutua prestación, de sumisión o de supremacía asimétricas. Las culturas fuertes y con fuerte vitalidad no sólo no temen el contacto cultural, sino que lo desean para procurarse estímulo y competencia. Así, por ejemplo, las culturas rurales suelen estar en posición de dependencia y sumisión respecto a las culturas urbanas.

Entre dos culturas en contacto, sobre todo si existe equilibrio, aparece una “franja cultural mestiza”, algo así como una “tercera cultura” de mezcla e intercambio. Esta franja de intercambio representa un mutuo enriquecimiento. Las organizaciones abiertas, como las empresas, al necesitar del “exterior” para su propia existencia, tienden a crear estos espacios mestizos de conjunción y comunicación de culturas.

c) Las “subculturas” son aquellas subunidades culturales que no tienen autonomía para existir como independientes, y que anidan dentro de las culturas organizacionales (por ejemplo, las subculturas de los vendedores, de los de contabilidad, etc.). No debemos confundir las subculturas con las infraculturas, pues las primeras pueden gozar de buena salud cultural, aunque no tengan autonomía, mientras que las segundas carecen de vitalidad aunque tengan autonomía propia. “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 un 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” (Aguirre,2000:113). Cuando el necesario diálogo entre el liderazgo y la comunicación ascendente de las subculturas se niega, las subculturas, desde su insularidad y aislamiento, suelen tornarse “contraculturas” de protesta e incolaboración.

### *La tradición de los estudios sobre cultura de la empresa*

El impacto que la revolución económica japonesa produce en los EE.UU. y más tarde en Europa, en lo años ochenta, se manifiesta en las obras de Pettigrew (1979), Pascale y Athos (1981), Ouchi (1981), Deal y Kennedy (1982), y sobre todo, las de Peters y Waterman *In Search of Excellence* (En busca de la excelencia) (1982), de gran éxito editorial en todo el mundo, y en la obra de E. Schein *Organizational Culture and Leadership* (La cultura organizacional y el liderazgo) (1985), de gran influencia académica en todo el mundo, por su profundidad e innovación.

En la década de los noventa está muy presente a obra de E. Schein, aunque una multitud de desiguales obras sobre la cultura organizacional haya creado un cierto grado de confusión. Así, el fallido intento de Hofstede, en 1980, de analizar transculturalmente a la empresa, ha tenido un replanteamiento en 1991, aunque este y otros autores siguen el enfoque positivista de creer que la empresa “tiene” una cultura. Desde otro ángulo, Kotter y Heskett (1992), Alvesson (1991) y otros, estudian la empresa como una organización que “es” una cultura, es sustantividad cultural, ya que una organización no es posible sin ser una cultura.

En general, en la década de los noventa se ha insistido, o bien en la corriente funcionalista que defiende que la empresa “tiene” una cultura como una variable ambiental más con la que se puede operar “externamente”; o bien, en la corriente simbólica que defiende la cultura como “significados compartidos” afirmando que la empresa “es” una cultura que no es fácil cambiar, sin alterar la identidad de la propia empresa.

### **Elementos de la cultura de la empresa**

A la hora de señalar los elementos básicos de la cultura organizacional, deberemos tener presentes las dos perspectivas de punto de partida, a las que previamente nos hemos referido: la de los que, como Hofstede y otros, afirman que la empresa “tiene” una cultura, que casi siempre la centran en los “valores”(entendidos como algo “visible y exterior”); y la de los que, como Schein, afirman que la empresa “es” una cultura, centrada en las presunciones básicas (entendidas como algo “nuclear, invisible e interior”).

a) Desde que en los años ochenta estuvo de moda la “dirección por valores”, no pocos autores insisten, al definir la cultura organizacional como “sistema de valores y normas” (Robbins,1987; Pümpin y García Echevarría, 1988; etc.). Hofstede y otros (1990), por ejemplo y siguiendo a Deal y Kennedy (1982), admiten cuatro categorías básicas de la cultura organizacional: símbolos, héroes, rituales y valores, siendo estos últimos la parte nuclear de la cultura (“los valores compartidos”, en términos de “prácticas compartidas”).

b) Schein (1985 y 1900) por el contrario, al que siguen muchos autores (Anzizu,1985; Thevenet,1985; Peiró, 1990; Aguirre, 1999 y 2000; entre otros), defienden un modelo en tres niveles: productos, valores, presunciones básicas (creencias), siendo estas últimas invisibles y nucleares para toda cultura organizacional. Para Schein, incluso, lo más nuclear de la cultura organizacional lo representan las creencias y no los valores.

### *Los indicadores básicos de la cultura de la empresa*

Para establecer cuáles son los elementos básicos de la cultura organizacional, debemos tener en cuenta, en primer lugar, la distinción entre comunidades aisladas y monoculturales, y comunidades abiertas y pluriculturales.

En efecto, como hemos analizado en otro lugar (Aguirre,2000:88-91), los antropólogos que etnografiaban culturas primitivas, aisladas geográfica e históricamente (en valles, islas, selvas, montañas, etc.), solían estudiar nueve indicadores étnicos

principales: infraestructura étnica (demografía, territorio, economía), estructura étnico-social (parentesco, organización social, sistemas de poder), superestructura étnica (historia, religión, lengua). Pero en las sociedades urbano-industriales, donde la identidad cultural se establece por autoadscripción (Barth, 1969) y donde es posible pertenecer al mismo tiempo a varios grupos culturales, podemos concretar en cinco los elementos básicos de la cultura: etnohistoria, creencias, valores, comunicación y productos.

