

---

# LA CULTURA DE LA EMPRESA: UNA APROXIMACION TEORICA Y PRACTICA

José A. Garmendia Martínez  
Universidad Complutense, Madrid

---

**RESUMEN.** Este trabajo empieza ofreciendo una síntesis de los principales enfoques del fenómeno de la cultura e imagen de la empresa. Después de un intento de clasificación de los mismos y la exposición crítica del estudio de un caso, se desarrolla una metodología propia y la técnica de medición correspondiente. Esta metodología arranca de la consideración de la organización «en sistema»: es decir, se contempla la globalidad relevante y se procura la integración de elementos. El objetivo es perfilar una auditoría social en cuanto reflejo de la cultura y de la imagen interna de la empresa.

Los términos «cultura de la organización», «cultura industrial» o «cultura de la empresa» no aparecen todavía en los grandes diccionarios de ciencias sociales. Su introducción en la literatura sociológica hay que situarla a principios de los sesenta, aunque su consagración tardaría algunos lustros. Poco a poco iría imponiéndose la doble convicción de que las organizaciones económicas no se agotan en la maximización del beneficio y que la misma optimización de resultados depende fuertemente de variables no estrictamente económicas. Naturalmente, éstas fueron tenidas en cuenta desde los inicios de la sociología de la empresa —sobre todo, a partir de la Escuela de Relaciones Humanas—, preocupada de la organización informal, actitudes, moral y productividad, estilos de dirección, etc. Sucedió, sin embargo, que estas preocupaciones acabarían siendo integradas con mayor rigor en el *management*

---

empresarial: así, más que de estilos de dirección, se trataría de *estilos de organización* o, en la misma línea, de culturas de organización.

El presente trabajo se propone:

- presentar el estado de la cuestión;
- ilustrar el tema con la exposición y crítica del estilo japonés;
- ofrecer una técnica de aproximación a la cultura de la empresa.

## 1. EL ESTADO DE LA CUESTION

El uso del término «cultura de la organización» —del que se derivan los de *cultura de la empresa e imagen de la empresa*— se disparó a comienzos de los años setenta. Puede que el fenómeno recoja las demandas de un posicionamiento más crítico ante la empresa capitalista y la misma ética ultraliberal y calvinista. En esta época abunda la literatura sobre afirmación de valores postmaterialistas y ocurren movimientos sociales de importancia ligados a mayo del 68. El fenómeno tiene que ver también con el impacto del éxito japonés, imputado parcialmente a ciertos rasgos culturales muy específicos e influyentes en el funcionamiento de la empresa. Consecuentemente, se han relacionado comportamientos y el mismo éxito económico con diferencias culturales: no sólo entre empresas japonesas y no-japonesas, sino entre organizaciones de parecido entorno cultural.

En realidad, *cultura de la organización* es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura y la de la organización<sup>1</sup>. En efecto:

- Si la cultura es, desde una perspectiva antropológico/funcionalista, *instrumento* requerido para la satisfacción de necesidades/valores, la organización se entiende como *principio* básico para la consecución de objetivos. Es curioso el paralelismo entre el celo teleológico de los *postulados* (unidad, indispensabilidad, universalidad) del funcionalismo cultural con los *principios universales* de la teoría clásica de la organización y del *one best way* taylorista. En ambos casos, las consecuencias perseguidas son las causas de *la cultura* y de *la organización* como cristalización del entorno axiológico.
- Si la cultura es, desde una perspectiva más relativista y dialéctica, un *mecanismo adaptativo complejo* de elementos, la organización se entiende como *diseño flexible*. En ambos casos se enfoca el objeto *en sistema*: es decir, su optimización es contingente o dependiente de diversas opciones de ajuste entre partes.

---

<sup>1</sup> Linda SMIRCICH, «Concepts of culture and organizational analysis», *Administrative Science Quarterly*, 28 (1983), pp. 339-358.

---

- Si la cultura ha sido enfocada como conjunto compartido de *creencias* y *símbolos*, la organización ha sido tratada como red de *significados* e *imágenes* más o menos compartida por el personal.

Los paralelismos anteriores se corresponden con otras tantas acepciones de la *cultura de la empresa* (CE), la organización que aquí interesa: CE como *cristalización* del entorno, CE como *diseño estratégico* interno y, finalmente, CE como *imagen*.

### 1.1. CE como cristalización del entorno

La gestión empresarial se entiende fuertemente condicionada por el entorno, del que incorpora claras guías para la acción. Por ejemplo, el asombroso éxito de las cooperativas de producción vascas difícilmente podría explicarse sin una referencia a las peculiaridades de una cultura popular favorable al trabajo cooperativo.

Vale mencionar aquí las clásicas relaciones entre ética protestante y espíritu del capitalismo (Max Weber, Robert K. Merton), motivación para el logro y rendimiento (David McClelland), grado de industrialización y estilos de dirección (L. L. Cummings, Stuart M. Schmidt), mentalidad y centralización/descentralización de la toma de decisiones (H. A. Simon refirió las discrepancias entre empresas británicas y alemanas en este campo a las respectivas normas culturales), etc.

