



**RAFAEL  
GOMEZ PEREZ**

**NOTAS SOBRE  
LA CULTURA EMPRESARIAL**

**C U A D E R N O S**

**EMPRESA Y HUMANISMO**

**I N S T I T U T O**

**27**

## INDICE

---

### Introducción

1. Entorno actual de la cultura empresarial
2. Los sentidos del término cultura
3. Cultura empresarial. Sentido de la expresión

4. Los niveles de la cultura empresarial
  5. Dos aspectos de la operatividad del concepto de "cultura empresarial"
  6. Cultura empresarial, libre empresa y excelencia
- NOTA BIOGRAFICA

## Introducción

Es conocido que cuando se vive dentro de una determinada situación, de una configuración cultural, de un paradigma, casi no se acierta a pensar que las cosas podrían ser de otro modo. Y, sin embargo, basta contar con una experiencia de diez, veinte o más años para poder asegurar que las cosas sí han sido de otro modo. Uno mismo lo ha visto.

Esa reflexión, que puede aplicarse a casi todo, viene bien para pensar en la valoración que, desde la recuperación económica de los ochenta, se hace de la libre empresa. No fue así antes, desde hacía tiempo, salvo en algunos países, como los Estados Unidos, que mantuvieron la visión "liberal" (en sentido europeo) de la economía. Como resulta muy conocido, la depresión de los años treinta, prácticamente mundial, fue la ocasión para que el Estado interviniera más activamente en la economía. En realidad, la tendencia venía de antes, de la primera guerra mundial: una economía de guerra es, inevitablemente, una economía intervencionista.

La recuperación económica, los prósperos años cincuenta y sesenta, fueron consecuencia, sobre todo, de esos ánimos que suelen darse en las épocas de reconstrucción. La empresa

funcionó activamente, pero los Gobiernos -que en esos años empezaban la construcción general del Estado del Bienestar mantenían una voz si no dominante, sí decisiva. Por otro lado, la larga moda izquierdista-marxista, obligaba a hacer un solo paquete con el capitalismo, la economía de mercado y la libre iniciativa y a someterlos a una común denigración.

Una cosa es la ideología y otra la práctica. Con independencia de las modas, las empresas siguieron funcionando, aunque vergonzantemente desde el punto de vista de las ideas de moda. Hasta que llegaron los críticos años setenta. Entonces se supo que, a la hora de la verdad, ni las ideologías aseguraban mucho ni el Estado del Bienestar era una construcción solidísima. Y cuando la crisis fue remontada por una mezcla de trabajo, de inteligencia y de azar, se vio muy claro que la empresa tenía que trabajar al máximo si se deseaba crear riqueza. Verdades tan evidentes como que el Estado no produce sino que gasta afloraron a la conciencia general.

En cualquier caso, a partir de los ochenta, también en Europa occidental la libre empresa se prestigia ampliamente. Y, si faltara algo, desde 1985, las aperturas más o menos tímidas que se registran en los países comunistas, de

forma clamorosa en 1989, van, aunque lentísimamente, hacia una desestatalización de la economía. Resurge una vez más el liberalismo, que se llama, también una vez más, neoliberalismo. Varios países ponen en práctica audaces políticas de privatización, con desigual fortuna. En cualquier caso, está de moda lo libre, lo personal, lo privado. Se va al consumo sin ningún prejuicio. Los hombres de empresas famosos son más célebres que cualquier celebridad, cosa que no se había registrado desde hacía más de setenta u ochenta años. En fin, aumenta en todas partes la demanda de conocimiento y de información económicos.

En este panorama no es extraño que la literatura tradicional sobre management se multiplique y, a la vez, se llegue a otras esferas que habían sido escasamente tratadas: la ética empresarial, por ejemplo. O la cultura empresarial. Como se verá, cultura empresarial es una expresión técnica, pero, sin necesidad de saber en qué consiste, empresarios y otros hombres que trabajan en la empresa suelen oír una palabra de prestigio -cultura- al lado de empresarial: el conjunto es, obviamente, prestigioso.

Con este nombre o con alguno semejante, han aparecido en el mundo, en los últimos años, unos veinte libros de cierto nivel -sin

contar los numerosos artículos en revistas de management- sobre cultura empresarial. En lengua castellana la bibliografía es escasa y estos materiales, destinados a componer un libro, son probablemente los primeros de carácter general, asequible a público no especializado. Las reflexiones que siguen se destinan, en efecto, tanto a quienes deseen tener una idea de qué se entiende por cultura empresarial como a quienes, desde fuera o desde dentro de la empresa, desean diagnosticar una cultura concreta. Aunque cada día sean más frecuentes las que ya se llaman auditorías culturales, el procedimiento está muy lejos de ser un recurso habitual.

Se ha evitado, por otra parte, hacer una obra técnica, en el sentido de "sólo interesante para quienes estudian el tema como investigadores o lo ponen en práctica como profesionales". En los dos casos habría que haber hecho algo mucho más extenso, más detallista, probablemente más tedioso.

Quizá la mejor utilidad que puede darse a estos materiales es, por parte de los empresarios, directivos, empleados, etcétera, su manejo como guía para conocer mejor la propia empresa, desde dentro; o para sugerir un estudio profesional de cultura empresarial. En cualquier caso, estas consideraciones

pueden tener interés para todos aquellos, de cualquier ramo de actividad, que se sienten afectados por la creciente importancia que se concede a la empresa, en la medida en que la empresa, no sólo no se separa de la cultura general, sino que establece con ellas lazos cada vez más estrechos.

Puede observarse, por último, que una cultura empresarial existe siempre. Hablar del tema no es, por tanto, referirse a un ideal o a una posibilidad. No se ha inventado en los últimos años esa cultura. Como en el tan citado ejemplo de aquel personaje de Molière, que cae en la cuenta de que se ha pasado la vida hablando en prosa sin saberlo, los que están en una empresa tienen contacto continuo y diario con la cultura. Buena o mala, es. De lo que se trataría, si es el caso, es de conocerla para mejorarla.