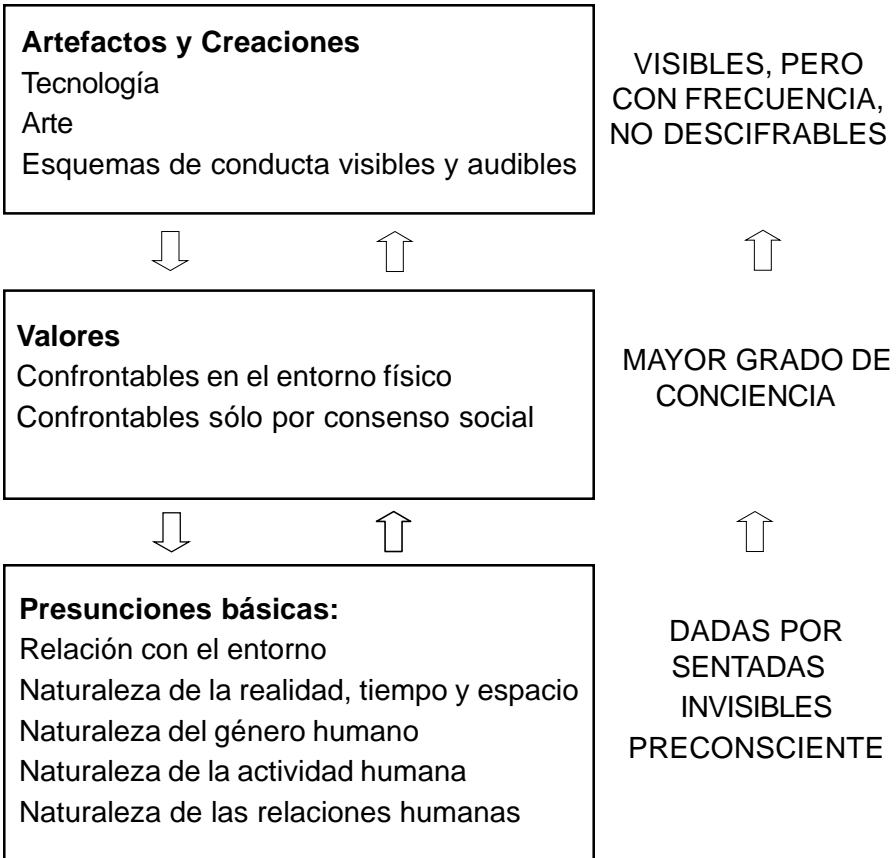
Vemos, pues, cómo las etnografías clásicas sobre los pueblos “primitivos aislados”, distinguían nueve elementos fundamentales en tres niveles. Ahora, al etnografiar las comunidades abiertas pluriculturales, estudiamos cinco elementos en otros tres niveles.

### Niveles

Estos “tres niveles” han sido representados como un “iceberg” (Gasalla Dalpena, 1989; Arranz, 1997), con una parte “fundante” sumergida y otras partes emergidas, o como un “árbol” (Garmendía, 1994), con raíces profundas y ramas que emergen.

En ambas imágenes, las “presunciones básicas” vendrían dadas por la parte profunda y fundante, sumergida e invisible; mientras que la parte emergida la constituirían los elementos (comportamientos o productos) observables y visibles.

Partiremos en toda esta explicación de la posición de Schein, el cual distingue tres niveles en la cultura organizacional:



(Fuente, Schein, 1988:30)

Que Peiró comenta en este recuadro:

En nuestra opinión, resulta útil distinguir los siguientes, a la hora de considerar los contenidos culturales de las organizaciones:

1. Un nivel observable, referido a los productos de la cultura.

Incluye aspectos como el lenguaje, los rituales, sanciones, normas, patrones de conducta, costumbres, símbolos, artefactos, prácticas laborales, clima, mitos, historias, leyendas, espacios físicos, mobiliario, decoración, ropajes, vestidos, recompensas, etc.

2. Nivel apreciativo y valorativo,

que permite justificar, dar razón e interpretar los productos mencionados en el nivel anterior. Incluye valores, filosofía, ideologías, expectativas, actitudes, predisposiciones, sistema apreciativo, conocimiento, perspectivas, prioridades y significados.

3. Nivel fundante, integrado por supuestos y creencias básicas.

(...) En esta última posición se sitúa Schein (1988) cuando afirma que la cultura hace referencia “al nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que comparten los miembros de una empresa, que operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno...Este nivel más profundo ha de distinguirse de los ‘artefactos’ y ‘valores’, en la medida en que éstos son manifestaciones en niveles superficiales de la cultura, pero no la esencia misma de la cultura” (Schein, 1988:23). Así, pues, para este autor, los fenómenos culturales de los niveles más superficiales *no son* la cultura, sino su *reflejo*” (Peiró, 1990:159-160)

Desde nuestra experiencia etnográfica en el estudio de las organizaciones, si bien seguimos en lo fundamental la posición de Schein, admitiendo igualmente, “tres niveles”:

- 1.- Nivel exterior (productos)
- 2.- Nivel organizador (valores y comunicación)
- 3.- Nivel fundante (etnohistoria y creencias)

Debemos hacer algunas matizaciones importantes:

a) Para Schein, los niveles 1 y 2, “no son la cultura” sino su reflejo. No podemos estar de acuerdo con esto, ya que los productos, los valores o los lenguajes pueden construir, en profundidad, la identidad cultural de una organización. El “coche 600” fue algo más que un “artefacto”, fue el símbolo de una época española; el “derecho a la vida” es, además de un valor, una forma de identificación cultural de los cristianos, por poner un par de ejemplos. En los niveles 1 y 2 hay aspectos “visibles”, pero también elementos invisibles y profundos.

b) Lo que Schein llama “nivel fundante no observable” (presunciones básicas) no se limita sólo a las “creencias”, sino debe abarcar también, a la “ethnohistoria”. La ethnohistoria es la principal fuente de “yo” cultural de la empresa, mientras que las creencias son la principal fuente de construcción de un “mundo” (cosmovisión, hermenéutica de la realidad). El “yo” y el “mundo” de la empresa son los que, como presunciones básicas, explican la cultura profunda de la empresa, gestionada por el liderazgo.

c) Es incomprensible que entre los elementos fundamentales de la cultura organizacional, propuestos por Schein, no figure la comunicación (lenguajes y rituales), tanto interna como externa, creadora de cohesión e implicación y trasmisora de identidad. Por eso, nosotros damos a la comunicación, rango de elementos básico de la cultura organizacional.

### Los elementos fundamentales de la cultura de la empresa

Ya hemos clasificado a los cinco elementos fundamentales en tres niveles, situando: en el nivel más exterior a los “productos”, como elemento más directamente observable; en el nivel intermedio a los valores y la comunicación, como elementos que regulan y explican los comportamientos de la organización; dejando como nivel más profundo y nuclear de la cultura organizacional, a las “presunciones

básicas” (etnohistoria y creencias), no directamente observables, pero sí analizables.

Estudemos cada elemento más detalladamente:

### La etnohistoria de la empresa

En la biografía de un individuo se producen los cambios propios del desarrollo, pero permanece la identidad de la persona: “no se es lo mismo, pero se es el mismo”. De la misma manera, a través de la etnohistoria de la empresa permanece su propia identidad biográfica.

La importancia de la etnohistoria como nevadura de identidad, es muy grande. Los Estados, por ejemplo, ponen especial empeño en afirmar un pasado histórico identitario y en afirmar, también, su pervivencia en la conquista del futuro.