Este tratamiento de la cuestión es propio del llamado «*management comparado*», como ocurre con un reciente estudio internacional sobre democracia industrial, que concluye así la comparación entre diversos países europeos: «Nuestros hallazgos sugieren que la democracia industrial está básicamente condicionada por el entorno institucional, el entramado sociopolítico y la estructura normativa general de la organización. Lo está más que por factores tecnológicos y estructurales»<sup>2</sup>.

La relación explícita entre la cultura del entorno y la organización de la empresa ha generado incluso un nuevo término, el de *Umweltmanagement* (M. Dierkes y A. Berthoin Antal, en Alemania).

### 1.2. CE como diseño estratégico interno

Naturalmente, no todas las diferencias se deben al entorno cultural. Las empresas *fabrican* cultura. Esta, en cuanto principio inspirador de la gestión, puede, a su vez, ser gestionada: por ejemplo, en la elección de una entre

---

<sup>2</sup> IDE, *Industrial Democracy in Europe*, Clarendon Press, Londres, 1981, p. 8.

varias configuraciones posibles de los subsistemas técnico y social (enfoque sociotécnico). Existen, pues, diversas opciones y no cabe hablar de «principios universales»: así, los del llamado «*management científico*» clásico. La llamada «teoría contingente de la organización» (Woodward, Pugh, Hickson, etc.) se instala en esta nueva perspectiva, aunque no utilice el término «cultura de la empresa». El éxito económico se entiende aquí función de ajustes conseguidos entre la complejidad tecnológica y aspectos organizativos tan importantes como las relaciones línea/*staff*, número de empleados dependientes de un puesto directivo o *span of control*, número de niveles jerárquicos, peso del personal profesionalizado, grado de burocratización y especialización funcional, etc. En parecido sentido, se ha observado que diferentes tareas reclaman diferentes tipos de organización general de la empresa: uno de tipo *mecánico* (clara distinción de las funciones de mando y de apoyo, mayor burocratización, estilo de dirección más autocrático, menor comunicación interdepartamental, etc.) y otro de tipo *orgánico* (cierta indefinición de fronteras entre línea y *staff*, énfasis en la ética de grupo, etc.). En este segundo caso se entiende que la cultura corporativa tiene que ser más flexible, tanto por el carácter menos rutinario de las tareas como por la mayor incertidumbre del entorno (mercado, mayor ritmo de innovación en productos y procesos, etcétera). Tales son, en líneas generales, los resultados de estudios realizados por Burns y Stalker<sup>3</sup>, Lawrence y Lorsch<sup>4</sup> y otros.

Así, pues, la organización del trabajo y, en general, de la empresa aparece como desenlace de una selección entre diversas opciones. En un caso se habrá preferido, por ejemplo, el despido o la descualificación del mecánico tradicional (tornero, fresador, etc.) ante la introducción de nuevas tecnologías; en otro, su reciclaje para la programación de pequeñas tiradas; en alguna oficina, la relativa descualificación de la secretaria tradicional convertida en operadora de procesadores de textos; en otra, el enriquecimiento de sus tareas con misiones de contabilidad sencilla, trato directo con los clientes, etc. Las opciones de recualificación y enriquecimiento han tenido que ver, indudablemente, con presiones sindicales, pero también con una peculiar cultura de empresa que valora más la seguridad en el empleo no sólo por sus positivos efectos sobre la moral, sino hasta por puro cálculo de rentabilidades: a largo plazo puede resultar más rentable a la empresa dotarse de programadores de pequeñas series que subcontratar. Con esto último, la organización se hace más flexible ante algunas variedades/incertidumbres del entorno: por ejemplo, despacho de pequeños pedidos a producir por encargo. Frente a cierto determinismo

---

<sup>3</sup> Tom BURNS y G. M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, Londres, 1961; Joan WOODWARD, *Industrial Organization*, Oxford University Press, Oxford, 1980 (1.ª publicación en 1965).

<sup>4</sup> Paul R. LAWRENCE y Jay W. LORSCH, *Organization and Environment*, Harvard University, Boston, 1967.

tecnológico de algunos autores al estilo de H. Braverman, Ch. F. Sabel<sup>5</sup> considera la descualificación no como desenlace necesario, sino como una opción entre otras: «a menudo la empresa permite o anima a los trabajadores a programar ellos mismos las operaciones en lugar de expropiar sus cualificaciones». A esta opcionalidad propia de las diferentes culturas industriales se refiere Juan C. Castillo<sup>6</sup> comentando los resultados provisionales de una investigación.

### 1.3. CE como imagen

El enfoque de la realidad como construcción social de significados conduce a la consideración de la cultura de la empresa como imagen. La mayor parte de los estudios de esta temática se encuadran en este marco de referencia. Por lo mismo, habré de dedicarle una mayor atención.