## 1. Entorno actual de la cultura empresarial

La cultura empresarial no es algo que le ocurre a la empresa o que tiene aisladamente. Como bien se sabe, no hay aislamiento en los procesos sociales y menos en una época como la contemporánea, en la que la mayor novedad es quizá la comunicación. El enfoque

de la cultura empresarial ha sido, en gran parte, un caer en la cuenta de algo que se daba desde siempre, porque todo grupo social tiene, casi por definición una cultura. Lo que hay que preguntarse es qué circunstancias se han dado, qué momento histórico se registra para que esa realidad haya aflorado.

La principal circunstancia es un retroceso ideal del Estado y un correspondiente avance de la sociedad civil, entendiendo por esa expresión, por así decirlo, el conjunto de los particulares, es decir de los que no están constituidos en autoridad ni son funcionarios. El retroceso del Estado ha venido como consecuencia de la crisis económica del Estado del Bienestar y, en general, de una disminución de la actividad económica gestionada directamente por el Estado. Todo esto, naturalmente, sobre los niveles ya alcanzados. No ha habido, en casi ningún país -si se exceptúa la Gran Bretaña de Margaret Thatcher y los Estados Unidos de Ronald Reagan una disminución sensible de la participación de lo estatal en el PNB. Lo que se registró fue una evidencia: que el Estado es mal gestor cuando se trata de obtener beneficios. En parte porque el Estado interviene, por lo general, allí donde no se esperan beneficios,- pero también, y cada vez en mayor medida, porque los funcionarios, a

la hora de crear riqueza, no son lo suficientemente empresarios. No arriesgan de lo propio, y eso se nota. Se comprueba así que el riesgo no sólo no es un lujo, sino que es una de las claves operativas para la buena gestión empresarial

El retroceso del Estado es una realidad, pero hay que definirla mejor. Se trata de un retroceso, como se ha dicho, de la actividad económica directamente gestionada por el estado, algo así como la verificación del antiguo dicho de que "el Estado es mal empresario". Pero correspondientemente a esa retirada se advierte, en el mundo occidental -salvo algunas excepciones- un incremento de la actividad controladora del Estado. El Estado se retira de la producción pero aumenta su presencia en el proceso por el que los particulares producen.

Este "modelo", que se puede apreciar bien en España desde 1983 en adelante, tuvo un importante precedente en la política de la socialdemocracia sueca, un caso minoritario - Suecia es un país pequeño pero que ha funcionado durante décadas como ideal. En realidad, en la larga trayectoria de la política socialdemócrata sueca ha habido muchas fases, pero la más reciente y quizá la principal se podría resumir en el también viejo ejemplo

de las vacas, que va más allá de la literalidad del tema. Según ese ejemplo simbólico, el Estado sueco no pretende en absoluto nacionalizar las vacas, pero controla el conjunto de las granjas de tal manera que, en la práctica, el producto de una de cada dos ubres es para el Poder. Esto quiere decir, entre otras cosas, que hay una legión de funcionarios que se ocupan de que todo marche como es debido, ya que, de pararse la producción, el Estado quedaría desabastecido en otras actividades a las que se dedica gracias a la leche que obtiene de las vacas privadas.

Las quejas ante este intervencionismo del Estado han caído en saco roto, porque todo el sistema está ahora montado sobre la presencia del Estado, sobre todo en aquellos países que se caracterizan por una tradición centralista. La única manera de cambiar el estado de cosas es a través de un aumento de la iniciativa en la sociedad civil, por el redescubrimiento de las instituciones sociales, de las instituciones intermedias.

Algo se puede advertir, en algunos países, de este reflorecimiento de las instituciones de la sociedad civil. Y gracias precisamente a ese fenómeno, la empresa ha podido caer en la cuenta de que uno de sus fundamentos es

mantenerse en una relación constante con el entorno.

Probablemente ha hecho falta que cambiase el entorno de forma tan acusada como lo ha hecho para que se haya podido ver lo umbilical que es la relación empresa-entorno. En todas sus formas y de la manera más radical. Una empresa, en efecto, no es más que una respuesta a una demanda. Se podría decir, invirtiendo la famosa ley de Say, que es la demanda la que crea la propia oferta, con tal de que no se le dé a la expresión un sentido radical, desde el principio. Supuesto un determinado estado de cosas, es la presión de la demanda la que motiva la oferta. Y, con independencia de la vigencia de ese principio en cualquier tiempo, está claro que sí lo está en el nuestro.

La cultura empresarial se forma, precisamente, en una relación de entorno, porque cultura es entorno. Pero cuando no se tiene clara la función del entorno, la misma cultura empresarial, aunque existente, no desarrolla sus potencialidades. En los últimos años, todo parece favorable para que la cultura empresarial aflore. Se ha llegado a unos tiempos en los que la calidad de los servicios no está asegurada por la garantía del Estado, sino por la diversificación cultural de la oferta. Ha tenido que fracasar -se diga lo que se diga se trata de

un fracaso- el Estado del Bienestar para que se aprecie el papel de las empresas, de su variedad y de su diversificación, cosa que depende, en esencia, de la cultura que se adopte.

Otra idea que hay que conectar con el entorno es el papel decisivo que ha adquirido la tecnología. En cualquier tiempo, probablemente, las técnicas han condicionado en cierto modo la manera de vivir y hasta de pensar. Hay que decir *en cierto modo*, porque a su vez el modo de pensar condiciona la aparición y el desarrollo de las técnicas. No hay pues una causalidad mecánica ni en un solo sentido, sino un influjo mutuo. Es en realidad un proceso complejo en el que intervienen: el entorno natural, los condicionamientos geográficos, las creencias, las costumbres, la creatividad individual y muchos otros factores.

