

# CULTURA FUERTE, LIDERAZGO Y RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS. Algunos casos del País Vasco.

CONGRESO ASEPELT 1999

Miguel González Simón

UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO

1999

BILBAO.

Junio

## 1.- Introducción

El presente ensayo tiene como objetivo realizar algunos breves comentarios sobre la relación significativa de 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?

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.

La transformación cultural y el éxito que ha acompañado a un conjunto de empresas vascas en los últimos años, ha reavivado el interés por lo que, de forma un tanto presuntuosa, se ha llamado “modelo vasco empresarial”.

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

## 2.- EL MODELO GENERAL.

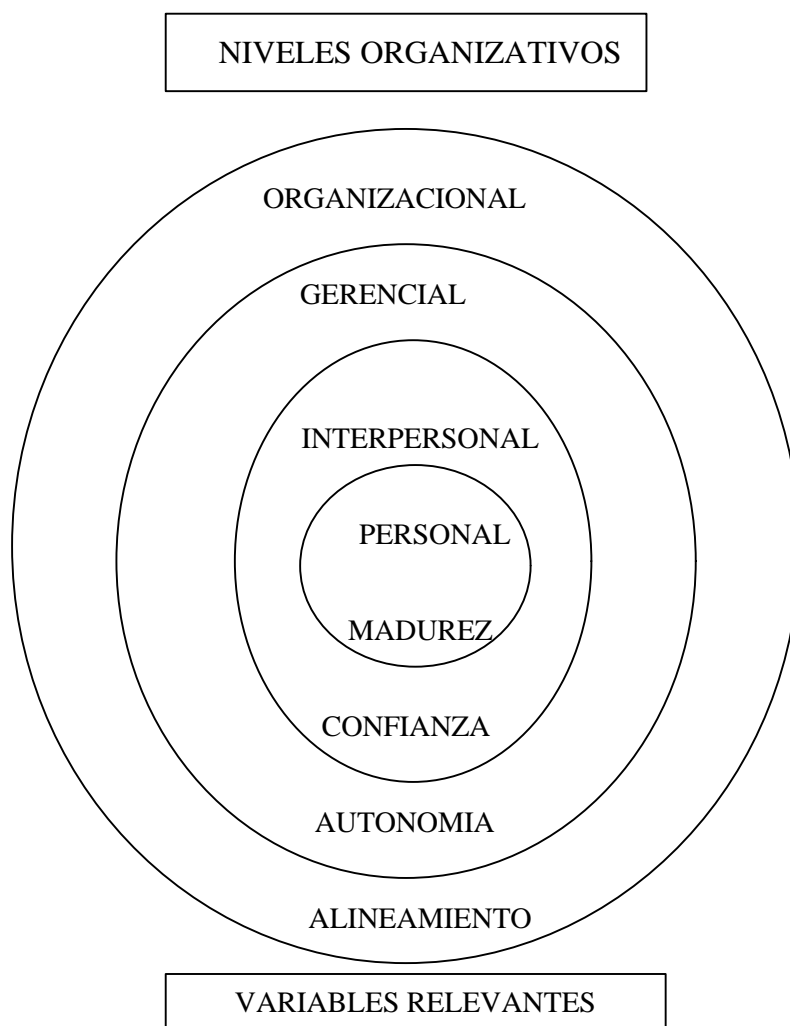
Concebimos a la empresa con un enfoque conceptual de sistema. Ello implica concebir el objetivo de estudio como si fuera un ente global formado por diferentes partes heterogéneas que están relacionadas unas con otras (es decir, son interdependientes) y cada una de las cuales cumple una función para el sistema global.

Al intentar analizar y explicar el mundo de la empresa, puede decirse que:

- Tradicionalmente se ha hecho énfasis en los ACTIVOS TANGIBLES (materias primas, maquinaria, etc.).
- En la actualidad aparecen como relevantes los ACTIVOS INTELECTUALES (gestión del conocimiento y capital intelectual).
- En el futuro estamos seguros que se hará prioritario el énfasis en los ACTIVOS EMOCIONALES.

Dentro de un enfoque sistémico empresarial, podemos representar cuatro dimensiones o niveles relevantes, que nos ofrecen claridad en el análisis empresarial y apoyatura para introducir estrategias apropiadas. El gráfico puesto a continuación, inspirado en Covey, nos ilustra acerca de esos cuatro niveles organizativos: personal, interpersonal, gerencial y organizacional. Para cada uno de esos niveles conocemos la variable relevante de análisis: madurez, confianza, autonomía y alineamiento.

EL SISTEMA ORGANIZACIONAL-EMPRESARIAL CON SUS CUATRO NIVELES:  
DISTINTOS E INTERDEPENDIENTES.



Fuente: Inspirado en Stephen R. Covey.

Podemos ver en el gráfico anterior, los cuatro niveles a analizar en la organización empresarial: personal, interpersonal, gerencial y organizacional. Por otro lado, las variables relevantes de estudio son: madurez, confianza, autonomía y alineamiento.

1º Nivel: El nivel personal:

En toda empresa podemos comenzar nuestro análisis, por el nivel más sencillo, dentro del enfoque de recursos humanos: las personas que poseemos dentro de la organización. Ellas son nuestra “materia prima”. La variable que es analizada más frecuentemente a este nivel es el “grado de madurez”. En esta variable se distinguen tres componentes:

A) CAPACITACION: Habilidad y destreza para realizar bien las tareas encomendadas en la empresa. Profesionalidad buena o mala del individuo en su puesto de trabajo.

B) MOTIVACION: Grado de interés y actitud positiva del individuo en el desempeño de su tarea.

C) RESPONSABILIDAD: Persona que responde de lo que hace y de las consecuencias de lo que hace. Es coherente entre lo que dice y lo que hace. O, en otras palabras, no acostumbra ni a mentir a los demás ni a mentirse a sí mismo. Alto grado de honestidad y de autenticidad.