El ya clásico postulado de W. I. Thomas, «si los individuos definen las situaciones como reales, éstas son reales en sus consecuencias», o el tema de la profecía que se autorrealiza apuntan a la importancia que los procesos subjetivos o las imágenes del personal tienen para el funcionamiento de la empresa. A propósito de uno de los experimentos Hawthorne, A. Etzioni<sup>7</sup> comenta: «Los trabajadores *creían*, por una parte, que si rendían más acabaría reduciéndose su sueldo a destajo y, por otra parte, que si no cubrían cierto nivel de producción podrían ser despedidos. Esta creencia suponía, pues, una determinada concepción acerca de los planes de la dirección e influía en la norma del grupo. Sin embargo, la realidad era que la dirección no tenía ninguna idea clara sobre un nivel de rendimiento aceptable. Consecuentemente, la idea que el personal tenía sobre los planes de la dirección influía en el nivel productivo e incluso lo determinaba, pese a que las suposiciones del trabajador apenas se sustentaban en una base objetiva», sino en percepciones/imágenes compartidas.

En «antropología cognitiva», la cultura se entiende como conjunto de *imágenes* o percepciones más o menos compartidas (W. H. Goodenough). Interesa, por ejemplo, averiguar precisamente el grado de adecuación entre la imagen que cada uno de los miembros de la organización tiene sobre ésta y la que cree que posee el resto del personal. Lo habitual es la aparición de una discrepancia de imágenes —entre las de primer grado y de segundo—, de forma que cada cual, aisladamente considerado, se forja una imagen de su organización más positiva de la que presume que los demás tienen de ella. Es fácil suponer, en estos casos, pérdidas de moral en el trabajo y satisfacción

<sup>5</sup> Charles F. SABEL, *Trabajo y política. La división del trabajo en la industria*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1985, p. 98.

<sup>6</sup> Juan J. CASTILLO, «Condiciones y calidad de la vida en el trabajo», en José A. GARMENDIA y otros, *Sociología Industrial y de la Empresa*, Aguilar, Madrid, 1987, p. 384.

<sup>7</sup> A. ETZIONI, *Soziologie der Organisationen*, Juventa, Munich, 1967, p. 60.

general. Parece razonable admitir entonces que la sola notificación al personal de aquella discrepancia contribuirá al drenaje de energías antes malgastadas en una conflictividad latente. Así, pues, el mero diagnóstico sería una provechosa terapia para la mejora del funcionamiento de la empresa. Linda Smircich<sup>8</sup> apunta esta utilidad comentando varios trabajos de Harris y Cronen, Argyris y Schon.

La imagen interna de la empresa resume la concepción global de la misma por parte del personal. Cuanto más compartida sea, tanto más cabe hablar de una *cultura fuerte*. Lógicamente, de responder ésta a una imagen positiva, cabe esperar un impacto favorable en los resultados económicos. A. L. Wilkins y W. G. Ouchi<sup>9</sup> afirman que la empresa poseída de una fuerte cultura se asemeja a un clan. Su carácter clánico, de gran grupo familiar, implica una mayor cohesión del personal, mayor identificación con la empresa en cuanto *su* empresa, mayores dosis de legitimación de la estructura de poder, etc. Las transacciones —por ejemplo, entre el capital y el trabajo— y, en general, la política de personal ya no cuenta sólo con el respaldo legitimador del mercado o de la misma burocracia, sino con un apoyo clánico.

Naturalmente, la cristalización de una cultura fuerte requiere socialización o internalización de valores y afirmación de pautas de comportamiento. Ello exige, entre otras cosas, tiempo: por lo mismo, cierta prioridad a la seguridad en el empleo juega un importante papel en tal sentido, como ocurre preferentemente en el caso japonés.

Vale la pena referirse aquí a otra virtualidad interesante de la cultura de la empresa: sobre todo, en su expresión fuerte. Wilkins y Ouchi<sup>10</sup> ilustran su capacidad de información o reducción de incertidumbre relatando la experiencia de un ejecutivo norteamericano:

«Este ejecutivo y su *manager* tenían que tomar una decisión de emergencia relativa a niveles de empleo y futuros contratos en uno de los establecimientos de la compañía en el Lejano Oriente. En aquellos momentos no podían contactar con la central en USA, y la política de empresa no ofrecía una respuesta clara y formal sobre el particular. Ambos personajes se hicieron entonces la siguiente pregunta: “¿Qué haría George?” (George era el nombre del presidente de la compañía). En realidad, estaban derivando una respuesta o perspectiva compartida a partir de una anécdota que el presidente contó una vez a un grupo de ejecutivos y también su sentido general acerca del *modus operandi* de la firma. Esta perspectiva, más bien implícita, ayudó a la

<sup>8</sup> Linda SMIRCICH, *op. cit.*, p. 349.

<sup>9</sup> A. L. WILKINS y W. G. OUCHI, «Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), pp. 468-481.

<sup>10</sup> A. L. WILKINS y W. G. OUCHI, *op. cit.*, p. 477.

clarificación de ideas de nuestros dos hombres y a tomar una decisión que después se comprobó estar en consonancia con la voluntad de la alta dirección.»

Se me ocurre que el aporte de información que una cultura fuerte supone para la organización puede tener un gran valor estratégico en la gestión de una «racionalidad limitada» (H. A. Simon). Desde luego, así lo han visto el mismo H. Simon, Ch. Perrow<sup>11</sup> y otros, aunque sin hacer referencia alguna a la cultura de la empresa.