La novedad de nuestro tiempo estriba en que la tecnología ha entrado en una especie de proceso exponencial. Utilizando la antigua metáfora puede decirse que si, hasta hace poco, la tecnología crecía en progresión aritmética, recientemente ha empezado a hacerlo en progresión geométrica. Esto trae consigo, entre otras consecuencias, una mejora en la calidad de los productos y de los servicios. Una mejora posible, pero en cualquier caso un ade-

lantarse con la imaginación a lo que podría ser el previsible futuro. Por poner un ejemplo trivial, la red de información y de transmisión permite hoy, desde muchos sitios, tener acceso a bibliotecas lejanísimas, como si se estuviera entre sus estantes. De un modo semejante, una agencia de viaje sabe, en beneficio de] cliente, y en este mismo momento, qué hoteles tienen habitaciones libres y cómo son. La información acumulada y proyectada hace que las etapas sean quemadas antes de ser utilizadas o vividas. Naturalmente, la misma experiencia impone a todo esto una corrección y se sigue pensando que, según el viejo proverbio, *del dicho al hecho hay mucho trecho*; pero incluso admitiendo ese fenómeno de corrección queda en la mentalidad extendida la idea de que no hay tiempo material para consumir y disfrutar todo lo que el mundo de la nueva tecnología pone al alcance. Y si las cosas están así es preciso no poner obstáculos ideológicos a la sofisticación del consumo.

No costaba entonces mucho trabajo hacer el razonamiento completo, que está implícito: si lo bueno es probar toda la gama de lo que, con anticipación prodigiosa, da la nueva tecnología, no hay que juzgar peyorativamente esas entidades que se encargan de servir los nuevos productos y servicios. Y esas entidades

son las empresas. En ese sentido la demanda presiona a favor de la oferta, siempre que se trate de productos y servicios que están en la cresta de la ola, es decir que están unidos con lo reciente, con lo avanzado.

En resumen, las empresas han tenido el viento de la sociedad civil a favor -y lo siguen teniendo- siempre y cuando una parte notable de la población espere ser beneficiada por los productos y servicios mejores que trae consigo la tecnología reciente. No hace falta, estrictamente hablando, que los beneficios se den todos al mismo tiempo, basta con que se mantenga la expectativa. Y, por otra parte, es cierto que, hablando en general, la mayor parte de la población ha mejorado de nivel de vida, gracias a la casi gradual ascensión a una serie de ventajas que se han personificado en otras tantas máquinas: coche, televisión, lavadora, lavavajillas, frigoríficos, cadena musical, video, etcétera. Este proceso que no se considera quizá elegante describir por lo menudo es, sin embargo, un dato de fondo y como tal aparece en las sociedades menos adelantadas. Una revista en castellano editada, a fines de propaganda por China, relataba la visita de un funcionario a una familia cualquiera, la familia Li, padre, madre y un niño, porque eran buenos ciudadanos y obedecían



al Estado no teniendo más que un hijo. La familia había progresado desde la última visita, pues tenían un aparato de radio muy hermoso. Estaban muy contentos con él y lo mostraban en la fotografía que se hacen para la ocasión. La familia al completo- padre, madre, niño, radio y a la espera inmediata del televisor.

Lo que aquí aparece como caricaturesco ha sido el proceso real en la mayoría de los países. El consumismo, que hasta los años sesenta fue deplorado teóricamente, es ahora adorado explícitamente. No tiene nada de extraño que la resultante de esos comportamientos sea un trato de favor a la empresa, ya que pocos están dispuestos a matar a la gallina de los huevos de oro.

El favor social respecto a la empresa ha permitido a ésta bajar la guardia, pasar de una actitud defensiva a otra ofensiva. Y, como era de prever, conocerse más a fondo. Es así como se llega a dar con lo que siempre estaba ahí, la cultura empresarial.

## 2. Los sentidos del término cultura

Una de las mayores dificultades para entender la expresión cultura empresarial es de tipo semántico y está ligada a la pluralidad

de significados del término cultura. Como suele ocurrir cuando existen fenómenos de polisemia, no hay ningún modo de reducir esa pluralidad. Es preciso acostumbrarse a funcionar con varios significados simultáneos y aclarar, en cada caso, cuál se está utilizando.

Los principales significados son: cultura en el sentido de educación; cultura en el sentido de cultivo esmerado y cultura en el sentido de "socialización", cosa esta última que requiere a su vez aclaraciones.

### *Cultura como educación*

De otra forma inmediata, el término cultura connota saber y saber más que la media. Tener cultura significa, en ese sentido, poseer una educación posiblemente superior. Es algo que trae consigo una valoración positiva. Así como ser analfabeto se considera una desgracia o, en todo caso, algo negativo (aunque no siempre culpable), tener cultura es no sólo ser alfabeto sino haber superado los niveles normales.

### *Cultura como cultivo esmerado*

En el lenguaje ordinario, cuando se dice que una persona es culta, a veces se quiere decir algo más que una educación, aunque sea una educación superior. De hecho, existen muchas personas con educación superior que no son cultas. En este otro sentido, cultura remite al

origen etimológico, el verbo latino colo, que significa cultivar, y connota lo que el cultivo tiene de cuidado, de esmero, de asiduidad. En este sentido, cultura implica una atención especial. Así se dice que una persona “cultiva sus amistades”. El comportamiento del hombre hacia Dios se ha llamado siempre culto, remitiendo a ese sentido del esmero.

#### *Cultura como “socialización”*

Existe un tercer sentido de cultura, que no es muy usual en el lenguaje ordinario, pero que está implícito en muchas expresiones comunes. Es el sentido de cultura como “socialización”, como “aclimatación social”, por utilizar una metáfora. En realidad, ese sentido de cultura no es más que la versión social del sentido de cultura como educación. La cultura como educación es algo personal y, a la vez, social. Por eso se puede llamar cultura a “la conformación que todo grupo social hace, modelando en cierto modo a los individuos”. Pero como, según la simple acción de conformar no habría distinción alguna entre las diferentes culturas, resulta más clara otra definición, la de cultura como “conjunto de ideas, creencias, técnicas, modos de comportamiento, actitudes, etc., que configuran al individuo como miembro de un grupo social”. Este es el sentido que, en general, desde E. Taylor,

ha hecho suyo la ciencia llamada antropología cultural o social o también etnología o etnografía, es decir, el estudio de los distintos pueblos, normalmente los llamados primitivos, examinando de forma global su cultura, es decir, sus técnicas, modos de vida, organización, creencias, etc.