Con escalas apropiadas que midan los tres componentes (capacitación, motivación, responsabilidad), podemos obtener un índice que nos mida el “grado de madurez” de los diversos trabajadores.

### 2º Nivel: El nivel interpersonal:

Los trabajadores en la empresa, establecen relaciones interpersonales, formando grupos formales e informales.

La variable relevante, a analizar en este nivel, es el grado de confianza existente entre las personas.

Si los individuos alcanzan un alto grado de madurez, fácilmente se establece entre ellos la confianza. Cuando la confianza es elevada, nos comunicamos fácilmente, con poco esfuerzo y en el acto. Aunque cometamos errores, los demás seguirán captando nuestro mensaje.

La confianza podría definirse como la cuenta bancaria emocional, a nombre de dos personas. Cuando actuamos con comprensión y responsabilidad con otra persona, nuestro saldo en esa cuenta emocional se eleva. Por el contrario, el desprecio, la mentira o la falta de comprensión hace disminuir nuestro saldo bancario emocional.

La confianza conlleva normalmente buena comunicación, empatía y sinergia.

### 3º Nivel: El nivel gerencial:

Tratamos en este nivel de las relaciones entre el gerente-líder y los subordinados.

Cuanta mayor sea la confianza del gerente con los subordinados, (confianza basada en la madurez de éstos), mayor será la autonomía, independencia e iniciativa de los trabajadores.

La variable relevante en este nivel es la autonomía que el gerente proporcionará a sus trabajadores, que deberá ser tanto mayor cuanto más grande sea la confianza en ellos.

La “autonomía total” es el extremo del continuum “autonomía-control”. Cuanta más autonomía menos supervisión, menos control. Equivale a otorgamiento de poder. Conlleva participación y delegación.

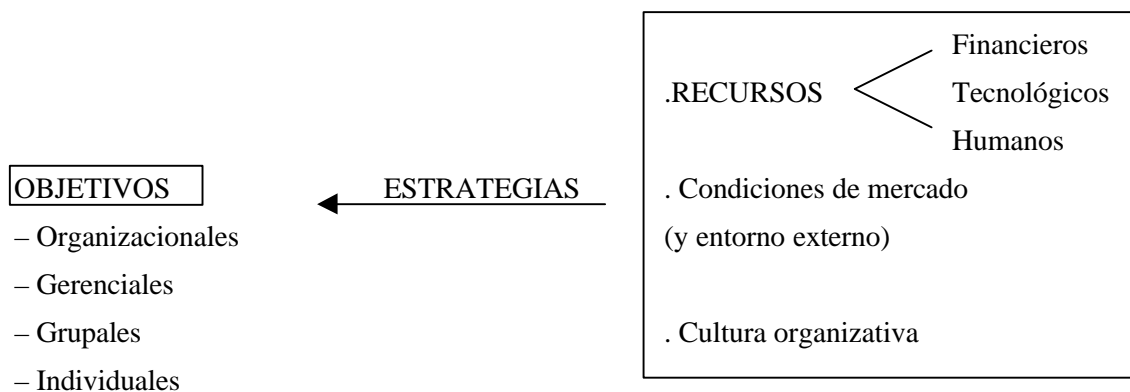
En las empresas que poseen “culturas fuertes” y que han posibilitado una buena formación en los empleados, muy amenudo se encuentran con trabajadores con elevado grado de madurez, es decir: bien

capacitados, motivados y afrontando sus responsabilidades. En estos casos los controles externos deben ser suplantados por el control interno o autocontrol.

Dentro de este tercer nivel organizacional es donde se encuentran la mayor parte de los trabajos e investigaciones, en el campo de los recursos humanos en la empresa. Ejemplo: el modelo de Hersey y Blanchard.

#### 4º Nivel: El nivel organizacional:

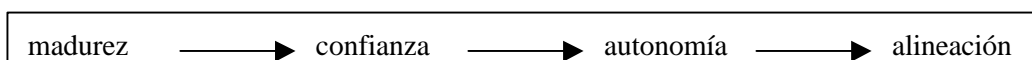
La variable clave a analizar en este nivel es el “alineamiento”. Es preciso alinear todos los elementos de la organización, si queremos ser eficientes y eficaces.



En la empresa intentamos conseguir unos objetivos. Pero es preciso darse cuenta de que, además de los objetivos más o menos explícitos de la propia organización, existirán objetivos gerenciales, grupales e individuales. Y es una labor esencial, intentar la congruencia o armonía entre esos distintos tipos de objetivos; es decir, alinearlos en una misma dirección, utilizando el liderazgo transaccional.

El alineamiento debe también producirse entre los objetivos a conseguir y las estrategias más idóneas a utilizar; siendo conscientes de los recursos financieros, tecnológicos y humanos que poseemos y de las condiciones del mercado y del entorno, cuyas variaciones provocarán cambios necesarios en nuestras estrategias. Por último, debemos tener en cuenta la propia cultura de la empresa, siendo conscientes de sus potenciales y limitaciones; muchas veces puede sucedernos, que no podamos implantar las estrategias de actuación más adecuadas en la empresa, porque la propia cultura organizativa nos lo impide; en los casos graves, hay que optar por la transformación cultural, pero éste es un proceso lento y difícil y que requiere para tal labor la presencia de directivos con una importante capacidad de liderazgo.

Es importante advertir, que los cuatro niveles que acabamos de analizar con brevedad, se interrelacionan e influyen mutuamente, aunque hay cierto consenso en que la dirección primordial del influjo se produce de dentro hacia afuera:



### 3.- ANALISIS MODERNO DE LA ESTRUCTURA DE PODER EN UNA ORGANIZACION EMPRESARIAL.

Toda organización, de algún modo, controla a sus miembros. El análisis sociológico actual de las organizaciones, escoge como uno de los elementos clave de estudio, la “estructura de poder” existente. Efectivamente toda organización para su supervivencia necesita de una estructura de poder. Y ésta, a su vez, puede clasificarse, en consonancia con los medios de control utilizados, en seis tipos: poder coercitivo, poder utilitario, poder del cargo, poder de liderazgo, poder pericial y poder de socialización.