## 2. EL ESTUDIO DE UN CASO: EL ESTILO JAPONES

W. G. Ouchi y J. B. Johnson<sup>12</sup> ofrecen el siguiente cuadro de características básicas de los dos tipos ideales, A (americano) y Z (adaptación occidental del J, o japonés), de control organizacional:

### CUADRO 1

#### *Dos tipos ideales de control organizacional*

<i>Tipo A</i>	<i>Tipo Z</i>
Empleo a corto plazo	Empleo a largo plazo
Toma individual de decisiones	Toma colectiva de decisiones
Evaluación y promoción frecuentes	Evaluación y promoción poco frecuentes
Evaluación explícita y formalizada	Evaluación implícita e informal
Carrera profesional a lo largo de una especialidad	Carrera profesional transversal a varias especialidades
Relaciones segmentadas con el personal	Relaciones integradas con el personal
Mayor identificación con la profesión que con la compañía por parte de los ejecutivos	Mayor identificación con la compañía que con la profesión por parte de los ejecutivos

El rasgo fundamental parece ser el empleo prolongado, e incluso vitalicio, en Z. Cuando no se da esta circunstancia, las empresas incorporan el principio un hombre/una especialidad, que facilita la pronta adaptación al

<sup>11</sup> Charles PERROW, *Complex Organizations*, Random House, Nueva York, 1986, pp. 123 y ss.

<sup>12</sup> W. G. OUCHI y J. B. JOHNSON, «Types of Organizational Control and their Relationship to Emotional Well Being», *Administrative Science Quarterly*, 23 (1978), pp. 293-317.

puesto por parte de un personal con altas tasas de fluctuación. Ello explicaría, además, un estilo claramente individualista en la toma de decisiones y unas relaciones muy débiles con el personal de otros departamentos. Se comprende que en estas condiciones se adopten técnicas de evaluación más formalizadas y que la promoción sea más frecuente con el fin de llenar repetidos vacíos. En cambio, una política de empleo estable aprovecha el recurso de la coordinación entre diferentes unidades de la organización y fomenta la identificación con la compañía: con ésta más incluso que con la profesión. También la promoción del personal tiene que ver con estos rasgos: así, es comprensible que la carrera iniciada, por ejemplo, en la especialidad/departamento A encuentre su culminación en B después de haber ido escalando posiciones en C, D y E. Por otra parte, un empleo más prolongado segrega un estilo de evaluación continuada y más informal.

Este cuadro de contrastes se vio confirmado, en líneas generales, por la observación de dos empresas de electrónica representativas de ambos estilos de gestión. Se concluyó que la característica diferenciadora básica o su rasgo cultural por excelencia era la política de empleo. Del mismo se derivaría una fuerte identificación con la compañía por parte del personal en Z: sus ejecutivos, por ejemplo, serían mucho más reacios que en A a abandonarla, incluso ante la eventualidad de otra oferta con un incremento salarial del 20 por 100. Sus empleados puntúan, además, significativamente mejor en «bienestar emocional» y «sociabilidad». Los mismos ejecutivos Z parecen sentirse menos solos, menos tensos, duermen mejor, valoran más tener amigos, llevan más vida de hogar, etc.

Ciertamente, es envidiable este cuadro de resultados que hablan de las excelencias del tipo Z. Aunque no aparecen diferencias significativas en cuanto a éxito económico, se apunta una ligera ventaja en el segundo. La empresa Z habría practicado una política de crecimiento menos turbulenta e irregular y más dirigida al largo plazo. Es también una entrada de aire fresco en el infierno de la tan encomiada mitificación del ejecutivo agresivo. Viene a cuento la advertencia de E. Durkheim ante los peligros de agresividad e insolidaridad de una especialización amenazada de anomía. Su propuesta de reforzar el «grupo ocupacional» va en el sentido de una empresa más integrada, a la que parece aproximarse más una cultura corporativa del tipo Z.

Pero el estilo/cultura Z no debe identificarse sin más con «estilo japonés». Aquél debe entenderse como una adaptación de éste al marco occidental. El mismo Ouchi lo advierte, aunque muy de pasada. Han sido frecuentes los reproches de «chauvinismo japonés» dedicados a este norteamericano de origen japonés. De todos modos, está en la mente de muchos la tópica relación entre éxito económico y estilo japonés. Además, buena parte de la literatura sobre la cultura de la empresa arranca de la contemplación de la empresa japonesa. Las consideraciones que siguen deben entenderse como un intento de puntualización.

---

A menudo se ha relacionado la cultura nipona con un fuerte énfasis en los valores de orden-seguridad y colectivismo. La cultura occidental, en cambio, subrayaría más una ética del riesgo y del individualismo. Estos contrastes se han hecho lugares comunes y, en consecuencia, cabe sospechar alguna deformación/exageración. Por ejemplo, la tan recordada seguridad en el empleo no lo es tanto: en efecto, la empresa nipona goza de una importante flexibilidad del personal gracias al peso de los empleados eventuales, la juventud de jubilación y la precariedad del empleo femenino. En cuanto al valor colectivismo/solidaridad, se le ocurren a uno muchas dudas al contemplar precariedades en ese mismo empleo y en el consumo (por ejemplo, de vivienda) por parte de amplios estratos de la población. La misma acción sindical cuenta con preocupantes restricciones que no siempre deben imputarse a la autolimitación espontánea. Puede que estas objeciones no sean suficientes para desautorizar aquellos tópicos si sólo pensamos en el núcleo de la empresa formado de personal ultraestable y bastante integrado. Ciertamente, esto último explicaría rasgos tan importantes como la identificación con la compañía, cierto colectivismo, satisfacción general, etc.

