

## 2. Elementos Generales de análisis corporativo

---



## **2. Elementos generales de análisis corporativo**

Una vez que se han especificado los aspectos más generales de la empresa que nos ocupa, y antes de desarrollar la investigación que nos permitirá confirmar o refutar nuestra hipótesis, creemos consecuente la descripción detallada de los conceptos teóricos que apoyarán el desarrollo de esta investigación.

En este apartado desarrollaremos los aspectos teóricos de nuestra investigación, aspectos en los que se fundamentará el desarrollo de la misma, y que permitirán al lector tener una visión general sobre los conceptos que se manejarán, antes de llegar a su aplicación práctica en la tienda objeto de nuestro estudio.

### **2.1. Principales Escuelas de Conducta Corporativa**

El primer paso para esta introducción, es describir al lector las diferentes teorías de las organizaciones desde la perspectiva de las ciencias sociales y aplicadas al estudio de las mismas. Junto con la descripción de cada una retomamos el concepto de cultura corporativa aunque, cabe destacar que ésta no se hizo presente en el ámbito de estas teorías hasta mediados de los años sesenta. Intentaremos explicar al lector como toma y aplica cada teoría la idea de Cultura, para, una vez hecha la clasificación de las distintas escuelas determinar cual de ellas es la que consideramos desde nuestro particular punto de vista la más adecuada para nuestra investigación.

Dentro del estudio de la conducta en las organizaciones las principales reflexiones sobre la cultura de las organizaciones según Lucas Marín<sup>60</sup> son :

- a) Mecanista o Clásica
- b) Sistemática
- c) Humanista o de Relaciones Humanas.

### 2.1.1. Mecanista o Clásica

**“La cultura es un conjunto de hechos que es necesario considerar como todo un sector dentro de la organización”.**

Yves Bertrand

La cultura Mecanista contemporánea deriva de la *organización científica del trabajo* definida por Taylor (1856-1915), quien en la misma línea dice que *“la cooperación íntima y personal entre la dirección y los obreros es la esencia del sistema moderno de la dirección científica”*<sup>61</sup>. Para él es imprescindible un conocimiento exacto sobre lo que los miembros de una organización de personal deben hacer, y, sobre todo, debe asegurarse de que ejecuten el trabajo de la mejor forma y la más económica.

Desde el punto de vista Mecanista, los valores generalmente definidos que componen la cultura organizacional para Yves Bertrand<sup>62</sup> son: *“la excelencia, el perfeccionamiento, la eficiencia, la rapidez de ejecución, el control de la organización y el control del medio”*. Como podemos observar ya desde esta primera definición, la cultura es considerada por la teoría Mecanista sólo como una herramienta que podremos utilizar en función de nuestras

---

<sup>60</sup> Marín, Antonio Lucas, *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1997, pág. 43.

<sup>61</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.12. trad. del A.

<sup>62</sup> Bertrand, Yves, *Culture Organisationelle*, Presses de l'Université du Québec, Tele Université, Canadá, 1991, pág. 9 trad. del A.

necesidades de empresa. Estas necesidades de tipo económico, dejan en segundo plano la realización del individuo en particular.

La escuela mecanista nos presenta una tendencia a la interpretación de una empresa como una máquina, conformada por piezas que deben funcionar perfectamente, pues de cada una de ellas depende el correcto funcionamiento de el resto de la maquinaria, como lo expone Morgan (1989)<sup>63</sup>:

*“Cuando un ingeniero crea una máquina, el debe definir la relación de piezas, dependientes unas de otras [...] Los teóricos clásicos han tratado de obtener un resultado parecido concibiendo la organización como un conjunto de piezas: servicios funcionales como la producción, la comercialización, las finanzas, el personal, la investigación y el desarrollo, los cuales son en seguida subdivididos en función de puestos de trabajo delimitados de manera precisa.”*

En esta corriente, a nuestro modo de ver, la cultura corporativa queda relegada y es utilizada no en beneficio del empleado si no de la organización. En este tipo de organización, la comunicación se da de manera ascendente-descente y por medio de una jerarquización. Esto es lo que Fayol<sup>64</sup> llama *Principe d'arrangement vertical*, donde los puestos deben ser jerarquizados verticalmente a fin de establecer la cadena de mando. Se definen y se especifican zonas de autoridad y de responsabilidad de los miembros de una organización. En esta concepción teórica de la empresa, se condena la multiplicidad de funciones y ningún miembro de la organización debe recibir ordenes de más de un superior a la vez. Este principio permite la formación de una autoridad jerarquizada formal, definida por Fayol<sup>65</sup> como *Principe de l'unité de commandement* y que va ligado al *Principe de la surface de contrôle*, en el que el número de subordinados bajo la responsabilidad de un superior debe ser limitado de forma que el pueda ocuparse eficazmente.

---

<sup>63</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.10.

<sup>64</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.11

<sup>65</sup> ibidem.

Dentro de estas organizaciones existe también lo que es conocido y definido por Fayol<sup>66</sup> como *Principe d'exception* bajo este principio, las decisiones que se toman mas cotidianamente deben ser rutinarias y dejadas bajo la responsabilidad de escalones inferiores, de manera que permitan a los escalones superiores encargarse de tareas más específicas e importantes. En razón de los conocimientos superiores que ellos poseen, los escalones superiores deben especificar el trabajo a hacer bajo la forma de *tâches à accomplir* en un puesto de trabajo. Y deben reagrupar esos puestos de trabajo en el interior de grupos de trabajo mas grandes a los que llamamos servicios o departamentos, Fayol<sup>67</sup> (1916) lo denomina *Principe de la division du travail*.