El primero consiste en el control basado en el empleo de medios físicos; es el poder basado en el castigo.

El poder utilitario se basa, al contrario del anterior, en el premio, que puede adoptar formas diversas: dinero, elogio, status, etc.

El poder del cargo se basa en el puesto que ostenta una persona; el subordinado le reconoce el derecho a darle directrices, dentro de un ámbito definido (la “zona de indiferencia” de Barnard). El poder en este caso, le viene al superior por el cargo que ocupa, más que por sus cualidades personales.

El poder de liderazgo, contrasta con el anterior porque el asentimiento se expresa en base a la persona misma del superior, (y no en base al cargo). Cuando un individuo alcanza esta forma de poder decimos que es un líder.

El poder pericial, o saber de competencia profesional, confiere un potencial de influencia. No es casualidad que en estos casos digamos que alguien es “una autoridad en la materia”.

El control interno o autocontrol, también llamado control subjetivo, hace referencia a los comportamientos espontáneos e inconscientes de la persona que, a través de un eficaz proceso de socialización, ha llegado a internalizar las pautas, valores y símbolos de la organización en la que se encuentra. Su “compromiso” con la organización puede llegar a ser muy fuerte, buscando en ella la propia autorrealización. Por el contrario las “desviaciones” en su conducta pueden provocarle sentimientos de culpa.

La mayoría de las organizaciones utilizan simultánea o sucesivamente una combinación de estas seis clases de poder; si bien dando preferencia a algunas de ellas.

Ahora bien, un fenómeno importante que interesa resaltar, es que el uso de los distintos tipos de poder, entraña consecuencias diversas en lo tocante a las actitudes generadas en los miembros de la organización. Quiere esto decir que la respuesta psicológica de los individuos, tiende a corresponderse con el tipo de poder utilizado.

Gráficamente podríamos representarlo del siguiente modo:

### TIPOS DE ESTRUCTURA DE PODER

TIPOS DE ACTITUD ↓	COERCITIVO (CASTIGOS)	UTILITARIO (Premios)	CARGO (Puesto ocupado)	LIDERAZGO (Persuasión)	PERICIAL (Saber profesional)	AUTOCONTROL (Socialización)
ALIENACION	miedo					
CALCULO		equidad				
LEGITIMACION			cooperación			
IDENTIFICACION				lealtad		
ACEPTACION					sumisión	
AUTORREALIZACION						compromiso

FUENTE: Elaboración propia.

Se produce, pues, una correspondencia entre la naturaleza de la estructura de poder de una organización y el estado anímico de sus miembros. La diagonal señala las coincidencias predominantes entre estructura de poder y mentalidad de los subordinados; dentro de cada casilla se incluye el “valor” que predomina en ese contexto. Ello señalaría que los tipos de organización que forman la diagonal, “constituyen contratos psicológicos congruentes y operativos entre la organización y sus miembros; lo que éstos están dispuestos a darle está en consonancia con lo que reciben a modo de recompensa y con la clase de autoridad al uso”. Ejemplo: Si una organización utilitaria, como una empresa manufacturera, espera de sus trabajadores que les guste el trabajo y que se identifiquen con ella, puede que tal vez esté esperando recibir de ellos más de lo que les da.

En todo caso, no hacemos ningún juicio de valor acerca de cual sea el mejor tipo de poder a aplicar. La “eficacia” de uno u otro dependerá de diversas variables entre las que se encuentran: el tamaño de la organización, la tarea a realizar, los objetivos que se intentan conseguir, el tipo de personalidad de los miembros componentes y el entorno externo donde se ubica la organización. Además hay que tener en cuenta que, en la realidad, las organizaciones suelen reunir, en combinaciones distintas, los seis tipos de poder descritos.

Si observamos el cuadro anterior, sólo un tipo de poder corresponde al verdadero liderazgo. El tipo de actitud que origina es la identificación. El poder de liderazgo se puede diferenciar teóricamente bien, respecto de los otros cinco tipos. Así, por ejemplo, el liderazgo es un asentimiento que se produce no en base al cargo que se ocupa, sino en base a la persona misma del superior. Y aunque el liderazgo suele implicar la capacidad real de premiar y/o castigar, no gira realmente alrededor de esa capacidad.

¿Cómo se produce la identificación?. Todo parece indicar que un individuo se constituye en líder, cuando quienes le rodean -subordinados o seguidores potenciales- perciben en él la presencia de ciertas cualidades que despiertan su confianza. (subrayamos el término “perciben” porque las posibilidades de manipulación psicológica están más que demostradas).

Estas cualidades dependen, en cierto modo, de las circunstancias: no son las mismas en el cabecilla de un movimiento obrero violento, en un jefe militar, o en un directivo de empresa.

Sin embargo, podemos generalizar que los subordinados han de confiar en que el líder es capaz de resolver los problemas que les atañen y de dar satisfacción a sus necesidades.

Esta confianza implica, a su vez, que los seguidores o subordinados han de percibir en el líder una voluntad de servicio, o sea, la intención positiva de tener en cuenta el bien de ellos. Sin embargo, la historia nos muestra múltiples ejemplos, de que el líder puede manipular de tal modo las motivaciones de sus seguidores, que éstos den por supuesto en él una voluntad de servicio que es pura farsa.

Esta forma de poder puede acompañar -y frecuentemente acompaña- al poder basado en el cargo. Cuando sucede así, el poder del cargo (authority of position) se refuerza con el poder personal del líder (authority of leadership). Entonces decimos que el superior “se ha ganado el mando”. Cuando para ésto, el superior puede pedir a sus subordinados esfuerzos que superan los límites de la “zona de indiferencia”, ya que esta zona se ha ampliado por la confianza depositada en aquél. Esta observación nos permite ver la intersección entre diversas formas de poder.