Creo que es razonable, en este contexto, referir muchas de las peculiaridades del mundo japonés a su especial modo de industrialización. Como Alemania, aquel país adoptó la llamada «vía prusiana»: es decir, aquella fue promovida «desde arriba» y sin romper con los valores tradicionales. La llamada «vía inglesa», en cambio, supuso una ruptura con éstos y fue fruto de la pequeña y mediana burguesía industrial y agraria inspirada en una ética liberal e individualista, parapetada con éxito por el Nuevo Ejército Modelo de Cromwell. Alemania y Japón se habrían industrializado desde el impulso decisivo de instancias superiores: el complejo latifundista-burocrático-militar prusiano y de los Meiji informó autoritaria y disciplinariamente la marcha colectiva hacia la sociedad industrial y la consiguiente configuración de una peculiar cultura organizativa. Es lógico suponer que esta vía propiciara los valores de orden, seguridad y cierto tipo de colectivismo participativo, aunque en el marco de la sumisión y de una fuerte autoridad. He aquí una ilustración de lo dicho recordando las conclusiones de un alemán (R. Dahrendorf) y de un japonés (K. Takahashi):

«En contraste con otros países industrializados, en Alemania no se desarrolló un individualismo económico o un capitalismo liberal... La burguesía industrial se sometió al esquema de valores burocrático-militares de sus predecesores... La burguesía clásica necesitaba la democracia con el fin de extender y garantizar por el control político las posiciones económicas conseguidas por el propio esfuerzo. Pero la sociedad alemana no conoció este tipo de burguesía clásica. La industrialización —que en USA e Inglaterra fue obra original de una burguesía más bien desposeída de derechos políticos— fue en Alemania una revolución “desde arriba”. En los años decisivos comprendidos entre

---

1871 y 1914 fue el Estado el gran agente del desarrollo económico: es decir, la aristocracia preindustrial fue el autor de un proceso que, en otras sociedades, la despojaría de sus privilegios»<sup>13</sup>.

«Las revoluciones de Europa Occidental, acompañadas de la independencia y ascensión de los pequeños productores de mercancías, liberaron las fuerzas que conducían —*económicamente*, como si dijéramos— al desarrollo de la producción capitalista, mientras que en Prusia y Japón esta “emancipación” se llevó en sentido opuesto. La propiedad feudal de la tierra siguió intacta, y las clases de campesinos libres e independientes y de burgueses de clase media quedaron sin desarrollar... El capitalismo tenía que desarrollarse aquí sobre la base de una fusión con el absolutismo y no de un conflicto con él. La formación del capitalismo tuvo lugar de forma opuesta a la de Europa Occidental... No estaban presentes las condiciones socioeconómicas para el establecimiento de la democracia moderna»<sup>14</sup>.

Son frecuentes las referencias de estas peculiaridades históricas al advenimiento de formas totalitarias, como la del nacionalsocialismo alemán. Ante las exaltadas bondades del «estilo japonés» es también comprensible cierto escepticismo, al igual que alguna preocupación ante el esquema de valores envolvente, bastante discrepante respecto de otras sociedades industriales. He aquí, por ejemplo, los resultados de una encuesta internacional ocupada de la evolución de los valores:

CUADRO 2  
*Prioridades axiológicas en los países desarrollados*  
(Porcentajes)

	Europa Occidental	USA	Japón
<i>Generaciones de 65 años y más</i>			
Valores materialistas * ... ..	Entre 37 (GB) y 62 (RFA)	40	58
Valores postmaterialistas ** ...	Entre 6 (CH) y 1 (RFA)	7	2,5
<i>Generaciones de 20 a 29 años</i>			
Materialistas ... ..	Entre 18 (B) y 27 (GB)	24	33
Postmaterialistas ... ..	Entre 23 y 11 los mismos países	17	11,5

* <i>Valores/necesidades materialistas:</i>	** <i>Valores/necesidades postmaterialistas:</i>
Defensa nacional poderosa	Embelllecimiento urbano y protección de la naturaleza
Lucha contra el crimen	Las ideas cuentan más que el dinero
Mantenimiento del orden	Protección libertad de expresión
Estabilidad económica	Una sociedad menos impersonal
Crecimiento del PIB	Participación creciente en el trabajo y en la vida social

FUENTE: OCDE, *Interfuturos*, INP, Madrid, 1981, p. 136.

<sup>13</sup> Ralf DAHRENDORF, *Gesellschaft und Freiheit*, Piper, Munich, 1962, pp. 260 y ss.

<sup>14</sup> K. TAKAHASHI, «Contribución al debate», en P. M. SWEEZY, M. DOBB y otros, *La transición del feudalismo al capitalismo*, Ayuso, Madrid, 1980, p. 105.