Si a causa de un accidente, no pudiéramos recordar el pasado (amnesia), o si como a los animales no tuviéramos la capacidad de pensar el futuro, no podríamos construir nuestra propia identidad. De la misma manera, es imposible para una empresa vivir “ahistóricamente” (con la perspectiva del momento que “sucede”), sin lesionar gravemente su identidad profunda.

a) En las etnohistorias de la empresa hay dos momentos, especialmente analizados:

- la “fundación” y la “larga marcha” (conciencia de “visión” del futuro y formulación de la “misión” a alcanzar, que dará sentido a la existencia del grupo)

- el ciclo vital de la empresa (las “tres edades”) correspondiente a la infanto-adolescencia, a la madurez y a la decadencia, de todo proyecto)

Hay muchas y variadas “historias de empresa”. Algunas, están escritas por eruditos que, con ocasión de alguna efeméride, preparan algunos tomos (verdaderos “cronicones” que nadie lee), que se publican como acto de afirmación de que la empresa “tiene mucha



historia". Otras veces, algunos periodistas "de investigación", publican "historias" (generalmente de escándalo o de alabanza incondicional) sobre personajes clave de la empresa. "La verdadera historia es la 'biografía de la empresa', aquella que contextualiza y dice, de dónde viene y a dónde va la empresa, que habla de su identidad, y que alcanzan a leer la mayoría de los miembros de la empresa, y otros que se interesan por ella" (Aguirre, 2000:125). La historia de la empresa es una constante pregunta por la identidad, es una interrogación del pasado desde el presente, para alumbrar el futuro.

Todas las organizaciones "escriben" de alguna manera su historia: desde la familia que construye su álbum de fotos, a base de los momentos felices, hasta el que piensa que la verdadera historia la escriben los "momentos críticos" que nos enseñan soluciones para el futuro.

#### a) El fundador y la larga marcha.

Todos los autores coinciden en que el "fundador" es una figura clave en la etnohistoria de la empresa, porque tuvo la "visión" inicial y formuló la "misión", objetivo que justifica la existencia del grupo.

Al hablar del fundador y la larga marcha, no podemos menos de referirnos a Moisés y al éxodo. Moisés es el líder fundador que formula una "misión" (la vuelta a la patria perdida) y dirige una larga marcha o "éxodo", a través del cual cohesiona a su pueblo.

La figura del fundador es la de un "visionario" de futuro, más carismático que administrativista. Suele tener conciencia de ser llamado a realizar una obra importante, proyecta sus inquietudes interiores hacia el exterior y forma al grupo a su imagen y semejanza, y otorga un carácter "trascendente" a su tarea, pues se entrega a ella con toda su vida. "Fundar una empresa es, muchas veces, algo tan trascendente que puede cambiar una biografía. Comenzar una empresa, no es sólo programarla, financiarla, etc., sino 'mezclar la propia historia con ella', compartir una importante porción de la propia vida con directivos, trabajadores, clientes, etc., como interlocutores necesarios. Muchas veces, un líder emplea más tiempo de su vida en la empresa que con la propia familia. La empresa, una vez que ha sido creada, absorbe y exige un maridaje, una fidelidad y, sobre todo,

tiempo vital” (Carrillo,1994:57).

La figura del “padre fundador” será, más tarde, “totemizada” (cuadros, estatuas, monumentos, etc.) y sus enseñanzas serán “reverenciadas” (“tabú”).

El “acto creador” del fundador se culmina con la “larga marcha” con la que abre la historia de la empresa, a través de la cual consolida a la organización. La tarea inicial del fundador es “crear un mundo” (cosmogonía), para luego “ponerlo en movimiento” (conquista, liberación, salvación: soteriología).

El fundador, además de crear una organización y ponerla en movimiento, anuncia una “misión que alcanzar”, (una “tensión escatológica”). A través de la formulación de la “misión”, el líder organiza el grupo cuya razón de ser es la propia misión. En ese roce cotidiano entre el líder y los miembros organizacionales para buscar soluciones que permitan alcanzar la misión, se crea la “cultura de la empresa”, como hemos tenido ocasión de señalar.

Pero, además, la misión adelanta el tiempo etnohistórico de futuro. La “misión” tiene una parte racional (analítica de la situación) y una parte “imaginaria” (imaginación del mundo a conquistar), al decir de Bennis. Por lo tanto, el concepto de “misión” no puede reducirse a una mera prospectiva de beneficios, sino a un acto de trascendencia, de afirmación de la identidad como permanencia (en este sentido, podemos hablar de la etnohistoria como una “sacralización civil de la historia de la empresa”).

#### b) El ciclo vital de la empresa.

Hemos definido la etnohistoria de la empresa a través de tres mitos: la cosmogonía de los orígenes, la soteriología de la “larga marcha” y la tensión escatológica hacia alcanzar la “misión”. Ahora, debemos definir las “tres edades” del ciclo vital de la empresa, a través de su ascensión juvenil, su meseta adulta y su decadencia de vejez.

En las pequeñas y medianas empresas, en las que la vida del fundador está muy vinculada a las vicisitudes de la empresa (como sucede en las “empresas familiares”), el ciclo vital de la empresa es el mismo que el ciclo vital del líder (comienza la empresa entre los 30 y

40 años, la consolida hasta los 60, y después debe dejarla. Sin embargo, el ciclo vital de las grandes empresas corresponde al periodo de mandato del líder (entre 5 y 15 años, según casos). A un líder se le contrata en “lo mejor de su vida” (experiencia y madurez, entre los 40 a los 55), para que de a la empresa “lo mejor de sí” en esos años plenos, hasta que su proyecto y el mismo se hagan “obsoletos”. Este ciclo vital reducido pero intenso, también tiene su periodo “ascendente”, su etapa “mesetaria”, y su periodo de obsolescencia y decadencia. Algunos líderes (políticos, empresarios, etc.) pretenden superar esa barrera de los 8,12 o 15 años, según liderazgos, pero en realidad, en sus últimas etapas gastan su ya menguado poder en mantenerse, frente a los que les acosan para ocupar su puesto (“en la selva, nadie muere de viejo, sino depredado”, decía Darwin).

### c) Conclusiones sobre la etnohistoria .

La “funciones” culturales más importantes de la etnohistoria son, entre otras:

- \* Proporcionar identidad biográfica
- \* Nos preguntamos por el pasado para iluminar el futuro
- \* Sedimentar la cultura (los “significados compartidos” a lo largo de la historia)
- \* Definir la “razón de ser del grupo” y sus planes estratégicos, desde la “misión”.
- \* Nos proporciona líderes (héroes) que personifican la identidad organizacional

Sin un “yo” no puede construirse un mundo (creencias interpretativas). Yo y mundo son los dos elementos más nucleares de la cultura organizacional. Para redefinir un mundo hay que reorientarlo en su historia. Los grandes líderes religiosos proclamaron un “evangelio” (creencias), pero dando a la vez “futuro de salvación” (creando un tiempo nuevo, un “nuevo testamento” que divide la antigua de la nueva historia, para partir de un “año cero”). No hay “evangelio” posible, sin “redefinición del tiempo” (alumbramiento de la trascendencia).

Estas presunciones básicas son tan “obvias” que no son percibidas, y tan “nucleares” que sin historia y proyecto de futuro no es posible la cohesión de una organización.

