

MIGUEL GONZALEZ SIMON
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO/E.H.U.

TITULO: “CULTURA, LIDERAZGO Y RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS”.

El trabajo tiene como objetivo relacionar esas tres variables: cultura (organizativa), liderazgo (empresarial) y rentabilidad (de la empresa). ¿En qué estado de las dos primeras variables (liderazgo y cultura) se obtienen los mayores éxitos empresariales?

La investigación pretende dar cuenta del estado actual de conocimientos sobre esta materia y sus conclusiones se basan en la recopilación de la literatura científica sobre este tema y en algunas investigaciones concretas realizadas por el propio autor.

Una de las funciones más importantes de los líderes empresariales es el manejo de la cultura organizativa, pero surge la necesidad de tener una visión realista sobre qué tipo de cultura potencia la rentabilidad. La capacidad de liderazgo parece convertirse en elemento fundamental para el éxito empresarial, dada la situación de fuertes cambios (tecnológicos, de valores, globalización de mercados, etc.) a los que se halla sometida la economía.

Una de las conclusiones que se desprende es que, probablemente, en el futuro se perfilarán como empresas eficientes, aquéllas que logren defender, a largo plazo, sus ventajas competitivas, en formas de determinadas culturas empresariales.

Pondremos a continuación las conclusiones más importantes obtenidas de forma provisional en nuestro trabajo.

CONCLUSIONES PROVISIONALES:

1) Toda organización empresarial tiene su propia cultura, que proporciona significado a la realidad y que da sentido a lo que se hace. Dentro de la cultura de empresa, existen varios niveles que se diferencian en su mayor o menor visibilidad exterior y también en el grado de conciencia que los

individuos tienen de ella. El análisis de la cultura de las empresas probablemente se convierta en el futuro, en el factor más importante a analizar entre los que determinan el éxito o fracaso de una empresa.

2) La cultura cumple unas funciones muy importantes en la vida del grupo: simbólica, identificadora, integradora, instrumental. Esta última función ha sido resaltada en los últimos tiempos, porque es la que posibilita utilizar la cultura como medio para conseguir importantes objetivos empresariales; en concreto, se puede utilizar para gestionar la propia imagen de la empresa, para gestionar al personal desde el momento de su reclutamiento y para gestionar estratégicamente los cambios que sean precisos.

3) Aunque todo parece indicar que no hemos llegado todavía a identificar la cultura ideal para una empresa, existen algunos rasgos que encuentran apoyo unánime, como son:

a) Equidad: correspondencia entre lo que el trabajador aporta y lo que recibe; compatibilidad entre el sistema de valores de la empresa y el propio de cada uno.

b) Proyecto común: comprender la tarea conjunta de la empresa, sabiendo situar la actividad propia en ese conjunto total.

c) Adaptación: flexibilidad para la utilización óptima de los recursos en situaciones nuevas.

4) La auditoría de una cultura empresarial, se compone básicamente de tres fases: diagnóstico, enjuiciamiento y configuración. Con ello se pretende:

a) Tomar conciencia de la cultura que existe en la actualidad.

b) Enjuiciar la compatibilidad de dicha cultura, con las exigencias de las estrategias, que es preciso adoptar para conseguir eficazmente los objetivos.

c) Configurar la nueva cultura y difundir el cambio dentro de la empresa.

Para todo ello existen instrumentos adecuados, que es preciso utilizar correctamente.

5) La capacidad que tiene una empresa de protegerse frente a la imitación de otras empresas, en determinados nuevos planteamientos de “hard” (aspectos materiales, nuevos productos, nuevas máquinas, etc.), es casi siempre muy reducida. Las nuevas técnicas, el nuevo know-how, se difunde amplia y rápidamente.

Por el contrario, el “soft” (la capacidad cultural: pautas, valores, símbolos, formas de pensar,...) es difícil de imitar por parte de la competencia.

La conclusión que se desprende es que, probablemente, en el futuro se perfilarán como empresas eficientes, aquéllas que logren defender, a largo plazo, las ventajas competitivas, en formas de determinadas culturas empresariales.