De todo lo dicho se deduce, que si un empresario está interesado en que sus trabajadores sean creativos en el taller o en la oficina, que se identifiquen con la empresa, que sean capaces de sacrificarse por ella (si se está pasando una mala racha), en definitiva, tengan los trabajadores un íntimo compromiso con, por y para la empresa, la utilización del poder “utilitario” (sueldos, mejoras, promoción,...) no es suficiente. Se deben utilizar otros tipos de poder, y el poder del liderazgo aparece como especialmente relevante.

No obstante, la utilización del poder de liderazgo en la empresa, con la generación de tipos actitud de “identificación” en los trabajadores, tal como nos indica el cuadro anterior, no debe suponerse que sea condición indispensable para que una empresa pueda funcionar exitosamente.

En un planteamiento de largo plazo el control interno o autocontrol aparece como especialmente ventajoso; éste aparece con mucha frecuencia en ambientes con “cultura fuerte”, donde las personas saben qué deben pensar y practicar y acaban originando sus respuestas de forma inconsciente.

#### 4.- EL CONCEPTO DE CULTURA FUERTE.

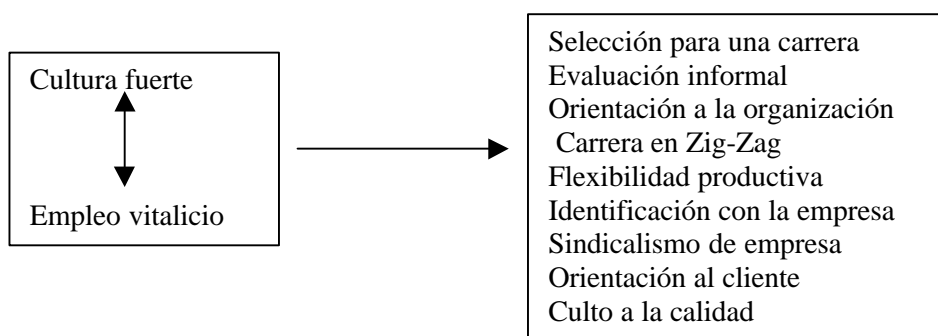
Una cultura fuerte existe cuando se da un sistema bien compartido de valores y objetivos. El sistema de valores empresarial puede ser más (cultura fuerte) o menos (cultura débil) compartido. En el primer caso, se da una importante integración de las subculturas vigentes en la organización: por ejemplo, las correspondientes a los distintos niveles jerárquicos.

Una empresa con cultura fuerte supone una maquinaria bien engrasada de cultura, llegando a revestir importantes rasgos de “empresa-institución” y pasando el gerente a ser un director institucional y no sólo organizacional.



Una cultura fuerte define claramente el perfil de sus miembros. Los instrumentos básicos para su logro, (que contribuyen a generar y mantener lo que se denomina “cultura fuerte”) son: Selección de personal, Formación, Promoción, Planes de Carrera, etc. De esta forma se puede crear cohesión interna y sentimiento de pertenencia.

Naturalmente, la cristalización de una cultura fuerte no es posible sin una socialización del personal e internalización de los valores de la organización. En ello han jugado un importante papel las políticas de empleo casi vitalicio. En efecto, en los análisis de las culturas corporativas se ha manejado a menudo la nomenclatura Tipos Z y A. La diferencia específica estaría constituida por el carácter vitalicio del empleo (Tipo Z) o por el contrario, un empleo más ocasional (Tipo A). Una cultura fuerte cabe suponer favorece el empleo de por vida. Este, a su vez, alimentaría, a través de la socialización de un personal que siente “su” empresa, la cultura fuerte de la organización. De este rasgo cultural (empleo vitalicio) se derivarían aspectos tan importantes como una mayor identificación con la empresa (más que con la propia profesión u ocupación) escasa rotación del personal, mayor socialización, mejor calidad del producto, sindicalismo de empresa, etc. Muchas de estas características se han relacionado con el estilo de empresa japonés:



#### La cultura débil:

Con frecuencia, los cambios en los miembros clave, la asimilación rápida de nuevos empleados, la diversificación hacia áreas de negocios diferentes y la expansión geográfica puede debilitar o cambiar la cultura vigente.

Un número suficiente de crisis y cambios, junto con la ausencia de los mecanismos que permiten perpetuarla, pueden destruir una cultura o debilitarla demasiado.

#### La cultura fuerte:

Pero, por el contrario, las culturas pueden crecer hasta llegar a ser muy fuertes. Sucede cuando existen muchos valores, patrones de comportamiento y prácticas comunes, y los miembros de la cultura están íntimamente interconectados entre sí. La continuidad del liderazgo, la estabilidad de los miembros del grupo, la concentración geográfica, los grupos pequeños y un relativo nivel de éxito, son todos factores que contribuyen a la estructuración de una fuerte cultura de empresa.

Las culturas, cuando son muy fuertes, pueden tener importantes y decisivas consecuencias. La firmeza y rapidez en la toma de decisiones; la fuerte motivación, satisfacción, implicación y compromiso de los trabajadores, son algunos de los rasgos característicos importantes. Pero pueden, también, inducir a personas inteligentes a que, de común acuerdo, caminen juntos hacia el fondo del precipicio.

En las culturas fuertes, prácticamente todos los directivos comparten un conjunto relativamente coherente de valores y métodos para la conducción de los negocios. En esas culturas, es muy posible que un nuevo directivo sea corregido por sus subordinados, al igual que por sus superiores, si viola alguna de las normas de la organización. Es usual que se perciba, desde afuera, que las empresas que poseen una cultura fuerte muestren un cierto “estilo”. Con frecuencia se dan a conocer los valores compartidos en una declaración de la misión de la empresa.