### Las creencias de la empresa.

Las creencias son construcciones ideativo-emocionales que nos proporcionan un “mundo”, a través del cual damos sentido a nuestra realidad. Las creencias son representaciones organizadas que nos sirven de hermenéutica de la realidad. La importancia de las creencias no es meramente intelectual, sino ante todo “vital”, dan sentido al comportamiento, tanto individual como colectivo.

A veces, las creencias generan “credos” o cuerpos organizados de creencias, a los cuales se confiere una adhesión ortodoxa..

Las creencias se constituyen a partir de ideas míticas, religiosas, filosóficas, ideológicas, etc., configurando “paradigmas” de comportamiento que dan sentido a nuestra existencia. Para Schein son el núcleo de las “presunciones básicas”: “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. Elo, sin embargo, no implica que las presunciones superficiales no sean importantes” (Schein,1988:96).

Las presunciones básicas son muy difíciles de cambiar. Por eso, cuando se habla con cierta ligereza de “cambio cultural”, no debe olvidarse que para cambiar la cultura de una empresa es necesario “cambiar al líder” (porque éste no puede cambiar sus presunciones básicas), y es necesario “cambiar la empresa”, puesto que la misión la ha construido el líder desde sus presunciones básicas. Si se cambian las presunciones básicas de una empresa, será “otra empresa”.

#### a) Los mitos en la organización.

El mito, originariamente, es una “narración sagrada” que intenta explicar la realidad profunda de la existencia.

Los filósofos griegos opusieron el “logos” racional al “mitos”

de los trágicos; el cristianismo se opuso a la mitología pagana; y el pensamiento ilustrado se opuso al “irracionalismo” mítico medieval. Sin embargo, en la actualidad, el psicoanálisis, el arte, la literatura, la antropología, etc., ha revitalizado notablemente la comprensión profunda de la realidad psicológica que aportan los mitos. Los mitos antiguos estaban contextualizados en la naturaleza; actualmente, los mitos están más historizados y más psicologizados. El mito “da sentido” (sacraliza) la vida del hombre.

Hay muchos tipos de mitos. Para nosotros y de cara a las organizaciones, los más importantes son: los mitos cosmogónicos (explicativos del origen), los mitos soteriológicos (explicativos de la salvación y la liberación), y los mitos escatológicos (relativos a los fines). Como hemos apuntado, los mitos cosmogónicos pueden expresar el acto creador del líder fundador de la organización (creación, caída y crisis, eterno retorno, etc.); los mitos soteriológicos expresan la redención y la larga marcha, la promesa de futuro y la formulación de una misión (conquista, liberación, creación de utopías, etc.); finalmente, los mitos escatológicos nos hablan de la consumación de la misión (muerte, juicio, castigo y premio, aplicados a la organización).

El mito es, a la vez, una etnohistoria (narración de la historia de la organización) y una creencia (verdades hermeneúicas que explican el sentido de la vida). “La fuerza del mito en la organización, viene dada por su capacidad para responder culturalmente a los grandes retos, creando grandes visiones y misiones, explicando los orígenes y los fines, creando grandes cosmovisiones dentro de las cuales adquieren sentido las cosas y la vida humana” (Aguirre,2000:142).

#### b) La religión y la trascendencia en la organización

La religión nace, como “religación”, del deseo de trascender y pervivir más allá de la muerte. Uno de los actos más importantes de trascendencia es el sacrificio: se da a Dios la vida “mortal” (martirio, votos de renuncia, consumación de un cirio, unas flores cortadas a la vida, etc.) para que a trueque, concede la vida “inmortal”.

En la religión, como decía Durkheim, existen dos realidades

superpuestas: la religión como experiencia psicológica trascendente (sentimiento religioso), y la religión como experiencia sociológica que agrupa a los fieles y creyentes (vínculo social).

La religión tiene una enorme fuerza social, tanto desde los sentimientos y creencias profundos, desde los que se interpreta el mundo, como desde los vínculos sociales producidos por compartir sentimientos y creencias. Todo lo que gestiona espiritualmente la muerte, se torna en sagrado, trascendente y poderoso.

Los estados, cuya unidad social se apoyaba en la religión, al admitir la libertad de cultos y su consiguiente pluralismo religioso, han creado “religiones civiles”, de obligado cumplimiento (constitución, leyes, rituales, fiestas, etc.), que “unifican la diversidad” (la constitución es la carta magna que garantiza la unidad del estado) y afirman la “trascendencia histórica” (se puede morir por la patria) del estado.

Las religiones civiles, no obstante, son más ortopráxicas (rituales y normas) que ortodoxas (doctrinarias). Pero, al igual que la religión trascendente, aportan un “sentimiento” (nosotros común) y una cohesión social.

No es exagerado afirmar que toda organización alberga en sí misma una ‘religión civil’, una forma de definir trascendentemente su temporalidad (unidad para alcanzar la misión), a través de unas creencias y una participación ritual.

No hace falta hablar de “santificación por el trabajo (Weber, Termes), sino sencillamente de “misión de la empresa”, de la figura “totémica” del fundador, de los símbolos, de los mitos, etc. “En conclusión, la religión civil de la organización comporta el descubrimiento de la *creencia en una visión trascendente para alcanzar la misión, a través del trabajo-sacrificio*. En la religión civil adquiere una gran importancia la ortopraxis ritual, como medio de cohesión grupal, de exaltación de la identidad cultural y de la organización simbólica de la vida organizacional” (Aguirre, 2000:144).

### c) La filosofía de la organización.

En los tiempos en que la filosofía ocupaba el centro del saber,

se la definía como el “conocimiento de la realidad por sus últimas causas”. Hoy, se considera a la filosofía como una “cosmovisión razonada”, a través de las preguntas fundamentales (del hombre), por el “ser” y la “existencia” (ontología) de la naturaleza (cosmología), Dios (teodicea) y el hombre (antropología).

Muchas veces, cuando se habla de la “filosofía de la organización” se refiere un poco ambiguamente, a la cultura, a los valores, a la razón del comportamiento, al pensamiento del líder, etc. Propiamente, habría que decir que estas preguntas del hombre por la realidad, corresponden a las “presunciones básicas” de las que habla Schein.

En el fondo, la filosofía del líder (y por lo tanto, de la empresa) tiene que ver con las ideas (cosmovisión, Weltanschauung) sobre la naturaleza, Dios y el hombre, siendo éstas, fuente de interpretación y de valoración. Por eso, estas “racionalizaciones” sobre la realidad, tienen una enorme influencia en los posicionamientos y en las tomas de decisión.