Las observaciones anteriores deben tenerse en cuenta al enjuiciar el estilo japonés de gestión, entre otras cosas para no exorbitar su sentido: por ejemplo, viendo «humanización del trabajo» en cualquier técnica importada de aquella sociedad. Así, predomina el sentido propagandístico del Sistema de Producción Toyota, o *just in time*, que, bajo el ropaje de flexibilización y humanización, esconde una sublimación del trabajo encadenado<sup>15</sup>: sobre todo, si no se adapta a una cultura organizativa que define de otro modo la integración y la participación.

### 3. UNA TECNICA DE APROXIMACION A LA CULTURA DE LA EMPRESA

La atención prestada actualmente a la cultura organizativa obedece, seguramente, a la convicción de que la consecución del éxito económico exige enfocar la gestión *en sistema*. La creciente complejidad interna de las empresas y las crecientes relaciones con un entorno cada vez más perturbador (incertidumbre y exigencias del mercado, demandas sindicales, influencias del sector público, reivindicaciones del entorno axiológico, etc.) evidencian que la persecución unilateral de metas económicas puede ser disfuncional a la conquista de éstas. El ya clásico enfoque contingente de la organización se queda corto de contingencia si no hace depender —al menos a largo plazo— el éxito económico de otros resultados y, en definitiva, de un *diseño cultural*. Ello es así porque aquel objetivo se hace más difícil de alcanzar, y con el tiempo imposible, si la empresa no investiga y desarrolla procesos y productos, no previene absentismos y accidentes, no promueve la motivación y la participación, no vigila condiciones de trabajo, no promueve la justicia distributiva, etc. Puede que la empresa prospere pese al descuido de estos resultados, pero a largo plazo el crecimiento así obtenido se torna disfuncional a sí mismo. Así, una funesta política de personal acaba por frenar el mismo desarrollo económico y se hace «irracionalidad económica».

Por todo ello cabe decir que la empresa es «una organización económica especializada en el *ajuste optimizador* de recursos —capital, personal— para la obtención de resultados»..., si se entiende que éstos no son sólo dividendos. Son también resultados la salud del personal, cierta seguridad funcional y laboral, investigación y desarrollo, expectativas de ascenso y formación del personal, participación, etc. Una política de empresa guiada por una cultura «en sistema» —es decir, globalizada— no tiene por qué ver disminuido su potencial de rentabilidad, sino todo lo contrario.

Un liberalismo económico a ultranza resulta miope a fuer de parcial: se queda tan sólo con una parte de la empresa. Pero ésta es un *todo* que debe

<sup>15</sup> José A. GARMENDIA, «Recensión al libro de Yasuhiro Monden "El Sistema de Producción Toyota"», *Revista de Economía Industrial*, marzo 1988.

ser *más que* la suma de sus partes: será *más* si su ajuste estratégico optimiza la gestión, pero será *menos* si, en un juego de suma-cero, la persecución abusiva de unos determinados resultados resta atención a otros. Es la propia empresa el agente diseñador de su ajuste global: a fin de cuentas, en esto consiste su responsabilidad social, ¡que es también económica!

Si, como ya he apuntado, el llamado enfoque contingente de la organización se ha quedado corto de contingencia, algo parecido cabe afirmar respecto de la comparación de los estilos A y Z. El objetivo de estos estudios es una definición de ambos a base de resaltar diferencias. En esta contrastación parece que lo específicamente diferente es fundamentalmente la política de empleo, como rasgo cultural básico del que se derivarían otros relativos a la identificación con la compañía, estilo de dirección, evaluación y promoción, etc. Queda la sospecha de si esos tipos ideales exageran demasiado, si deforman la realidad por no haberla contemplado en su totalidad o haberla simplificado con cierta arbitrariedad.

Desde la llamada «antropología cognitiva» se ha intentado captar, precisamente, la globalidad. Se recurre entonces a descubrir el «punto de vista del nativo». En el empeño vale la observación participante y otras formas de inmersión en el complejo mundo de los símbolos utilizados por la organización (lenguaje, gestos, anécdotas, rituales, escenarios, etc.). En esta línea se mueven los trabajos de W. Goodenough<sup>16</sup>, C. Geertz<sup>17</sup>, Van Maanen<sup>18</sup> y, en sociología, Goffman<sup>19</sup>, Garfinkel<sup>20</sup> y otros.

Por nuestra parte, vamos a presentar un nuevo enfoque metodológico-técnico para detectar la cultura de la empresa. Cabe contemplar ésta como reflejada en su *perfil de resultados objetivos y subjetivos* (imagen). La cultura de la empresa sería captada, pues, por sus consecuencias. Sin embargo, la *cristalización* de éstas, al adquirir *status* propio, produce su impacto en la configuración ulterior de elementos y prioridades. El objetivo es, pues, descubrir perfiles: así, en una empresa tipo Z adquiriría especial relieve la realización del valor «seguridad» (por ejemplo, en cuanto al indicador «seguridad en el empleo»). Interesa, sin embargo, trazar *perfiles globales*: es decir, que reflejen *todos* los resultados *relevantes*, tanto objetivos como subjetivos. Se persigue, pues, una visión *integrada* a partir de un elaborado sistema de indicadores. La finalidad es, pues:

— *Reflejar la globalidad relevante*. Ello no se consigue simplemente «amontonando» serialmente indicadores o «áreas de preocupación», sino jus-

<sup>16</sup> W. H. GOODENOUGH, *Culture, Language and Society*, Addison-Wesley, 1972.