Además el estilo y los valores de una cultura fuerte tienden a no variar mucho cuando se designa a una nueva persona en el más alto nivel directivo: sus raíces son muy profundas.

#### 5.- ALGUNAS VENTAJAS DE LA CULTURA FUERTE:

La lógica que, para muchos, explica cómo la fortaleza de la cultura empresarial se relaciona con los buenos resultados económicos, se fundamenta en tres ideas:

- a) En tal “cultura fuerte” los esfuerzos se aúnan o “unifican” más fácilmente hacia un objetivo común. En sonora y plástica metáfora puede decirse que los empleados tienden a marchar al “ritmo del mismo tambor”. Este es un logro importante en un mundo lleno de especializaciones y variaciones que implican una fuerte diversidad de intereses. Cuando la empresa posee una cultura muy débil las personas pueden salir disparadas en cientos de direcciones diferentes.
- b) La cultura fuerte ayuda a alcanzar altos niveles de motivación entre los empleados. Se afirma que, en algunos casos, los valores compartidos y los comportamientos hacen que las personas se sientan bien al trabajar para la empresa; se asegura que ese sentimiento de compromiso y lealtad provoca, como resultado final, que las personas se esfuercen más. En ocasiones, algunas creencias propias de este tipo de empresas inducen a que se perciba el trabajo como una actividad gratificante. Así, recurriendo a dos ejemplos muy utilizados, se señala que los empleados se sienten gratamente recompensados cuando se les implica en la toma de decisiones o cuando se reconoce la contribución que hacen a la organización.
- c) Las culturas fuertes favorecen el comportamiento global de la organización, debido a que generan los controles y estructuras requeridos, sin necesidad de que se tenga que recurrir a las esfíxiantes burocracias que inhiben la motivación y la innovación.

Los tres efectos mencionados, (unificación de objetivos, motivación y control), parecen asegurar la lógica deducción de que una cultura fuerte ayudará a que el comportamiento de la empresa sea bueno. Pero ello sólo sucederá si la gestión que realizan los directivos es la correcta. De lo contrario, puede ocurrir, que cuando los directivos “toquen sus tambores culturales” las personas corran juntas, agarradas de la mano, en la dirección incorrecta, precipitándose al abismo.

De las culturas fuertes se dice que se asemejan a un clan, y que la legitimidad clásica refuerza otras legitimidades, como las relaciones contractuales y las normas burocráticas (A. L. Wilkins y W. G. Ouchi). La zona de incertidumbre, litigio permanente de las relaciones laborales, queda reducida por compartir significados. Las disensiones cotidianas (respecto de remuneraciones, “status”, etc.) pierden su sentido trágico porque el cemento de la cultura cierra las grietas.

Estas consideraciones nos indican que es preciso gestionar con tacto la flexibilidad de plantillas: su abuso puede propiciar culturas corporativas débiles y serias desventajas disfuncionales. En muchos casos, una cultura fuerte implica un enorme potencial de flexibilidad.

Los valores culturales funcionan como la argamasa, sirviendo como verdadero instrumento de solidaridad. Las personas, en las empresas con cultura fuerte, se congregan en torno a valores “superiores” compartidos en común; valores que a su vez les dan unidad. Las personas se sienten atraídas hacia otras personas que profesan los mismos valores, y se puede decir que los valores comunes están entre los factores más importantes que crean y mantienen la solidaridad social.

Sin embargo, las culturas de empresa que limitan el desarrollo de una sólida rentabilidad a largo plazo no son raras; se desarrollan con facilidad, incluso en empresas que están llenas de personas razonables e inteligentes. Las culturas que estimulan comportamientos inadecuados e impiden el cambio hacia estrategias más eficaces, tienden a estructurarse lentamente y en silencio a lo largo de los años, especialmente cuando las empresas están siendo gestionadas eficazmente. Una vez que este tipo de cultura existe puede ser muy difícil cambiarla, debido a que las personas implicadas no la perciben, ya que, entre muchas otras razones, la propia cultura ayuda a mantener la estructura de poder existente en la empresa.

## 6.- CONCLUSIONES DE ESTUDIOS EMPIRICOS.

La observación de diversos estudios empíricos nos hace concluir que cuando la empresa exhibe una cultura fuerte, ello queda reflejado por el hecho de que las desviaciones típicas en el cuadro de respuestas son persistentemente pequeñas o reducidas. Una cultura fuerte implica así mismo, la práctica ausencia de subculturas, una gran identificación del personal con la empresa, al igual que un intenso compromiso y corresponsabilidad. Quizás por ello sea frecuente encontrar que la plantilla “tenga dificultades de conciliar el sueño como consecuencia del trabajo” y que afirmen que “las cargas del trabajo son excesivas”, siendo especialmente notorio el “stress”. Al mismo tiempo, los directivos suelen proclamar con orgullo que el personal viene marcado hasta en la calle por su “estilo”.

Los estudios observados parecen llevarnos también a la conclusión de que poseer una cultura fuerte empresarial, no parece ser condición estrictamente necesaria, ni tampoco 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 esta época en que el cambio parece ser la norma).

No obstante, precisando más, cabe decir que, en los estudios empíricos realizados hasta la fecha, son relativamente escasas las empresas que poseyendo una cultura débil alcanzan elevados niveles de rentabilidad. Normalmente tales resultados (cultura débil y gran éxito económico) suelen achacarse a posiciones de “dominio de mercado” de tales empresas: monopolio, duopolio, oligopolio, etc.

Así pues, sigue siendo cierto que, en la mayoría de los casos, puede asociarse alto nivel de rentabilidad con cultura fuerte, aunque la inversa (“la cultura fuerte produce alta rentabilidad”) no sea cierta. Y no hay que olvidarse de que existen casos de empresas con culturas débiles y altos niveles de rentabilidad asociados con posiciones de dominio de mercado.