“Todo líder tiene una idea de su “misión” (interpretación de la propia biografía, “confianza en sí mismo”), que traslada a la organización; posee, además, unas ‘presunciones básicas’ nacidas de su ‘cosmovisión’ explicativa de la realidad, que también transfiere a la organización en forma de cultura. Yo biográfico/ Mundo, e Identidad cultural/ Cosmovisión son dos paradigmas interpretativos, desde los cuales trata el líder de explicar la realidad y fundamentar su acción individual/ organizacional. Todo el poder del líder reside en su capacidad hermeneútica de la realidad, en su interpretación para la acción” (Aguirre,2000:145).

#### d) Ideologías en la organización.

El término y concepto de ideología fueron creados por la Ilustración francesa para expresar el conjunto de ideas (“racionales”) que tenía una sociedad.

El concepto cayó en desgracia, a causa de Napoleón (que lo llamó “metafísica tenebrosa”) y de Marx (que lo tachó de ser un instrumento de dominación burguesa).

En general, ha sido como un sistema de creencias y valores

que definen a un grupo al que lo “categorizan” (por ejemplo, los comunistas, etc.).

La ideología es un conocimiento orientado hacia la acción. “No se trata, pues, de que las ideologías no sean ideas. Lo son; pero pragmáticas, políticas, vulgares, elementales, inconcretas, emocionales, dogmáticas y utópicas. Una ideología es una filosofía política popularizada, simplificada, generalizada, dramatizada, sacralizada y desrealizada. Tampoco se trata de que las ideologías sean, constitutiva y absolutamente falsas. No, su grado de falacia y su punto de exageración dependen de su fidelidad a los sistemas filosóficos nutricios, y de la mayor o menor veracidad de éstos” (Fz. de la Mora, 1986:63-64).

Se habla, frecuentemente, del “declive de las ideologías”, tal vez porque se las considera como una manipulación de las creencias, porque han llegado a ser, casi exclusivamente, referidas a las doctrinas de los partidos políticos, por su vaguedad (ser de “derechas” o de “izquierdas”).

En las organizaciones, las ideologías tienen una connotación de pensamiento sesgado, partidista, radical y frentista. Así, por ejemplo, un centro educativo orientado hacia un público plural, no hablará nunca de “ideología”, sino más bien de “ideario”.

### Los valores en la empresa.

a) Conocer es valorar, y valorar es seleccionar (criterio estratégico de acción). Los valores surgen de la evaluación de la realidad desde las “presunciones básicas”.

El valor es un criterio de lo deseable como “bueno”, el cual influye en el comportamiento. Cada cultura crea sus valores (particularismo cultural), aunque pueden asumirse otros valores resultantes del diálogo cultural con otros grupos culturales (interculturalidad). Cuando no hay acuerdo entre los valores de los grupos, se produce el conflicto cultural (lo que es bueno para un grupo, no lo es para el otro).

A partir de esta consideración cultural del valor, podemos definirlo como: “creencias estables que generan un tipo de conducta o



estado existencial que, es personalmente o socialmente preferible a otro tipo de conducta o estado de carácter opuesto” (Rockeach,1973:5).

El valor se basa en la “elección libre de lo bueno”, como “guía básica de conducta” de cara a la “consecución de fines”.

En una primera división, podemos distinguir entre valores finales (que suelen confundirse con la “misión”) y valores instrumentales (que señalan la opción de la “acción mejor”).

Entre los valores instrumentales, podemos distinguir tres tipos de valores: los valores “práxicos” (tecnocoeconómicos: eficiencia, calidad, dinero,..), los valores “poiéticos” (emocionales: creatividad, apertura, etc.) y los valores “éticos” (morales: honestidad, libertad, dignidad, etc.). Estos tres tipos de valores no se excluyen sino que actúan equilibrada y sinérgicamente.

Los valores se presentan como:

- un enunciado categórico-moral sobre lo que es “bueno” para la empresa.

- un principio operativo, relativo a la “opción buena” para la empresa.

- un conjunto de elementos implícitos y explícitos en la cultura de la empresa, que guían la conducta de la empresa.

Los valores explícitos y manifiestos se expresan en términos de criterios y normas (códigos, circulares, normas, etc., promulgados).

Los valores implícitos se expresan a través de acciones (selección, premios, presupuestos, etc.). Las declaraciones y acciones del liderazgo marcan la elección de valor en la empresa.

b) En los años ochenta, irrumpe en la empresa la idea de la “dirección por valores”, con la intención de comprometer a los miembros de una empresa en los valores finales, a través de otros valores instrumentales e inmediatos. Se trata de algo más que una simple “dirección por objetivos”, puesto que compromete al liderazgo y a los miembros de la organización en “significados compartidos” y en “acciones éticas comunes”.

La dirección por valores es una metodología participativa, realizada desde la cultura de valores (capital axiológico) propia de la empresa. Para Blanchard y O'Connor, la dirección por valores supone un proceso en tres fases: aclarar la misión y sus valores; comunicación para compartir los valores, y alineamiento en un plan de acción compartida. En otras palabras:

- el verdadero liderazgo debieran ejercerlo los valores: los “valores compartidos” se convierten en la base de la toma de decisiones y la misión queda explicada a través de los valores.

- es preciso comunicar e implicar a todos los miembros de la empresa de que los valores operativos son éticos (equidad e integridad), sensibles (orientados a las demandas de accionistas, personal y clientes) y rentables (excelencia rentable).

- pero, el verdadero éxito no proviene de proclamar los valores sino de ponerlos en práctica, de forma compartida, ya que sólo entonces se dan los resultados excelentes.

Se trata de un proceso largo y continuo, que “comparten” las personas de la empresa.

### La comunicación en la empresa

La cultura es una urdimbre simbólica de significados compartidos, a través de la cual se comunica el hombre. Por otra parte, dentro del contexto de la empresa, podemos decir que la comunicación es la nervadura o la circulación sanguínea de la empresa: mandar es comunicar y comunicar es implicar.

Dentro de esa urdimbre simbólica que es la cultura, las personas se comunican a través de lenguajes o rituales, principalmente.

a) La comunicación humana más habitual son los lenguajes (oral, escrito, paraverbal, etc.) lo que comporta un “emisor”, un “mensaje” y un “receptor”. El mensaje recibido es retroalimentado en forma crítica o sumisa hacia el emisor. Todo lenguaje trata de implicar, de construir un diálogo.

El lenguaje escrito es el que menos comunica, ya que

prescinde de la oralidad enunciativa y connotativa. Es el lenguaje oral es que requiere mayor “presencia” interactiva, sobre todo si va acompañado de gestualidad corporal (en caso de contradicción entre el lenguaje verbal y el paraverbal, prevalece este último).

Entre los lenguajes de la empresa, podemos distinguir entre lenguajes internos (jergas, vestimenta, lenguaje jerárquico y lenguaje subcultural, etc.) y lenguajes externos (recepción de clientes, publicidad y ventas, logotipos y demás símbolos de identidad, etc.)