<sup>17</sup> C. GEERTZ, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, Nueva York, 1973.

<sup>18</sup> J. VAN MAANEN, *Organizational Careers: Some New Perspectives*, Wiley, Nueva York, 1977.

<sup>19</sup> Erving GOFFMAN, *Internados*, Amorrortu, Buenos Aires, 1970.

<sup>20</sup> Harold GARFINKEL, *Studies in Ethnomethodology*, Englewood-Cliffs, Prentice Hall, 1967.

tificando que «son todos los que están» (validez) y «están todos los que son» (completud). La globalidad relevante podría garantizarse partiendo de un cuadro de «necesidades básicas»: por ejemplo, según el esquema ya clásico de A. Maslow o de algunas de sus elaboraciones posteriores (salud, seguridad, renta, justicia, conocimiento, libertad/participación, autorrealización, prestigio y conservación de la naturaleza). Véase Anexo de Lista Parcial de Indicadores, que recoge los grandes valores y algunos indicadores utilizados por nuestro Grupo de Trabajo *Organización & Sistemas*.

— *Integrar elementos*. A tal efecto cabe aplicar procedimientos de estandarización u homogeneización de datos sobre escalas ordinales<sup>21</sup>. Con ello se posibilita la comparación de resultados en diferentes indicadores. Así, se puede hacer oscilar cualquiera de aquéllos en un intervalo 0-1. Ejemplos:

- Gastos en I & D/gastos generales.
- Ejecutivos en  $t_1$  que también lo eran en  $t_0$ /ejecutivos en  $t_1$ .
- Índice Gini de desigualdad de remuneraciones.
- Porcentaje mujeres en el personal directivo/porcentaje mujeres en plantilla.
- Sentimiento de seguridad en el empleo:

Muy seguro	1
Seguro	0,75
Bastante seguro	0,50
Poco seguro	0,25
Nada seguro	0,00

Naturalmente, unos indicadores son más definidores que otros del valor o área de preocupación correspondiente: por ejemplo, «prestaciones sociales al personal» define menos (es menos válido) el valor «justicia» que la distribución de remuneraciones expresada en un índice Gini; I & D puede definir mejor el valor «conocimiento» que los cursos de formación; el grado de intervención en la toma de decisiones sobre el calendario de vacaciones definirá menos el valor «participación» que la codecisión en reclutamiento de personal; los indicadores subjetivos pueden ser más débiles que los objetivos: por ejemplo, sentirse satisfecho con las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo (en cuanto al valor «salud») puede valer menos que una medida ergonómica objetiva, etc. Es decir, junto a la estandarización es preciso incluir algún procedimiento de ponderación.

Es obvia, por otra parte, la tan recordada problemática de los indicadores, nunca definidores fieles de conceptos y realidades. Un estudio serio debería estar respaldado por la correspondiente teoría.

<sup>21</sup> Francisco PARRA LUNA, «Balance Social de la Empresa», en José A. GARMENDIA y otros, *op. cit.*, pp. 299 y ss. La metodología que aquí se propone está inspirada en la que el profesor F. Parra Luna ha aplicado al balance social de la empresa.

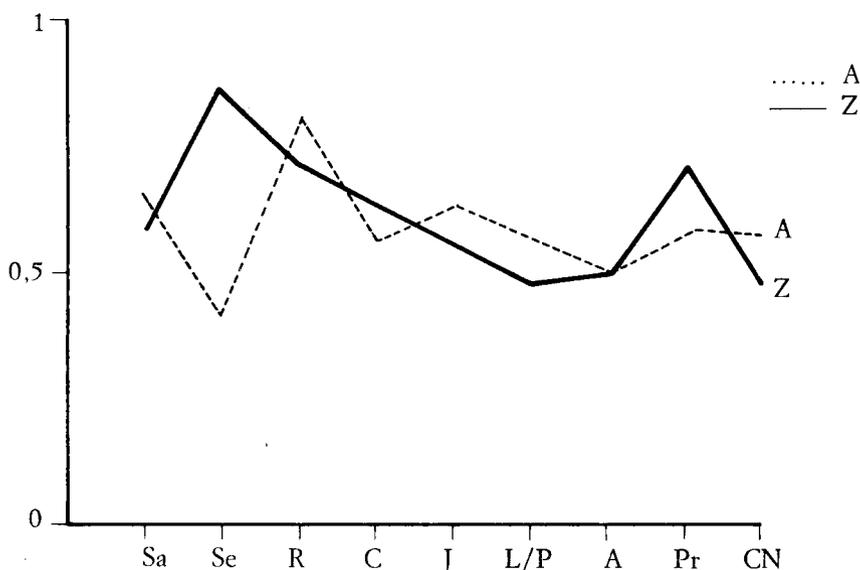
— *Estructurar el sistema.* Resta la tarea de perfilar la globalidad de resultados u obtención del *perfil axiológico* en cuanto *expresión de la cultura de la empresa*, desagregable por:

- Areas/valores, calculando para cada una de ellas la correspondiente media aritmética ponderada, al igual que en las diferentes
- Dimensiones dentro de cada área o valor. Así, en el valor «seguridad» cabría distinguir las siguientes:
  - Seguridad del personal.
  - Seguridad funcional (amortizaciones, reservas).
  - Seguridad subjetiva.
- Indicadores.