## 7. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS AVANZADAS EN GESTION DE LA C.A.V.:

Del análisis de las nueve empresas avanzadas en gestión, analizadas por el Cluster de Conocimiento y del debate realizado sobre las mismas, celebrado a mediados de Enero de 1998 en el Parque Tecnológico de Zamudio, creemos que pueden resumirse de manera sucinta algunos rasgos de la cultura organizativa de esas empresas:

- 1) Existencia de un equipo directivo coherente y bien liderado. Siempre hay un líder claro. Estilo de dirección abierto, participativo; con buena coordinación. Predominan los equipos directivos jóvenes, con estudios universitarios. El principal directivo-líder suele tener más edad y experiencia.
- 2) Buena disposición al cambio y apuesta por el crecimiento. Se lucha contra la autocomplacencia.
- 3) Apuesta por la Calidad Total. Apuesta por clientes exigentes, tractores, que implican retos para la empresa.
- 4) Anticipación y aceptación del cambio. Planteamiento estratégico claro: han sabido responder a las oportunidades y amenazas. Ejemplo: estar a la cabeza de la innovación tecnológica.
- 5) Estrategias de especialización en unos casos y/o diversificación en otros.

- 6) Empresas que son conscientes de la necesidad de colaborar: con proveedores, clientes,... e incluso competidores. Es factible la competición y a la vez la colaboración. Son importantes las alianzas. En muchos casos se hace el seguimiento e integración con el cliente desde las fases de diseño y desarrollo.
- 7) Gestión financiera sana: desarrollo de los recursos propios. La autonomía financiera es elemento clave del éxito.
- 8) Decidida orientación al mercado y al cliente. Ampliación del concepto de mercado: internacionalización.
- 9) Empresas centradas en las personas. Sensibles al desarrollo humano: alcanzar un elevado grado de madurez (capacitación, motivación, responsabilidad). Así surge la confianza. Importancia de la comunicación, formación, transparencia, participación, etc. Más personas implica más empuje, más creatividad. Apuesta por acuerdos con los trabajadores: se intenta involucrarles y aumentar su compromiso con la organización.
- 10) Fuerte capacidad de aprendizaje: tan importante como los resultados son los procesos. Capacidad de reinventar la empresa.
- 11) Tanto la gestión como el liderazgo son fundamentales. Pero el liderazgo aparece como factor estratégico de éxito, con un 80% de ponderación, frente a un 20% de gestión. Importancia de la capacidad de visión y liderazgo del equipo. La motivación de las personas se hace a través de líderes que creen en las personas y personas que creen en los líderes; y esta relación se logra mantener permanentemente.
- 12) La cultura organizativa posee un elevado grado de fortaleza, (aunque no necesariamente existe un liderazgo duro) y ven el futuro como apasionante.

#### 8.- GENERANDO EFICIENCIA: LA EMPRESA COMO “COMUNIDAD” FRENTE A LA EMPRESA CON “COMPETENCIA INTERNA”.

Podemos establecer en la actualidad una tipología de empresas, según su esquema básico organizativo: A) Empresa jerárquica piramidal. B) Empresa-comunidad con cultura fuerte. C) Empresa con competencia interna (intraempresarial).

##### A. EMPRESA JERARQUICA PIRAMIDAL:

Ha sido la más habitual hasta la fecha y todavía sigue teniendo gran predicamento, si no en la literatura sí en la realidad. Tiene en su haber importantes éxitos en el pasado, pero su futuro es cada vez más

problemático. Solamente en determinados ambientes, cada vez más raros de encontrar, gozará este tipo de organización de ventaja comparativa respecto de otros.

Los métodos de liderazgo habituales son, en estas empresas, muy directos, incluyendo las órdenes, las decisiones acerca de los recursos y ascensos y la orientación personal de los individuos y de los grupos. Las personas que están en la cumbre suelen tener demasiadas cosas que hacer y todos los demás están “esperando órdenes”. La delegación puede ser un buen primer paso para crear espacio donde surjan otros líderes.

#### B. EMPRESA “COMUNIDAD”:

Se trata de empresas que, a través de una cultura fuerte, generan propósitos comunes y valores compartidos. El liderazgo es menos autoritario que en el caso anterior y centra su atención en comunicar una visión y en inspirar valores, en escuchar y atender a los seguidores y en liderar mediante el ejemplo personal.

A este tipo de empresa, con cultura fuerte y sentido comunitario, nos hemos referido exhaustivamente en otros trabajos, por lo que no es oportuno extendernos más aquí. Y hemos concluido que si tiene la virtualidad de ser adaptable y flexible, posee muchos boletos para conseguir el éxito.

#### C. EMPRESA CON COMPETENCIA INTERNA:

Se trata de establecer en una gran corporación un sistema de mercado libre con intraempresas. Vamos a extendernos un poco más en este posible tipo de organización.

Al sustituir cada vez más las máquinas al trabajo rutinario y al aumentar el porcentaje de trabajadores intelectuales, se necesitan más líderes en la organización. El trabajo que queda para los seres humanos implica innovación, ver las cosas de modos nuevos y responder a los clientes cambiando la manera en que se hacen las cosas. Probablemente estamos llegando a una época en la que todos los empleados se turnarán en el liderazgo. Y para crear espacio, donde todo el mundo pueda liderar cuando sus conocimientos especiales proporcionen la clave para la actuación correcta, debemos trascender los conceptos usuales de jerarquía.