Todo grupo social, desde una pandilla de adolescentes hasta una sociedad nacional, “socializa” o “acultura” a sus miembros. En las actuales sociedades complejas, económicamente desarrolladas y, por lo general, muy pobladas, sucede que los mecanismos de aculturación son variados, cambiantes y, a menudo, contradictorios. Por otro lado, resulta muy difícil concebir a una nación de decenas de millones de habitantes como una sociedad desde el punto de vista de la aculturación; aunque existan factores uniformadores -la gestión política, los medios de información, por ejemplo-, las diferencias persisten hasta el punto de que se puede hablar de numerosas subculturas o simplemente culturas dentro de la más general.

#### *Variedad de culturas*

Si se atiende, dentro de un grupo social determinado, a las características definitorias, se puede observar que, junto a unos rasgos comunes, existen otros diferenciadores. Así, en

un ejemplo tan sencillo como la pandilla de adolescentes, junto a rasgos comunes, se marcan las diferencias por variables como: rentas de las familias y, por tanto, barrio de residencia, colegio que frecuentan., historia y tradiciones locales, que influyen incluso sin que los mismos afectados lo adviertan.

En realidad, la variedad es una de las características de la cultura en cualquiera de los sentidos aquí analizados: como educación, como cultivo y como socialización. La variedad es, en cierto modo, lo más inmediato de una cultura. La variedad en el sentido de la diferencia. La cultura de otros pueblos empezó a interesar, históricamente hablando, cuando se advirtió la diferencia. Como es de esperar, se toma nota de lo "diverso", no de lo que se espera como normal.

#### *Oposición de los significados*

Desde el siglo XVIII, época en la que empieza a difundirse el sentido de cultura como cultivo de lo mejor del hombre y, por tanto, el sentido de cultura como algo "ascensional", ese sentido se ha mantenido hasta hoy. Si, además, a esa realidad se le otorga un valor moral, como parece lógico, cultura sería también sinónimo de dignidad humana. De ahí que algunos autores mantengan la opinión de que no hay que dar el nombre de cultura a

aquellas expresiones o a aquellas posibilidades de cultivo que tuvieran como contenido algo indigno del hombre, un crimen, un vicio. No se deberían, por ejemplo, hablar de "la cultura de los cortadores de cabeza", para referirse a algunos pueblos primitivos; ni de "la cultura de los cocainómanos". Según esta opinión, habría que reservar el término cultura para aquellos aspectos que están en consonancia con la dignidad de las personas.

Contra esa posición se objeta que cualquier modo de comportamiento colectivo, que configura a un grupo, puede llamarse cultura, no en un sentido moral, sino en un sentido descriptivo, sin juicio de valor. Es decir, en el sentido en que lo ha utilizado desde hace tiempo la antropología cultural. Lo que sucede es que, a partir de los años setenta de este siglo, el sentido antropológico cultural ha dominado en algunos ambientes hasta tal punto que ha prácticamente eliminado a los demás sentidos de cultura. En ese fenómeno ha influido, como no podía ser menos, una posición de tipo filosófico, un cierto relativismo, la idea de que no puede hablarse de una cultura superior a otra, porque todas serían iguales, en cuanto culturas y, por tanto, en cuanto a contenidos.

En realidad se procede ahí a un razonamiento que no es concluyente. Del hecho de que exista una variedad de culturas que, en el sentido de "aculturización", pueden todas llamarse ciertamente tales, no se sigue que las diferentes culturas no sean comparables y que, por lo tanto, no existan culturas superiores. Una banda de ladrones tiene su propia cultura, lo mismo que una orquesta de música clásica, un gabinete de investigación, un convento de cartujos o un partido político. Y aunque en cualquier tipo de cultura puede darse lo mejor y lo peor, hay grupos sociales -como la banda de delincuentes- que, por así decirlo, nace ya mal.

En definitiva, es útil, como instrumento de análisis, mantener el sentido de cultura como "aculturización" o "socialización". Entre otras razones porque es ese sentido el que va a servir a la hora de llamar a algo "cultura empresarial".

### 3. Cultura empresarial. Sentido de la expresión

Cuando se utiliza la expresión "cultura empresarial" se hace implícita referencia a una empresa económica y a una empresa económica privada o, si es pública, gestionada de

modo similar al privado. (Entre otras razones porque lo público tiene sus propios elementos culturales definidores). En este sentido "cultura empresarial" es sinónimo de "cultura corporativa" -ya que la empresa es un tipo de corporación- o de "cultura organizacional", lo que quiere decir que se ve la empresa, antes que nada, como organización. Edgar K. Schein, uno de los autores que con más detalle ha tratado de cultura empresarial, basándose en bibliografía desde 1959, suministra una lista de otras expresiones equivalentes, más o menos, a "cultura empresarial". Completando esa lista se puede ofrecer lo siguiente:

- las normas de la empresa
- los valores aceptados en la empresa
- la filosofía de la empresa
- las reglas del juego
- el clima
- el estilo
- el carácter o personalidad
- el sistema de presupuestos
- el espíritu.

Todos estos términos o expresiones son, en gran parte, equivalentes. Schein opina que el término cultura "debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuáles operan inconscientemente

y definen en tanto que interpretación básica de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno". En realidad, no hay necesidad de subrayar la importancia de la cultura añadiéndole el adjetivo profundo, en un vago sentido apreciativo. Lo que el traductor de Schein llama "presunciones" -con no demasiada propiedad, en castellano- no es más que el aspecto de ideas y creencias de una cultura en la que, sin embargo, siempre hay algo más. La cultura empresarial es ciertamente el estilo, la filosofía, el carácter, la personalidad, el clima, el espíritu de la empresa, su personalidad, pero también el modo de tratar los recursos materiales, además de los símbolos.