- 6) Ciertos tipos de culturas potencian la rentabilidad a largo plazo, mientras que otros tipos la deterioran. Esto último sucede, cuando la cultura es incapaz de adaptarse, impidiendo que la empresa realice los cambios estratégicos y tácticos que necesita.
- 7) Poseer una “cultura fuerte” empresarial, no es condición necesaria ni suficiente para conseguir una alta rentabilidad. El ajuste entre cultura fuerte y entorno, puede asociarse con la rentabilidad a corto plazo, pero no existe una fórmula única que esté relacionada con la rentabilidad a largo plazo, especialmente en una época en que el cambio parece ser la norma.
- 8) Parece haber cada vez más evidencia, de que las culturas empresariales que potencian la rentabilidad se erosionan con el paso del tiempo. Ello puede ser debido, a que los valores no se traspasan eficazmente a los nuevos grupos directivos (que se requieren en una empresa en crecimiento), o tal vez el paso del tiempo y los éxitos alcanzados, alteran la memoria de las personas que, al final, olvidan cómo y por qué alcanzaron inicialmente el éxito. En todo caso, la entropía y el proceso de rutinización cultural se abren paso inexorablemente en toda organización.
- 9) Probablemente una de las funciones más importantes del líder es el manejo de la cultura. El peso del líder fundador, en la formación de la cultura organizativa es decisivo, al nacer la empresa. Pero también es importante posteriormente, en el transcurso del tiempo. A través del liderazgo puede modificarse la cultura empresarial, para que se convierta en un factor que potencie la rentabilidad. Pero ello constituye un cambio complejo y difícil que exige tiempo. El líder debe tener como guía, una visión realista sobre qué tipo de cultura potencia la rentabilidad.
- 10) El fenómeno del liderazgo ha sido muy estudiado en el campo de las ciencias sociales, pero ha habido rendimientos decrecientes en su estudio. No obstante, es de tal importancia el fenómeno, que quizá merezca la pena seguir abordándolo con entusiasmo. Algunos resultados importantes han sido ya consagrados por la investigación.
- 11) La capacidad de liderazgo parece convertirse en elemento fundamental para el éxito empresarial, dada la situación de fuertes cambios (tecnológicos, de valores, globalización de mercados, etc.) a los que se halla sometida la economía. Pero el liderazgo debe hacerse efectivo en todos los niveles de la empresa y de forma contingencial. En los casos de transformación cultural profunda, el liderazgo parece revestir la característica de poseer una “perspectiva externa” (una visión desde afuera de la empresa) y un “control de los factores internos” de la empresa.
- 12) Una conjetura establecida en nuestro trabajo, nos habla de la correspondencia existente entre el tipo de poder utilizado en una organización y el tipo de actitud (o estado anímico-mental) originado en los subordinados. La relevancia de dichas conexiones, para el mundo de la empresa, es clarividente. Es preciso realizar en el futuro una comprobación empírica más exhaustiva.

13) Al hablar de las funciones del empresario en la economía moderna, se van perfilando, cada vez con más nitidez, las siguientes:

a) Función financiera: empresario-capitalista, (centró gran interés en tiempos pasados pero hoy está en declive).

b) Función directiva: empresario tomador de decisiones, que a su vez pueden dividirse en:

1.- Decisiones ordinarias, (gerencia rutinaria de la empresa).

2.- Decisiones innovadoras, (empresario dinamizador, emprendedor).

c) Función de liderazgo: genera satisfacción, motivación e implicación.

Puede ser:

1.- Liderazgo transaccional, (clarifica la cultura y le infunde vida).

2.- Liderazgo transformador, (cambia la cultura de la empresa).

14) Las organizaciones empresariales que potencian la rentabilidad, poseen una cultura adaptable, que puede dividirse en dos partes bien diferenciadas:

a) Un núcleo cultural, relativamente pequeño, compuesto de una serie de pautas, valores y símbolos, que se tienen como esenciales y que gozan de gran estima. Es un núcleo “sagrado”, que debe ser aceptado por todos y cada uno de los miembros de la organización. Tal núcleo cultural proporciona la marca, la impronta, las señas de identidad de la organización. Son valores y comportamientos básicos con los que se exige un fuerte compromiso y que a la vez, (por ser esenciales y básicos), son fácilmente adaptables a nuevas necesidades y circunstancias.

El contenido concreto de estos valores, suele hacer referencia a la importancia de la habilidad-destreza, motivación, responsabilidad; la importancia de la iniciativa, la creatividad, la innovación. En tales empresas se valora altamente a los agentes que las integran: trabajadores, consumidores/clientes, accionistas, proveedores, y se aprecia la práctica del liderazgo en todos los niveles jerárquicos.

b) Una periferia cultural, mucho más extensa, en la que se encuentran elementos culturales mucho más flexibles, que abogan por la propia iniciativa de los individuos, la creatividad en la respuesta a las labores cotidianas, la reinterpretación de los valores y pautas, acomodándolos a los tiempos y circunstancias, etc.

Importante es advertir que, en estas empresas “excelentes”, todos saben diferenciar bien entre ese “núcleo cultural” (duro-rígido) que se impone a los individuos, (y con el cual logran identificarse y comprometerse), del resto de la “periferia cultural” (blanda-flexible).

Así mismo, se sabe diferenciar bien entre lo que es la cultura de la empresa (y más en concreto el corazón central de ella) y las prácticas de gestión específicas que se necesitan en cada momento y que no deben osificarse sino, por el contrario, ajustarse a las condiciones cambiantes del entorno.