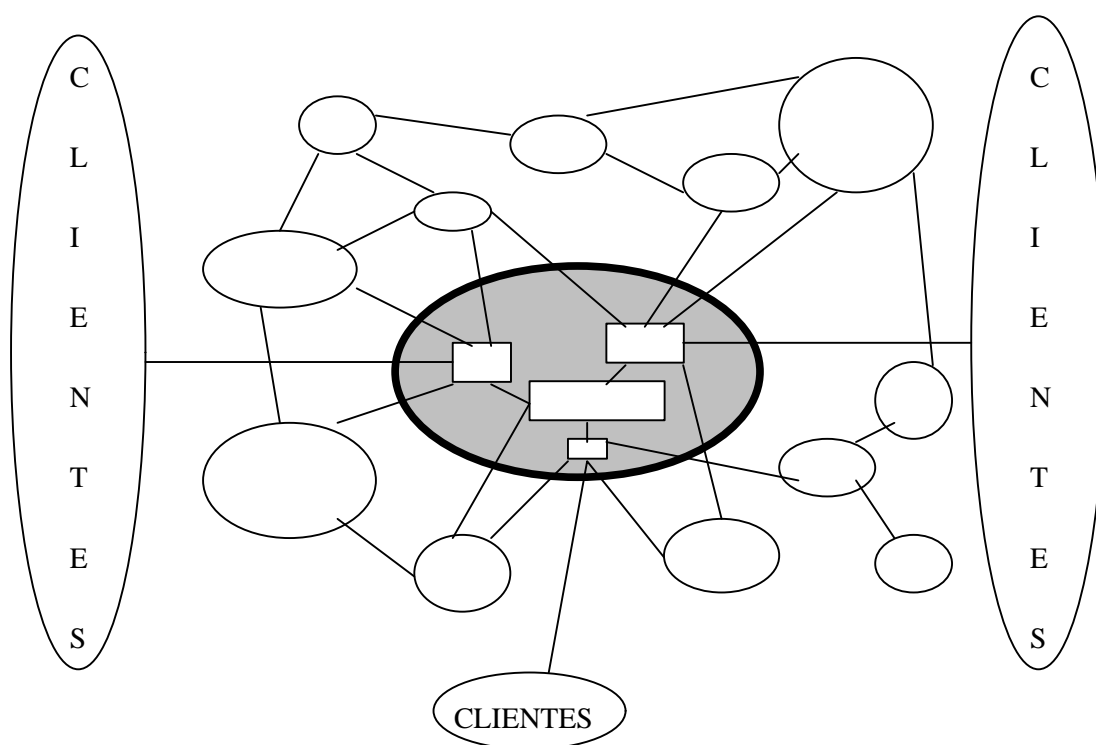
En los tiempos actuales y en los que se aproximan, los líderes deben encontrar la manera de reemplazar la jerarquía por los métodos indirectos de liderazgo, que permiten una mayor libertad, una mayor fuerza para centrarse en el bien común.

El sistema de competencia interna (intraempresarial) se basa en la libre elección entre proveedores alternativos internos. De esta forma posee una estructura muy parecida a la de una organización virtual. Ambas tienen una pequeña jerarquía responsable ante los líderes superiores para cumplir la misión. Los

principales negocios en ambas clases de organizaciones adquieren de los proveedores la mayor parte de los componentes y servicios y crean gran valor para sus clientes. La diferencia es ésta: en la organización virtual, aquellos proveedores son firmas externas y en una corporación con intraempresas muchos proveedores son intraempresas internas, controladas por el mercado libre interior, pero formando parte de la firma.

En realidad puede decirse que lo que casi todo el mundo hace en el trabajo es prestar un servicio. Tanto si el servicio es investigación de mercado como si es de mantenimiento, o de diseño técnico, o de trabajo administrativo, pueden definirse y comprarse y venderse. Ello indica el valor de la adquisición en el exterior (outsourcing) de estos servicios. La mayor ventaja de este sistema de adquisición en el exterior es que los recursos se negocian a través de un mercado. Esta misma ventaja puede conseguirse sin despedir empleados ni entregar destrezas y competencias claves a firmas exteriores que también sirven a competidores.

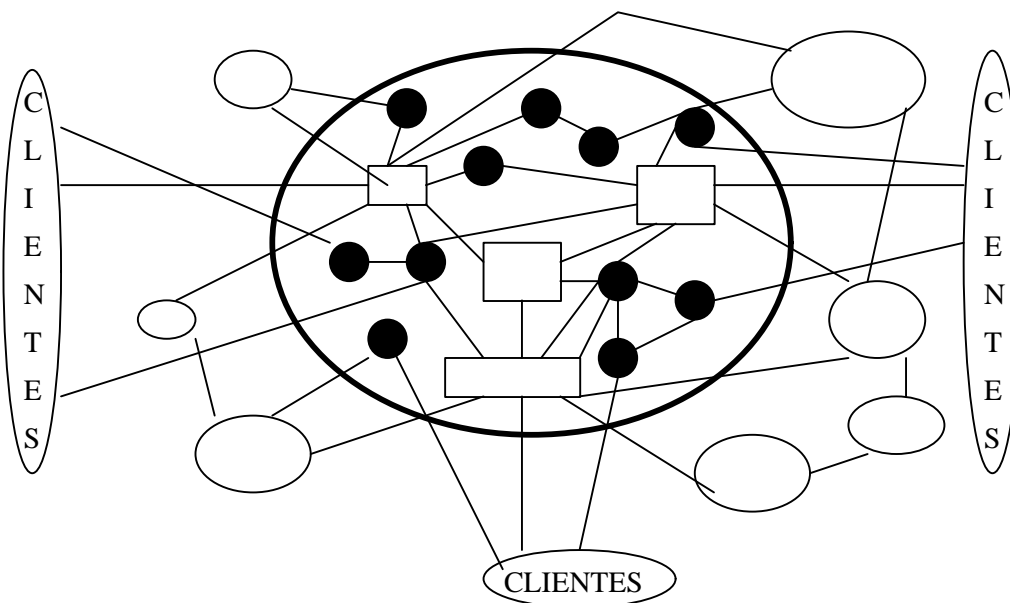
#### LA ORGANIZACION VIRTUAL:



Fuente: Gifford Pinchot: "El líder del futuro".

En la anterior figura representamos una organización virtual. Las unidades rectangulares compran a las empresas representadas por los óvalos, todas las cuales están fuera de los límites de la organización.