Al relacionarse la expresión "cultura empresarial" con otras muchas expresiones o términos que también suelen ser polisémicos, es difícil que se pueda llegar a un concepto operativo de cultura empresarial, a un concepto con el que se pueda maniobrar, a efectos de análisis. Lo cual no quiere decir que el concepto no sea "práctico". Lo es, además, de un modo singular: sólo se llega a entender qué significa "cultura empresarial" cuando se han descrito culturalmente varias empresas, o muchas, y se está en condiciones de advertir las coincidencias y las diferencias. Como era de esperar en algo que se relaciona con la antro-

pología -que es en realidad antropología cultural-, el método más adecuado es el comparativo.

Es preciso conocer, bien directamente o bien a través de actividades culturales, el mayor número posible de empresas. De ese conocimiento, de esa conversación con lo cultural surge la sensibilidad para detectar otras culturas en unos mínimos elementos. Y se llega a conocer también una cierta serie, determinadas variantes, constelaciones de problemas... Nunca una ciencia exacta, porque se trata del hombre y de sus elecciones, y cuando está por medio la libertad ninguna ciencia puede ser completamente exacta.

#### 4. Los niveles de la cultura empresarial

Si el sentido más claro de "cultura empresarial" es la aplicación a la empresa, como grupo social, el concepto de cultura que se utiliza en antropología cultural, se puede hablar de niveles o ámbitos de la cultura empresarial en estricta correspondencia de los niveles o ámbitos de una sociedad.

En cualquier sociedad, los niveles culturales pueden encuadrarse haciendo referencia a tres núcleos: a lo material, a lo organizativo y a lo simbólico. Se han de hacer enseguida todas las

advertencias precisas, se ha de anotar que hay matices, que los tres ámbitos están interrelacionados, pero, dicho todo eso, no es menos claro que para un primer análisis e incluso para una síntesis final esos tres núcleos tienen propia relevancia y, en cierto modo, agotan el tema.

En una sociedad, el núcleo inmediato es el de que puede llamarse "cultura material" y que engloba las relaciones de la población con el medio ambiente, los procesos de adaptación a través de las técnicas. Y, en seguida, en sentido estricto, lo económico, es decir la distribución de recursos escasos entre usos alternativos.

El segundo núcleo -que, naturalmente, ya se insinúa en el primero- se refiere a la "cultura organizacional", es decir, al gobierno de las personas. En los pueblos primitivos o de pequeña escala, la organización se da, antes que nada, a través del parentesco, pero también, en instituciones que tienen que ver con los valores, el derecho o la política propiamente dicha.

El tercer núcleo es la gran categoría de la "cultura simbólica", nombre para hacer referencia a lo más inmaterial, a lo que se refiere a "otro mundo" que va más allá de la experiencia inmediata. Este puede ser el mundo del

arte, de los mitos, de la magia, de la religión, cuatro realidades que en modo alguno se confunden entre sí. Y, sobre todo eso, hay que contar con el lenguaje oral, con la lengua que es, en cierto modo, como la clave en la que, de algún modo, se da todo.

No es extraño que cuando Schein se refiere a los trazos, rasgos culturales o elementos de la cultura empresarial haga algo parecido a esta antigua clasificación. Así, señala, como primer nivel, el de "los artefactos y creaciones". Aquí incluye Schein la tecnología y el arte, aunque este último de forma algo impropia, pues, el arte en definitiva, es símbolo. El segundo nivel, para Schein, sería el de los valores, pero con esto se hace referencia sólo a uno de los puntos básicos del verdadero segundo ámbito, que es el de la organización. El tercer nivel, para Schein, es el de las "presunciones básicas" y, como explicación, lo refiere a las respuestas que las personas darían sobre la naturaleza del hombre, de la actividad humana, de la historia. En realidad, en ese tercer nivel Schein está haciendo referencia a una antropología filosófica e incluso a una religión.

Quizá los tres niveles señalados por Schein se dan en todas las empresas, pero al estudiarlos no es necesario llegar a tal grado de

profundidad que traigan consigo directamente una respuesta a las cuestiones humanas fundamentales. La empresa económica tiene limitados la extensión y la intensidad de sus "presupuestos básicos", de sus "creencias" -en sentido amplio- de acuerdo con la finalidad o el objetivo que se han fijado institucionalmente.

Hay un nivel "material", otro "organizacional" y otro "simbólico" en cualquier empresa, pero siempre dentro de la naturaleza propia de una empresa económica, que tiene como objetivo primario -aunque no único- la creación de riqueza mediante un riesgo que incluye la posibilidad de un beneficio.

Eso por lo que se refiere a la normal empresa mercantil, más propiamente aún cuanto más extensa sea la empresa. Las cosas serían distintas si se tratase, por ejemplo, de una empresa familiar o de una cooperativa, en los dos casos con reducidas dimensiones. En el caso de la cooperativa y de la empresa familiar es muy probable que, como objetivo de la empresa, se sitúe -se diga o no- el fortalecimiento de unos lazos que no tienen sólo una naturaleza económica. Pero es que en la cooperativa la cultura empresarial está muy influida por una serie de valores que son

objeto de una especie de trabajo suplementario.

Al hacer referencia aquí a la cultura empresarial se excluyen las cooperativas y las empresas familiares que pueden supeditar todo a la consecución de esos objetivos "extra-económicos". En realidad, los objetivos económicos han de estar presentes siempre, pues de otro modo la empresa termina. Pero es más clara la generalización tratando de empresas más "impersonales", de dimensiones medias, casi siempre organizadas jurídicamente como sociedades anónimas. La cultura empresarial de las empresas muy personales se confunde, de hecho, con la personalidad y el modo de actuar del fundador o fundadores que suelen ser también propietarios.