A través de los lenguajes internos se comunica, cohesionan e implica el grupo. Un grupo bien comunicado (e informado) es un grupo implicado en la tarea que dirige el líder. A través de los lenguajes externos, la empresa se comunica fundamentalmente con el cliente (organización “abierta”).

Los lenguajes escritos tienen un alto componente de codificación y de normalización.

Por otra parte, en el lenguaje hablado, según algunos especialistas, sólo una décima parte del mensaje está construido con palabras (el noventa por ciento restante es lenguaje contextual, paraverbal, etc.).

b) Hasta hace poco, no se ha tomado en consideración la comunicación ritual.

Los rituales son actos pautados y repetitivos, de naturaleza simbólica, que cohesionan y vertegran al grupo, y de cuya ejecución se derivan actos de afirmación identitaria y de eficacia social.

El ritual tiene una doble comunicación: la celebrativa (memorial) y la anticipativa (creativa). A través del memorial ritual, rescatamos del pasado los elementos simbólicos que identifican al grupo (fundación, momentos etnohistóricos, etc.); a través de la anticipación ritual se intenta dominar el futuro (peregrinaciones, movilizaciones, éxodos, etc.).

Los rituales más importantes, son: los religiosos (de “religación” con Dios, como el sacrificio, las invocaciones, etc.); los de actualización de los mitos (cosmogónicos, soteriológicos, escatológicos, etc.); los rituales de cambio (rituales “de paso”,

noviciado, mutación ontológica, etc.).

Los rituales representan una “ortopraxis” (acción grupal ritual), mucho más eficaz que la “ortodoxia” (cuya disputa dogmática suele crear grupos radicales dogmáticos).

La importancia de los rituales es grande, porque son eficaces elementos de comunicación. En muchos aspectos, una organización es una “religión civil” que une la diversidad y que construye un futuro en el que se implica el grupo, y esta “religión civil” es eminentemente ortopráxica y ritual.

Hemos estudiado, en otra parte, los principales rituales de la empresa, relativos al “acceso” (iniciáticos y enculturadores), a la “posición jerárquica” (comunicación descendente), a la “celebración festiva” (celebración y anticipación) y a la “salida” (jubilación y despido).

La importancia comunicativa del ritual hace que sea necesaria una “ingeniería comunicativa de rituales” en las empresas, es decir, es necesario un constructor de rituales (figura que no tiene mucho que ver con un maestro de ceremonias o protocolo).

### *El oficio y los productos en la empresa.*

La empresa, para alcanzar sus fines, fabrica “productos”. El producto es el vínculo entre la empresa y el cliente. Ahora bien, el producto empresarial tiene varias vertientes: el oficio, el producto, la marca identitaria y el cliente.

a) El producto “oficio” es lo que el trabajador “sabe hacer” y lo que la empresa “sabe hacer”.

El “oficio del trabajador” es el conjunto de conocimientos y competencias que le permiten hacer una determinada actividad o producto. El oficio es fruto del aprendizaje (teórico y práctico). Antes era el “maestro artesano” el que daba suficiencia al aprendiz; ahora son los centros educativos los que expenden el “título” de suficiencia. Los oficios, como los productos, pueden llegar a ser obsoletos. La formación en las empresas tiene como objetivo, no sólo la instrucción de habilidades concretas (instrumentales), sino la potenciación de la

capacidad laboral de los trabajadores. La formación de un trabajador puede ser generalista o especialista. El oficio (rol) confiere posición de estatus social.

El “oficio de la empresa” es su “perfil de competencia”. La empresa fabrica lo que sabe hacer bien (excelencia) de una manera competitiva. “En términos de cultura empresarial, el oficio constituye un patrimonio que la empresa ha adquirido para responder a las exigencias mismas de su existencia, es decir, a la realización de su objetivo. Gracias al oficio disponemos de puntos de comparación o de formas para explicar las elecciones y particularidades de la empresa, ya que ese oficio es la respuesta de la empresa a las necesidades de su razón de ser. El oficio es, sin duda, una de las fuentes que permiten responder lo más exactamente posible a las exigencias de nuestra definición de cultura, es decir, a ‘un patrimonio de competencias desarrolladas para responder a los problemas de adaptación al entorno y de integración interna de la organización’” (Thevenet, 1992:71-72).

El liderazgo “histórico” suele diversificar el producto, y consiguientemente, el oficio; mientras que el liderazgo “obsesivo” se inclina por el monoproducción y la unicidad orientativa del oficio.

b) Los “productos” de una empresa pueden ser materiales o formales.

Un producto material es aquél que se presenta como un “objeto” (cosa: coches, cocinas, etc.), mientras que un producto formal es la creación de una “relación” (oficio, institución, gestión, etc.).

Los productos materiales son “artefactos culturales” (como para los antiguos, un vaso de cerámica, unas flechas, etc., o para los actuales, los coches, los teléfonos, las salchichas, etc.). No son sólo productos para el consumo (tractores, cucharas, tuberías, etc.), sino que puede ser también, un identificador simbólico (botella de Coca-Cola, bombona de butano, Seat 600, etc.). El producto de consumo se exhibe y vende, en las estanterías de las tiendas; el producto que alcanza valor simbólico e identificador, se espone en los museos.

Los productos formales tienen una “realidad relacional”, son

intangibles en términos de “cosa”, pero son evidenciables como “relación”. A veces, los productos materiales (como las motos “Harley”), crean “relaciones formales” como concentraciones de “moteros” en torno a esta “moto mítica”.

c) El producto “marca” es un tipo de producto formal, que confiere alto poder de identidad. Conviene distinguir entre la “marca del producto” (trademark) y la “marca identitaria de la empresa” (brand). Un producto, como un libro, un tipo de coche, etc. tienen una marca registrada (trademarck), pero pertenecen a una empresa que los fabrica y que tiene identidad (Wolksvagen, Planeta, etc.). “El concepto de marca es poliédrico: publicitario, legal, identitario, económico, fiscal, etc., pero el primer requisito para que una marca sea ‘fuerte’ es que tenga una identidad cultural bien representada (parecer = ser), pero con una potencialidad interna sólida. Esta identidad profunda que emerge a través de la identidad visual, la podemos estudiar a través de seis facetas: física (forma física del producto), personalidad (carácter de la marca), valores (diseño, ingeniería, etc.), clima (relación que provoca), reflejo (de la identidad del comprador), mentalización (reflejo interno de seguridad)” (Aguirre,2000:166; Arranz,1997:117-122).

d) El producto “cliente” resulta el producto más importante. Una empresa crea productos y clientes para adquirirlos.”La empresa que opera en Calidad Total está siempre orientada hacia la satisfacción del cliente, por lo que todas y cada una de sus actuaciones se inspiran en este principio. Para que ésta sea una constante en el proceso operativo, debe extenderse a todas las microunidades de la empresa. Como hemos visto, esto se logra introduciendo el concepto de *cliente interno*, de forma que el próximo en la línea (*next in line*), la unidad que sigue en el proceso, se transforma en el Cliente, el cual debe estar completamente satisfecho del “output” recibido. De esta forma, se configura una cadena ininterrumpida que, partiendo de los proveedores externos en materias y servicios, llega hasta el cliente final, manteniéndose inalterada la orientación a su satisfacción” (Fea,1993:73).