## LA ORGANIZACION CON COMPETENCIA INTERNA:



FUENTE: Gifford Pinchot: "El líder del futuro".

- = departamentos de las actividades básicas de la empresa.
- = intraempresas con actividades no-básicas o complementarias.
- = empresas externas, a las cuales se compran bienes y servicios no-básicos (o se realizan subcontrataciones).

En la organización con competencia interna, figura anterior, las unidades de líneas rectangulares compran a intraempresas del interior de la firma (óvalos oscuros) y a firmas exteriores (óvalos blancos)

Es probable que en las organizaciones del futuro muchos empleados trabajen en intraempresas que proporcionarán servicios a las actividades básicas. Estas correrán a cargo de pequeños grupos de directivos de producción que comprarán buena parte del valor añadido a intraempresas internas.

La intraempresa libre proporciona la disciplina básica para la forma organizacional horizontalmente interconectada. Permite a los líderes superiores proteger el intento estratégico a través de una pequeña jerarquía sin crear demasiada burocracia. Asimismo se puede formar indirectamente la orientación de los líderes intraempresariales, cuyos equipos son contratados por los directivos de producción que dependen jerárquicamente de ellos.

Estas intraempresas que funcionan competitivamente dentro de la gran corporación, crean oportunidades para un gran número de líderes intraempresariales de la red, que apoya a los directivos de producción. Los líderes superiores juegan un papel clave, a través de un liderazgo indirecto, que consiste en aumentar las posibilidades de elección de sus gentes. ¿Qué mayor legado existe que la liberación de una organización para pasar a un nivel más alto de productividad, innovación y servicio? Los mercados internos (a la propia corporación) proporcionan un modo de asegurarse de que las aportaciones de todos a esa misión sean eficaces en relación con el coste, sin basarse en la exactitud de las evaluaciones desde arriba.



Hemos visto así los tres tipos de empresa: jerárquica-piramidal, comunitaria y de competencia interna (intraempresarial).

El primer tipo floreció en el pasado y los dos últimos probablemente desempeñen un papel importante en el futuro. Cuando la empresa es pequeña la instalación de una cultura fuerte con sentido comunitario parece ofrecer grandes posibilidades. En el caso de la gran corporación, ésta puede ser estructurada como un conjunto de unidades autoorganizadas con competencia interna; cada una de estas unidades requerirá liderazgo y es presumible que un sentido de “comunidad” interno, con pautas, valores y símbolos cohesionando a todos los miembros y proporcionando significado a su quehacer cotidiano sea la mejor configuración. Tendríamos así, dentro de la gran corporación, una combinación de, por una parte, competencia de mercado libre intraempresarial y, por otra parte, la asunción de una cultura fuerte comunitaria en el interior de cada unidad intraempresarial.

## 9.- CONCLUSIONES :

- 1) 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.

- 2) 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.

- 3) 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.

No obstante los estudios empíricos llegan a la conclusión de que prácticamente todas las empresas que a nivel internacional tienen gran éxito poseen culturas fuertes. La excepción vendría dada por empresas que poseen “dominio de mercado”: monopolios, duopolios, oligopolios, etc.; en estos casos pueden generarse altas rentabilidades con culturas de mediana fortaleza o incluso culturas débiles.

Pero si bien es cierto, salvo la excepción comentada, de que el gran éxito parece venir de la mano de una cultura fuerte, la inversa no es válida: una cultura fuerte para nada garantiza el éxito empresarial. Así pues, en condiciones de mercado competitivas, la cultura organizativa fuerte aparece como una condición necesaria aunque no suficiente para alcanzar altos niveles de rentabilidad.

- 4) 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.
- 5) 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.
- 6) 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).

Asímismo, 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.

- 7) 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 e interno. Ahora bien, esos cambios generan incertidumbre, ansiedad, perdedores y ganadores. Se requiere, para tal labor, la presencia de líderes transformadores, líderes carismáticos.

- 8) 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.
- 9) 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”.
- 10) Del análisis de las empresas vascas se concluye que un elevado grado de INFORMACION, COMUNICACION y PARTICIPACION se corresponde con un mayor grado de IDENTIFICACION con la empresa.
- 11) La gestión cultural consciente y explícita se va abriendo paso lentamente en algunas empresas de la CAV. Llegar a través de la participación, la iniciativa y el debate de todos, a la formulación de una especie de Constitución o Carta Magna de la empresa, donde se encuentre la Visión, Misión y una “Carta de Valores”, aparece como un reto deseable. Esa “Carta de Valores” estaría inspirada en “valores universales” adaptados al aquí y ahora de la empresa. La participación de todos en la elaboración y la “consulta universal” para su aprobación podrían hacer de esa Carta Magna el núcleo

aglutinador de una Cultura fuerte con un elevado potencial beneficioso tanto en términos económicos como sociales.

- 12) Una cultura fuerte supone unificación de esfuerzos y objetivos, elevada motivación y controles internos-subjetivos unidos al compromiso. Tres ingredientes que favorecen el éxito empresarial.
- 13) Es probable que la generación de eficiencia empresarial implique, para el futuro, la habilidad de saber diseñar en las organizaciones, la combinación de pequeñas unidades y equipos con cultura fuerte y sentido de comunidad, instalados en un campo de juego de mercado libre, con competencia interna y externa.

#### 10.- BIBLIOGRAFIA.

- Cluster de Conocimiento: “Empresas avanzadas en gestión”. Parque Tecnológico de Zamudio.
- Covey Stephen R.: “Liderazgo centrado en principios”. Ed. Paidós.
- Garmendia José A.: “Tres Culturas”. Ed. Esic.
- Greenwood Davydd y González José Luis: “Culturas de Fagor”. Ed. Txertoa.
- Vázquez Alfonso: “El Modelo vasco de transformación empresarial”. Spri.