## 5. Dos aspectos de la operatividad del concepto de "cultura empresarial"

El enfoque de la cultura empresarial no es más que un procedimiento para el conocimiento complejo, global y completo de la empresa. Pero es bien conocido cómo casi todas las reflexiones o consideraciones sobre la empresa suelen dar lugar a veces en los directamente interesados -empresarios, ejecutivos- a la misma pregunta sobre la utilidad. ¿Hasta

qué punto es útil el conocimiento de la cultura empresarial? ¿Hasta qué punto es rentable? Y según es costumbre, se coloca en la rentabilidad la cumbre de cualquier otra apreciación.

Parece, por tanto, obligado referirse a la operatividad del concepto de cultura empresarial antes de hacer referencia a su rentabilidad. Por operatividad se entiende, como es costumbre, la "factibilidad". ¿Es fácil o difícil, es posible dar con algo a lo que pueda llamarse cultura empresarial?

Los procedimientos de descubrimiento y de estudio de la cultura empresarial no se tratan aquí. En cambio, es preciso detenerse en la operatividad. Pero este término tiene, como mínimo, dos significados, según los campos a donde se aplique. Operatividad, en primer lugar, de dar con algo a lo que se puede llamar cultura empresarial; y, en segundo lugar, operatividad del concepto ya aprendido. Operatividad en su utilización.

#### *Operatividad del concepto*

Los dos aspectos están muy unidos. En cierto modo, basta contar con una hipótesis provisional sobre lo que es la cultura de una empresa para que se pueda "operar" con ella y, gracias a esa operatividad, perfilar mejor el concepto.

Operatividad, en primer lugar, de la búsqueda, Es posible dar con el perfil de la cultura de una empresa extrapolando, razonablemente, que el conjunto de los esfuerzos que suponen una empresa tiene algo así como un "modo de ser". Y esta extrapolación es factible porque pertenece a lo mínimo de la experiencia humana advertir que las cosas se dan siempre con un modo, unos modos. Se es, con un cierto "modo de ser". Hasta cierto punto, todo depende del modo. Hay modos y modos, según el dicho corriente. De todas las cosas que se frecuentan se advierte más o menos pronto su naturaleza peculiar, su -literalmente idiosincrasia, su modo de ser. Esto, que es muy claro en los individuos -ya sea el hombre ya sean animales de cierta complejidad-, se verifica también en las personas morales e instituciones, naturalmente dependiendo de la impronta de las personas físicas que hacen el conjunto.

Es probable que, en algunos casos, sea difícil expresar el modo de ser de una empresa, pero de lo que no cabe duda, casi por definición, es de que tiene uno. La insistencia en el conocimiento de, una serie de rasgos -que se dan claramente: organización, historia, ritos, símbolos, etcétera- trae como consecuencia el conocimiento de algo propio, de una cierta



constancia incluso dentro de los cambios. Y no otra cosa es la cultura empresarial.

### *Operatividad de la utilización*

Suponiendo que se maneja ya una hipótesis, que es la cultura empresarial de una empresa concreta, ¿qué operatividad tiene esto? ¿Qué utilidad?

Todo depende, para la respuesta, de lo que se considere qué sea el objetivo de la empresa, es decir, la respuesta al ¿para qué existe? Y una vez más hay que volver a la cuestión de que los beneficios no son los únicos objetivos de una empresa, ni desde el punto de vista subjetivo ni desde el punto de vista, por así decirlo, institucional. Pero incluso si los beneficios fueran el único objetivo de la empresa, estaría demostrada la operatividad de la cultura empresarial.

En efecto, salvo en casos de simple azar, los beneficios empresariales son, en gran parte, el resultado de una acción acertada, de una previsión fina y de una gestión racional. Cuando se da todo esto -y una serie de rasgos más- es porque, en cierto modo, se conoce la cultura empresarial y se ha operado con la base en esos conocimientos. Puede tratarse de un conocimiento implícito, intuitivo, no formalizado expresamente, pero, salvo por azar, es muy improbable que los beneficios vengan sin

que se tenga un suficiente conocimiento no ya del negocio en general o de la coyuntura económica, sino de la empresa concreta.

Cuando esto no se advierte con más claridad se debe a que la cultura empresarial es, en gran parte, creación del fundador o de los fundadores -o de los refundadores- y se cuenta con ella de forma "incorporada" como se cuenta habitualmente con las manos sin necesidad de pensar, de forma expresa, en lo que se hace con ellas. No es que las empresas muy personales no tengan una cultura, sino que casi se identifica con la de las personas que la hacen.

La operatividad de la cultura empresarial se advierte con más claridad cuando se trata de una empresa en la que ya no está el fundador, de una empresa de grandes dimensiones, con una historia atrás, una empresa en la que, en cierto modo, los hombres concretos que gobiernan interesan relativamente, porque si no estuviesen ellos estarían otros y en los dos casos sirviendo a una idea, a algo objetivo, a la empresa como una asociación de trabajo, como una institución con la que la sociedad cuenta.

Por otro lado, la operatividad de la cultura empresarial sólo puede comprobarse si efectivamente se llega a una hipótesis concreta de

aquella cultura concreta, hipótesis que se verifica en la práctica. Es la verificación positiva la que hace ver la operatividad de la cultura. Supóngase, por ejemplo, que se ha dado con una hipótesis según la cual los motivos de fondo de la cultura de la empresa Alfa son exclusivamente económicos. Si esto es así, un aumento del nivel de retribución tendría que traducirse, de forma proporcional, en un aumento de la productividad. Si eso no se verifica es una muestra de que la hipótesis cultural está mal hecha. Quizá lo que ocurre en ese caso es que, junto a la motivación económica, hay otras, que son las que se trata de individuar, hasta que se complete el conjunto de los rasgos culturales. Sobre esa nueva hipótesis se trabaja en la verificación. Cuando se da, en efecto, con la hipótesis adecuada, la cultura empresarial se demuestra como un instrumento operativo de primera importancia.