Crear “clientes” es una tarea que comienza el liderazgo, desde la visión inicial de negocio, cuando establece el “diálogo inicial” con el cliente potencial. Después, toda la tarea del liderazgo consistirá en concebir la empresa como una elipse con dos centros: el líder y el cliente, en constante comunicación cultural.

### Los cinco elementos necesarios

Cuando hablamos de los cinco elementos básicos de la cultura de la empresa (frente a los nueve que se consideran en el estudio de las “comunidades primitivas”), no lo hacemos por capricho, sino por considerarlos necesarios e imprescindibles, a la hora de entender lo nuclear de la cultura de una empresa.

A la pregunta sobre si la “identidad” sería un elemento básico, respondemos que la identidad está presente en los cinco, por que la identidad cultural es algo consustancial a la cultura organizacional..

Un ejemplo aclarará mejor la importancia de estos cinco elementos:

\* “Dos novios se enamoran y después de la primera e intensa urdimbre emocional (socialización “primaria”), deciden “fundar una pareja” (un pequeño grupo organizacional). No pasará mucho tiempo sin que se “pregunten” mutuamente, por su pasado y por los proyectos de futuro. El que uno de ellos “no quiera hablar de su pasado” o que “no se conozca su pasado”, no es buen augurio. En el caso de que ambos asuman sus pasados, pronto comenzará a “escribirse” la etnohistoria de la pareja, a base de fotografías comunes de viajes, de momentos felices, etc. Esta etnohistoria fotográfica (iconos de identidad) seguirá más tarde con la boda, los hijos, etc., creando a través de los álbumes, toda una “etnohistoria construida” desde la selección de los momentos significativos de identidad.

Esta “etnohistoria” del pasado no puede ser olvidada y siempre podrá recurrirse a ella para saber “quién es la pareja” (amores, desamores, hijos, felicidad, vejez, etc.). La “etnohistoria” del futuro, la que “proyecta” la pareja (misiones: comprar una casa, tener hijos, viajar, etc., definidas como “ilusiones”), provoca a su vez identidad y cohesión organizacional.

- La pareja ha explicado su “pasado” y ha hecho planes de “futuro”. Ahora habla de “ideas y creencias”. No es lo mismo para la pareja, que alguien sea y el otro no, marxista o capitalista, ateo o creyente, solidario o exclusivo, de derechas o de izquierdas, nacionalista excluyente o internacionalista, blanco o negro, católico o islámico, etc., con todo lo que eso importa para la “conjunción” organizacional de la pareja. No se trata de “exclusión xenófoba”, sino de “proyectos creenciales comunes”.

Las “ideas y creencias” construyen “mundos” y “cosmovisiones”, desde las que se da “sentido” a la pareja o a la organización (“significados compartidos”). Tanto la “etnohistoria” (identidad diacrónica, biográfico-histórica), como las “creencias” (identidad sincrónica de una cosmovisión compartida), crean “presunciones básicas profundas”, desde las que se hacen realidad los “valores”.

Nada hay más profundo para un individuo, que el “sentido de identidad de su biografía” y el “sentido de identidad que le confiere su mundo o cosmovisión”. De la misma manera, la pareja o la organización tienen una “identidad cultural histórica” y una “identidad cultural creencial”, por que *son* “una identidad que habita en un mundo que les da sentido”.

- Nuestra pareja, de acuerdo con los dos “elementos fundantes”, a través de los cuales construye sus “presunciones básicas”, se dispone a dotarse de “valores” rectores de su comportamiento (“lo que es *bueno* para la pareja”). Así, podrán decidir, si es “mejor” tener tres hijos o uno, si es “mejor” sacrificarse por los hijos que divertirse sin preocupaciones de hijos, si es “bueno” tener una casa en propiedad o en alquileres, si hay que ser ahorradores, cultivar las artes, tener y cuidar los amigos, etc.

La “dirección de la pareja *por valores*”, desde el substrato de la etnohistoria y las creencias, les llevará a realizar un “proyecto *elegido* de vida”, frente a otras alternativas, entendidas como “peores” para la pareja. Los *valores* que representan *lo mejor* para la pareja, serán los que guiarán su “proyecto estratégico” de vida, para alcanzar las metas que se han propuesto.

- La comunicación es la “circulación sanguínea” del cuerpo



organizacional. Sin comunicación, una pareja no funciona y se destruye. La comunicación (afectiva, de ideas y proyectos, etc.) lleva a la aceptación y la implicación.

En la pareja existen lenguajes afectivos propios y privados (gestos, afectos, palabras, regalos, etc.) que sólo ellos conocen porque pertenecen a la “cultura de la pareja”. Además, existen rituales compartidos que proporcionan alta comunicación y cohesión (horarios de comida y descanso, celebración de fiestas familiares, invitaciones, rituales de intimidad, etc.).

La más intensa comunicación resulta de una biografía compartida y de una cosmovisión compartida, es decir, de una identidad cultural común de “significados compartidos” (máximo nivel de facilitación comunicativa). Por otra parte, la comunicación ritual (de “repetición” celebrativa y anticipativa) supone para la convivencia de la pareja una gran vía cultural de comunicación.

- La pareja de nuestro ejemplo, decide “crear productos” y “aprender oficio”. Los más importantes productos pueden ser los hijos (para lo cual hay que aprender el “oficio de padres”, o comprarse una casa (para lo cual hay que aprender a “llevar la casa”), etc.

El producto no es algo meramente “externo y visible”, sino algo que puede constituirse en uno de los más profundos núcleos de la identidad grupal. De hecho, podríamos decir que la pareja de la que estamos hablando, sólo será “indisoluble” si tiene el producto-hijo, porque, aunque se lleguen a separar como matrimonio o pareja, mientras vivan los hijos, “tendrán un vínculo común de identidad”, pues *son los padres* de sus hijos” (Aguirre,2000:121-123).

### *La identidad cultural de la empresa*

a) Vivimos ya en un “mundo global” que ha generado, como reacción, un repliegue particularista y diferencialista.

Se percibe la globalización como un peligro de “unificación”, de imperialismo tecnológico-económico (tecnoglobalización), que divide al mundo en “globalizadores” (dominadores) y “globalizados” (dominados).

Como reacción, nacionalismos, movimientos

autodeterminantes y autogestionarios, diferencialistas, etc., consideran la globalización como un peligro de “diluir su identidad” en los macrosistemas.