El perfil final puede dibujarse, pues, sobre nueve puntos, los correspondientes a los nueve grandes valores o áreas de preocupación generales. Naturalmente, cabe diferenciarlo más, aumentando el número de dientes de sierra en función de dimensiones e indicadores. He aquí la superposición de perfiles, a un nivel de desagregación mínima, y que reflejaría la diferencia de sus respectivas culturas:

FIGURA 1

*Perfil axiológico de dos empresas*



Puede que los dos perfiles respondan aproximadamente a los comentados tipos o estilos de organización A y Z, tal como el tópico se ha encargado de consagrarlos. No interesa ahora criticarlo, sino subrayar el propósito sistémico de la metodología propuesta. Se pretende, en efecto, ofrecer *integralmente* la *globalidad relevante*. Esta se expresa en un perfil que se entiende axiológico en cuanto *reflejo del sistema de valores y, por ende, de la cultura de la empresa, y no únicamente de algunos de sus rasgos culturales*. A esto último se han limitado trabajos como el ya comentado de Ouchi y Johnson, que, sin negar sus grandes méritos, es:

- Incompleto: falta la consideración del funcionamiento de la empresa en bastantes más indicadores. Algunos de ellos —por ejemplo, condiciones de trabajo («salud»), distribución del excedente («justicia»), codecisión en asuntos importantes («participación»), acción sindical («libertad»), etc.— merecerían haberse tenido en cuenta si se quiere dar razón de la cultura corporativa.
- Insuficientemente relevante: por ejemplo, ¿hasta qué punto la intervención del personal en la organización de tareas de fabricación justifica por sí misma afirmar un mayor grado de participación en Z? Puede que una mayor «relevancia» descubriera importantes elementos autocráticos en el estilo japonés de gestión.

Siguiendo la metodología indicada, cabe también dibujar un *perfil subjetivo* referido igualmente a valores/áreas de preocupación, dimensiones e indicadores. Los mismos recogerían, tras la necesaria perfilación, *imágenes globales* en cuanto reflejo de la cultura de la empresa, la percibida por su personal. La superposición de perfiles —el percibido directamente por los encuestados y el que éstos creen ser percibido por el conjunto del personal— mostraría el grado de inadecuación de imágenes. Así, puede que cada uno, aisladamente considerado, tenga una imagen de su empresa mejor de lo que presume que los demás tienen de ella. Una ingeniería social ocupada de detectar tales discrepancias puede ser de gran utilidad: el solo diagnóstico contribuiría a mejorar el clima social y a fortalecer la cultura. *Precisamente, una «cultura fuerte» encuentra su expresión culminante en la coincidencia —ciertamente, nunca alcanzable— de perfiles o subculturas de los distintos niveles jerárquicos. Si esa coincidencia se instala en posiciones altas de la ordenada cabe hablar de «excelencia».*

Para terminar, valga la advertencia de que la metodología comentada no trata de explicar la cultura organizativa, sino tan sólo reflejarla en un perfil axiológico. La explicación desborda el propósito de este trabajo<sup>22</sup>.

<sup>22</sup> Cfr., al respecto, Gareth MORGAN, *Images of Organizations*, Sage Publications, Londres, 1984; Thomas J. PETERS y otros, *In Search of Excellence*, Harper & Row, Nueva York, 1982.

## A N E X O

### *Lista Provisional de Indicadores (limitada)*

#### SALUD

Jornadas perdidas por enfermedad  
Chequeos médicos  
Condiciones de higiene  
Indicadores subjetivos de salud

#### SEGURIDAD

Accidentes  
Absentismo  
Garantía y reservas  
Diversificación de proveedores y clientes  
*Turnover* y seguridad en el empleo  
Indicadores subjetivos de seguridad

#### RENTA

Productividad  
Rentabilidad  
Ventas  
Remuneración del personal  
Indicadores subjetivos de renta

#### CONOCIMIENTO

Instrucción  
Cualificación  
Formación y evaluación  
Investigación y desarrollo  
Indicadores subjetivos de conocimiento

#### JUSTICIA DISTRIBUTIVA

Abanico salarial  
Distribución del excedente  
Promoción del personal y movilidad vertical  
Igualdad de sexos  
Indicadores subjetivos de justicia

---

## LIBERTAD/PARTICIPACION

- Consulta
- Representación
- Codecisión
- Acción sindical
- Afiliación sindical
- Indicadores subjetivos de libertad/participación

## AUTORREALIZACION

- Creatividad
- Iniciativa
- Nuevas formas de organización
- Indicadores subjetivos de autorrealización

## PRESTIGIO

- Cuota de mercado
- Reclamaciones/devoluciones
- Imagen externa
- Indicadores de prestigio (subjetivos)

## CONSERVACION DE LA NATURALEZA

- Contaminación aire/agua/ruidos
- Luminosidad, humedad, etc.
- Indicadores subjetivos de conservación de la naturaleza