## 6. Cultura empresarial, libre empresa y excelencia

La cultura empresarial puede ser entendida a veces -y precisamente por quienes más interés tendrían en un acercamiento profundo, es decir por los que de algún modo pertenecen al staff de la empresa- como algo

ideal, en el sentido peyorativo. Ideal con el significado de no práctico, no ligado realmente a la actividad productiva, con escasa o ninguna influencia en la realidad. En definitiva: no rentable, no conectado con lo más importante; y lo más importante, se reconoce con claridad, es el beneficio.

En esta especie de falta de pudor capitalista se han registrado diferentes épocas. En el período del primer capitalismo industrial, cuando se descubren las posibilidades de ganancia que tiene la industria -en comparación con sistemas anteriores-, muchos de los empresarios de entonces, que se hacen millonarios, entienden, obviamente, que eso es el negocio. Con la misma facilidad con que ganaban, a veces gastaban ostentosamente, con una prodigalidad rayana en la provocación. Todo eso ha sido criticado con tanta frecuencia, se ha ridiculizado tanto, que se puede pensar, por contraste, que era cosa rara, que si se recuerda es por simple afán polémico. Y es cierto que hay toda la exageración posible en el dibujo de un capitalista barrigudo, con sombrero de copa y puros inmensos, pero es igualmente verdadero que se dio esa ostentación. Es más, en algunos aspectos y en algunos casos esos rasgos son también los del capitalista actual. Cambian los modos de la

ostentación, pero continúa la ostentación demostrativa. Sólo la agudización de la presión del Fisco ha hecho que la prodigalidad se reserve para lo que se puede gastar sin espectadores.

Los casos más macabros del despilfarro están, sin embargo, ya archivados. Relativamente pronto, a causa de la generalización de un estado de opinión pública que reaccionó negativamente ante la ostentación de la desigualdad, los empresarios -que, mientras tanto, en muchos casos, ya no son propietarios de la totalidad ni de la mayor parte del capital- aprenden a destacar que lo esencial en su actividad es la creación de riqueza y esto supone, de por sí, un beneficio para todos, aunque no se excluya -al contrario- el propio beneficio personal. A esta época corresponde, por ejemplo, la terminología, claramente eufemística, de economía social de mercado. Es el tiempo de una creciente intervención del Estado en la actividad económica, en aras precisamente de la defensa de lo social, es decir, de la re-distribución de la renta, de la corrección de las principales desigualdades.

Durante ese tiempo -que es el de la segunda postguerra, los años sesenta y el principio de los setenta- se dan, simultáneamente, tres fenómenos: un notable crecimiento eco-

nómico, una reducción de las diferencias entre las rentas -en el sentido de un reforzamiento de la clase media- y una extensión de la seguridad social patrocinada por el Estado, pero costada por los trabajadores y las empresas. Desde un punto de vista ideológico fueron tiempos de tendencias socializantes, pero con un acuerdo tácito en la mayoría de los países occidentales en que no había que ahogar la libre iniciativa porque era la principal fuente de creación de riqueza.

Después vino la crisis de los años setenta, que duró hasta los primeros ochenta. La década que va de 1973 a 1983 es un período en el que, a la vez, empieza a fracasar ruidosamente el Estado del Bienestar, se reducen los beneficios empresariales, aumenta la inflación y crece el paro. La recuperación de los ochenta vuelve a poner de moda el espíritu de la libre empresa, en la misma medida en que el socialismo, en general, se demuestra poco rentable. Se entiende por socialismo, en este contexto, la gestión económica del Estado, porque no son peculiaridades socialistas ni la justicia social, ni la tendencia a favorecer la redistribución de la renta, ya que ni teórica ni históricamente las medidas sociales han estado monopolizadas por las corrientes socialistas.

Al tomar de nuevo aire la libre empresa, podría pensarse que la mentalidad capitalista primitiva tenía toda la razón; que lo que cuenta, en definitiva, es la esperanza del lucro, la ganancia, los beneficios. Ese sería no un lenguaje sino el único lenguaje inteligible. Intentar hablar de una cultura empresarial aparece, en este contexto, como un caso claro de música celestial.

En realidad, si se acepta a fondo esa idea se estaría dando la razón al planteamiento de Marx, se estaría defendiendo un materialismo incluso más duro que el materialismo histórico. Se conoce la tesis principal del materialismo histórico de Marx: todo depende, hasta el punto de determinarlo todo, de las condiciones materiales de la existencia. Todo es, en definitiva, principalmente económico. Es la estructura económica lo que determina la supraestructura de una sociedad, es decir, su moral, su política, su arte, su religión. Es muy conocido que este férreo determinismo -que se puede encontrar en los textos de Marx con mucha frecuencia- ha sido luego rebajado, pero en la medida en que se admita que lo económico actúa juntamente con otras causas se está saliendo en realidad del marxismo, porque es pacífico que lo económico condi-

ciona, y fuertemente, la mayoría de las actividades humanas.

Una de las críticas más acertadas y lúcidas que se han hecho al marxismo es el motivado rechazo del determinismo económico. Porque es verdad que para que una sociedad humana sobreviva es necesario que produzca, pero producir no es ni mucho menos algo espontáneo; se produce a través de determinados procedimientos que están sugeridos e indicados por la cultura. No es ni mucho menos evidente que los hombres se unan naturalmente para producir. El producir y el producir de determinada manera es consecuencia de una cultura, y en esa cultura actúan, antes que nada, las ideas, en forma de lo que se entiende que es el mundo y el hombre. Es cierto que existe un estadio elemental, el del movimiento del hambre y la satisfacción con algún alimento, pero esto puede quedarse ahí -y de hecho ha sucedido en algunos pueblos- sin dar origen a una cultura más densa y más rica.