Hay que hacer notar que, ni económica, ni políticamente, es aconsejable la “unicidad” cultural, ya que, entre otras cosas, se eliminaría la competencia y la dialéctica, fuentes de superación humana; pero, por otra parte, puede ser igualmente nefasta una atomización de diferencialismos particularistas e incomunicados.

La identidad de un agrupamiento forma una membrana diferencial (como la piel en el hombre), pero no se aísla del exterior, sino que es constante dependencia y comunicación del exterior (el hombre respira, se alimenta, se comunica, etc. del exterior). Por eso, un agrupamiento es más un *ipse* (identidad relacional) que un *idem* (identidad clausurada en sí misma).

b) La identidad cultural de una empresa surge, de “generar y compartir” unas experiencias comunes, en la tarea de alcanzar los objetivos (misión). La empresa se consolida, en la medida en que comparte una tarea común y unos significados comunes. Su identidad es, entonces, ese “nosotros común” de quien comparte esfuerzos y objetivos. Por eso, decimos, que todo agrupamiento “es” una cultura. “Si la identidad cultural es una membrana psicológica que une al grupo en un *nosotros* que lucha por un objetivo..., entonces, la identidad cultural no es otra cosa que esa nuclearidad cultural que nos cohesiona y diferencia como grupo, y que nos otorga eficacia en la consecución de los objetivos (legitimantes) del grupo a que pertenece” (Aguirre,2000:168).

Pero, “a pesar de los años transcurridos y de los esfuerzos realizados, son muy pocas las empresas que *gestionan* su identidad (o mejor, deberíamos decir, sus identidades). Aunque la identidad (de empresa, de marca, de producto) constituye más que nunca un *activo*, un recurso estratégico de gran *valor* y un factor clave en la ventaja competitiva, sigue siendo un concepto mal comprendido...y peor gestionado (...). Sinceramente, ¿cuántos directores generales citarían la identidad como uno de los temas que más les preocupan? (Arranz,1997:15).

En la identidad de la empresa, hay una parte visible (logotipos, diseño, etc.) relativamente fácil de cambiar; existe otra parte, también visible, relativa a los comportamientos (estilos de gestión, de atención al cliente, etc.) algo más difíciles de cambiar; por último, la parte más profunda y sumergida de la identidad, corresponde a las “presunciones básicas” (etnohistoria y creencias), que es difícil de cambiar.

Una de las manifestaciones más claras de la identidad de la empresa, se da en los procesos de “fusión” de empresas. A pesar de las posibilidades tecnoinformáticas para fusionar dos o más empresas, el problema de toda fusión (lo que hace que fracasen las dos terceras partes de los intentos) reside en la dificultad de “fusionar las culturas” de las empresas que se unifican, generando una tercera. Por eso, cuando no acaba la fusión en fracaso, se resuelve muchas veces por el proceso de “absorción” (anulación “etnocida” de una cultura a manos de la dominante). Una fusión bien hecha debe tener en cuenta el hecho de que es necesario generar una “tercera cultura” que supere los estadios anteriores, y eso no es fácil, ni rápido, sobre todo en lo que se refiere a las “presunciones básicas”.

c) La gestión de la identidad cultural de la empresa corresponde al liderazgo. Decíamos que “lo único realmente importante que hacen los líderes es la creación y conducción de la cultura” (Schein), la cual produce cohesión e identidad en el grupo. El “estilo identitario” de una empresa no viene dado tanto por los signos audiovisuales de “identificación exterior” (logos, banderas, himnos, etc.), sino más bien por la personalidad diferencial que emerge de sus “presunciones básicas” y que le hace diferencial, cohesionada y eficaz.

Lo que se ha llamado, con enorme ligereza, “cambio cultural”, se refiere al nivel más exterior de la identidad cultural (como cuando se delega en un publicitario, el cambio de “logo” externo de una empresa). Para cambiar la “cultura de una empresa”, hay que cambiar dos cosas: la “misión” de la empresa que da sentido a la existencia de la organización; y el liderazgo que crea y conduce, desde sus presunciones básicas, la cultura de la empresa, orientándola a la

consecución de la misión.

## Conclusión

Concluiremos con algunas afirmaciones que nos permitan comprender la importancia de la cultura dentro de la empresa:

- No está de más que repitamos “que la cultura es un fenómeno *profundo*, 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” (Schein,1988:22).

- La cultura surge, “generada y compartida” por los miembros de una empresa, en su tarea de alcanzar la “misión” de la empresa. En este sentido, “el proceso de formación cultural es idéntico al proceso de formación grupal” (Schein,1988:65).

- El estrecho vínculo entre cultura y liderazgo hace que “la cultura y el liderazgo, examinados de cerca, son dos caras de la misma moneda, que no pueden ser entendidas por separado”(Schein,1988:20). Los líderes tienen como principal tarea, generar y conducir la cultura de la empresa.

- “Es muy probable que la cultura de la empresa sea, en los próximos diez años, el factor más importante entre los que determinen el éxito o el fracaso de una empresa” (Kotter y Herckett,1995:12-13).

- Vivimos socialmente en el marco de una cultura. Sin cultura no hay referente de identidad para cualquier tipo de organización en general, y para la empresa en particular. No es posible, pues, una empresa sin cultura. Por eso, afirmamos con toda rotundidad que cada empresa “es” una cultura. Sin ese “ser”, su existencia es imposible.

## Referencias

Aguirre, A. (1994). La cultura de la empresa. *Anthropologica*, 15-16.

- Aguirre, A. (1999). *Cultura organizacional*. Mexico D.F.: Inespo/Univ. de León.
- Aguirre, A. (2000). La cultura de las organizaciones. *Anthropologica*, 5-6, 1-203.
- Aguirre, A. & Morales, J. F. (2000). *Identidad cultural y social*. Barcelona: Bardenas.
- Arranz, J. C. (1997). *Gestión de la identidad empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Carrillo, J. L. (1994). Cultura y fundación de la empresa. *Anthropologica*, 15-16, 57-65.
- Fea, U. (1993). *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental*. Barcelona: Marcombo.
- Fernández de la Mora, G. (1986). *El crepúsculo de las ideologías*. Madrid: Espasa Calpe.
- Hofstede, G. (1999). *Cultura y organizaciones*. Madrid: Alianza.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1995). *Cultura de la empresa y rentabilidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Peiró, J. M. (1990). *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: P.P.U.
- Peters, T. J. & Waterman, R. G. ([1982]1984). *En busca de la excelencia*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Rockeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: McMillan.
- Schein, E. H. ([1985]1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Thevenet, M. ([1986]). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.

---

Recebido em 26 de junho de 2002

Aceito em 22 de agosto de 2002

Revisado em 25 de agosto de 2002