15) Clarificar el sistema de valores de la cultura e infundirle vida son las mayores aportaciones que puede hacer un líder empresarial.

En situaciones estables el líder debe contribuir a mantener la llama viva del núcleo cultural organizacional, es decir, reforzar los elementos centrales del corazón cultural de la empresa. En los tiempos turbulentos, y este puede ser el caso para muchas de nuestras organizaciones actuales, se necesitan por el contrario, fuertes cambios en la propia cultura de la organización empresarial, para poder así adaptarse exitosamente a las transformaciones experimentadas por los entornos externo y interno. Ahora bien, esos cambios generan incertidumbre, ansiedad, perdedores y ganadores. Se requiere, para tal labor, la presencia de líderes transformadores, líderes carismáticos.

16) Favorecer una cultura positiva, de rentabilidad, para la empresa, exige caminar entre límites. Se debe ser inflexible respecto a los valores básicos, centrales, del núcleo cultural, y al mismo tiempo adaptable y flexible con la mayoría de las prácticas de gestión y otros valores de la periferia cultural. Se debe presionar con firmeza para tener éxito, pero sin permitir que el sentimiento de orgullo, que usualmente acompaña al éxito, se convierta en arrogancia. Y requiere la presencia de un fuerte liderazgo en la cima, pero sin que se asfixie o disminuya a los líderes que se desarrollan en los niveles inferiores.

17) No es fácil jugar a profeta, pero la empresa del futuro tal vez sea menos jerárquica y piramidal y más flexible y participativa. Y ello porque la innovación continua y sistemática se convertirá en el eje de la ventaja competitiva, dentro del paradigma de la empresa del futuro. Paradigma que incluye valores como: adaptabilidad y flexibilidad, ambiente creativo, importancia de la información y de la calidad, participación, innovación y mejora continua, énfasis en las relaciones informales y en los “procesos” más que en los “resultados”. El modelo tradicional “burocrático-militar” podría así verse sustituido, progresivamente, por un modelo que podemos llamar “científico-empresarial”.

18) El eterno debate de la rentabilidad de las empresas, según sea su tamaño, parece carecer de relevancia. A las ventajas intrínsecas que parecen tener las empresas pequeñas (frente a las grandes), se pueden oponer las ventajas específicas de las que parecen gozar las empresas grandes (frente a las pequeñas).

En la actualidad, las empresas grandes tratan de imitar a las empresas pequeñas en los puntos fuertes que estas últimas poseen, y a la inversa. Una perspectiva que podríamos llamar “federalista”, está borrando la falsa dicotomía entre lo grande y lo pequeño.

BIBLIOGRAFIA

(1) Bennis Warren: “Cambio y liderazgo”. Ed. Deusto 1995.

(2) Bueno Campos: “Curso básico de Economía de la empresa” Ed. Pirámide.

- (3) Elechiguerra Arrizabalaga, Crisanta y otros: "Reflexiones sobre la Universidad y la Empresa" Universidad del País Vasco. Bilbao 1995.
- (4) Galbraith Kenneth John: "El nuevo estado industrial". Ed. Ariel. Barcelona 1984.
- (5) Gilder George: "Riqueza y pobreza". Instituto de estudios económicos. Madrid 1985.
- (6) Gilder George: "El espíritu de empresa". Ed. Espasa-Calpe. Madrid 1986.
- (7) Guzman Cuevas Joaquín: "El empresario en la provincia de Sevilla". Ed. Sevilla siglo XXI; 1995
- (8) Kotter P. John y Heskett L. James: "Cultura de Empresa y Rentabilidad". Ed. Díaz de Santos. Madrid 1995.
- (9) Kotter P. John: "El factor liderazgo". Ed. Díaz de Santos. Madrid 1990.
- (10) Manz Charles C. y Sims Henry P. Jr.: "Superliderazgo". Ed. Paidós. Barcelona 1993.
- (11) O'Kean Alonso José MTM.: "Empresario y entorno económico". Ed. Deusto.
- (12) Pacheco Roberto Pascual: "Liderazgo y participación: mitos y realidades". Universidad de Deusto. Bilbao 1987.
- (13) Quintanilla Ismael y Bonavía Tomás: "Dirección participativa". Ed. Endema. Madrid 1993.
- (14) Rodríguez Porras, J.M.: "El factor humano en la empresa". Ed. Deusto.
- (15) Schneider, Benjamin: "Organizational Climate and Culture". San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- (16) Smith Peter B. y Peterson Mark F.: "Liderazgo, organizaciones y cultura". Ed. Pirámide. Madrid 1990.
- (17) Stoner James A.F. y Freeman R. Edward: "Administración". Ed. Prentice Hall Hispano-americana. México, 1994.