En otras palabras, no es ni mucho menos evidente que lo económico sea lo primero. Lo primero es, más bien, la idea que el hombre se hace de sí mismo, de su relación con los demás, de una posible colaboración, de una realización de la sociabilidad. Junto a eso se da, de una manera sinónima, lo económico. No es lo

primero, pero se da junto con lo primero. No es el nervio, pero es el esqueleto.

Una vez que se parte de una cierta base económica, y en la medida en que se da por supuesta, empieza a adquirir más importancia lo que está allí desde el principio, lo que se puede llamar propiamente cultura. Esa importancia toma la forma de un ideal al que, precisamente, se ha de tender. El ideal actúa como bien, como objetivo, como modelo, como ejemplar, como ideal, en el sentido platónico de la palabra. Es cierto que la terminología del platonismo ha sido con frecuencia caricaturizada, ridiculizada o tergiversada, pero a pesar de todas las bromas, así como un amor platónico es un auténtico amor -que, naturalmente, incluye los componentes físicos- un ideal es siempre una realidad, en la medida en que significa la fuerza para actuar de modo que se alcance.

En ese sentido, no hay nada más útil que una cultura empresarial bien definida y definida en torno a rasgos positivos y funcionantes. Pero su utilidad se manifiesta precisamente cuando no se la busca, sino cuando se mantiene el dardo apuntando a la cultura, conscientes de que montar un proyecto de funcionamiento es algo que compensa el esfuerzo, precisamente por su carga ideal, por

poner en el mundo de los hechos una realidad espiritual.

En este sentido quizá no hay nada más perjudicial para la cultura empresarial, para la empresa, que un cierto tipo de literatura sobre management que, en el fondo, se inspira, al cabo de tantos años, en la mentalidad que dio origen al taylorismo. El taylorismo fue la versión racionalista del trabajo humano. Basándose en el principio de que los movimientos de las acciones humanas se pueden descomponer, buscó el modo de aumentar la eficiencia de las partes, admitiéndose, con la lógica elemental, que así mejoraría el conjunto. Cuando el taylorismo funcionó se debió a que los trabajadores, por diversas motivaciones, ponían ese suplemento de generalidad que permitía aumentar la eficacia de las acciones particulares. Pero cuando, poco a poco, se vio claro que el hombre es siempre más que la suma de sus acciones -sobre todo de las acciones mecánicas, que llegan a no ser propiamente humanas-, el taylorismo estaba condenado a muerte.

Frente a la generalidad del taylorismo y de otras propuestas semejantes, el enfoque de la cultura empresarial parte del hecho de que cada empresa vive alrededor de unos *patterns* culturales que sólo en parte son generali-

zables. Además de la cultura de la empresa en toda su extensión existen microculturas que es preciso conocer si se quiere dar con el conjunto. La cultura general de la empresa, así como sus microculturas, se convierten así en una especie de *terra incognita* de la que es preciso elaborar el mapa, no sólo para conocer la realidad presente sino para prever el futuro.

De este modo, el conocimiento de la cultura empresarial es un instrumento operativo, algo que significa un estadio de madurez en la gestión.

Este es el sentido de una parte creciente de la literatura sobre empresas, que está abandonando el enfoque taylorista y puramente organizativo para acoger cada vez más uno de tipo cultural. Una obra, no original, pero paradigmática del nuevo enfoque es la de Peters y Waterman. En busca de la excelencia, que ha encontrado sucesivas ediciones, siendo la más reciente la de 1989. Las empresas excelentes de los Estados Unidos, sobre cuyo estudio está basado el libro, tienen "culturas fuertes", "excelencia cultural", se trata de que "todos los empleados acepten participar de su cultura -de la empresa-".

Esa cultura no es, por otro lado, algo complicado. Se estructura alrededor de pocos temas. De hecho el libro de Peters y Waterman

quiere ser algo así como una descripción de la cultura de las empresas excelentes. Así, los rasgos son reducidos a ocho:

- énfasis en la acción - proximidad al cliente - autonomía e iniciativa - productividad contando con las personas - valores y manos a la obra - zapatero a tus zapatos - estructuras sencillas, staff reducido - tira y afloja.

En realidad, el lenguaje, a veces pintoresco, sirve para complicar lo que puede decirse aún de forma más sencilla. Sólo son tres las categorías distintas del análisis que utilizan Peters y Waterman.

En primer lugar, atención a la acción, lo que engloba todo esto: no dejar nunca las cosas por intentar., tener iniciativa, contestar al reto de la innovación-, no ir más allá de lo que se controla ("zapatero a tus zapatos") aunque, como se acaba de ver, hay que intentar cada vez más.

En segundo lugar, la sencillez. Esto es lo que lleva a las estructuras sencillas, al staff reducido, al tira y afloja que no es más que una combinación de centralización y descentralización. La sencillez quiere decir, por eso mismo, flexibilidad. Pero es que, además, sencillez y flexibilidad pueden verse en el ámbito

de los valores y, en ese caso, todo se reduciría a esta sencilla fórmula:

Trabajar, intentarlo todo, atreverse, vinculando a todas las personas en una tarea que es también creadora de valores éticos.

### NOTA BIOGRAFICA

Rafael Gómez Pérez es doctor en Derecho y en Filosofía, profesor de Antropología cultural en la Universidad Complutense y de Historia económica en la "Institución Empresarial

Europea" (Madrid). Colabora de modo fijo en el diario económico "Expansión".

Ha publicado alrededor de medio centenar de libros, entre ellos algunos dedicados a analizar fenómenos culturales contemporáneos, como *Los nuevos dioses*, *El desafío cultural*, *Cómo entender este fin de siglo*. Otras obras tratan de temas éticos, como *Problemas morales de la existencia humana*, *Deontología jurídica*, *Introducción a la ética social* y, en la colección de libros del Seminario Permanente "Empresa y Humanismo", la obra, aparecida en 1990, *Ética empresarial. Teoría y casos*.