Fayol desde su perspectiva mecanista considera la “...organización en cuanto a máquina”, es decir, estamos ante un intento de racionalizar la ejecución de tareas. Nosotros como partidarios de la aplicación de la cultura corporativa desde una perspectiva más humanista, consideramos que este punto de vista es radical y, precisamente por ello poco flexible a las necesidades individuales del trabajador. Dentro de una organización existen individuos, sin los cuales una organización no funcionaría, aunque también hay casos excepcionales en los que las maquinas desarrollan actualmente labores que hasta hace poco estaban destinadas al hombre. Así pues, es importante considerar a la organización en cuanto a su gente, teniendo en cuenta sus necesidades individuales y deseos de realización diferentes. Podríamos aceptar el punto de vista de Fayol si considerásemos la *máquina* como un ente conformado por pequeñas e indispensables piezas (los miembros de la empresa) que deben funcionar correctamente, para lo cual requieren de una especial atención, y de las cuales depende el correcto funcionamiento del resto de la máquina, es decir, *piezas* interconectadas e interrelacionadas. Pero aun acaba resultándonos poco apropiado considerar a las personas como piezas de una maquinaria.

---

<sup>66</sup> ibidem.

<sup>67</sup> ibidem.

La cultura bajo la visión mecanista de las organizaciones se mueve generalmente alrededor de un modelo único que comprende las operaciones siguientes y que están íntimamente relacionados con los pilares de la administración: Definición del problema, Definición de objetivos, Planificación, Intervención y Control.

La Definición del problema exige a la organización el planteamiento de un *problema* a resolver, la detección de las causas del problema y es entonces cuando es necesario que la organización realice un planteamiento de objetivos que le permita encarar el problema de la forma más adecuada y ventajosa para la organización.

A este proceso mecanista le sigue una planificación de actividades a fin de conseguir el cumplimiento de sus objetivos, que, bajo este punto de vista son recurrentemente lucrativos.

La Intervención y el control son los pasos siguientes, la Intervención implica aplicación y desarrollo del plan y el Control permite a la organización mantenerse dentro de las expectativas definidas en el proceso de planificación.

La cultura corporativa bajo la visión mecanista es una cultura analítica, racional y cuantitativa que aporta a la empresa una organización concreta de funciones, objetivos, planes, etc. Consideramos que al área administrativa y de gestión da una gran ayuda organizativa, pero a la hora de aplicarse a las personas esta perspectiva tiene un problema, pues Taylor considera que la principal motivación del individuo es el factor económico y se olvida de cuestiones importantes como la necesidad de satisfacción personal, los conflictos de poder, el funcionamiento irracional de los individuos, etc.

### 2.1.2. Sistemático

**"La cultura es un subsistema de la organización que sirve sobre todo a fines de adaptación interna"**

Yves Bertrand

Uno de los principales representantes de esta escuela es Ludwig von Bertalanffy (1920-1960) quien ataca la cultura analítica de la época y propone una visión orgánica de las organizaciones que él centra sobre la noción de sistema: un conjunto de elementos en interacción. Esta visión orgánica abre la puerta a una nueva cultura organizacional. Para Bertalanffy es necesario estudiar no solamente las partes aisladas y los procesos, también los problemas esenciales tales como las relaciones organizacionales que resultan de la interacción, donde el todo es más que la suma de sus partes como lo menciona antes Chester Barnard<sup>68</sup>, su intención, como se dijo antes es *"[.] tener una visión más biológica de la organización"*.

Estudiosos del tema en los años sesenta tales como Stafford Beer, Erich Jantsch, Jay Forrester, Russell Ackoff y Kenneth Boulding<sup>69</sup> desarrollaron el pensamiento de Bertalanffy dentro de numerosos aspectos. Nace así una reflexión sobre los fenómenos de la auto-organización, es decir, la capacidad automática de una empresa para auto organizarse y adaptarse tanto a factores externos que le afectan como a factores y necesidades de los miembros que la conforman.

La visión sistemática de las organizaciones según Yves Bertrand, consiste en un análisis de realidades en función de una toma de posición fundamental: Todo puede desarrollarse en sistemas y en subsistemas<sup>70</sup>. De ahí

---

<sup>68</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.16.

<sup>69</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.23.

<sup>70</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.24, trad. del A.

la denominación de Sistemática para describir un modelo de sistema organizacional que comprendería cinco subsistemas<sup>71</sup>:

### **"1. Un subsistema cultural.**

*Es decir, hechos y valores determinados por la organización y por la sociedad. La organización puede también, influenciar los valores de la sociedad. Este subsistema es muy importante por que contiene la razón de ser de la organización, es decir, la descripción de sus relaciones con el medio ambiente considerado como supra-sistema o un sistema que engloba la organización analizada.*<sup>72</sup>

### **2. Un subsistema tecnocognitivo.**

*Utilizado este termino desde un punto de vista global, que hace referencia a todos los conocimientos necesarios para el funcionamiento de una organización. Comprende las técnicas, el equipamiento y los procesos necesarios para asegurar la transformación de los entrantes en salientes.*<sup>73</sup>

### **3. Un subsistema psicosocial.**

*Se trata de personas y grupos en interacción, comprende las conductas de personas, sus motivaciones, sus aspiraciones, sus roles y status, dinámica de grupos y búsquedas de influencia.*<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág. 25, trad. del A.

<sup>72</sup> Creemos que una organización no puede ser considerada de forma aislada, por lo que es necesario tener en cuenta factores externos que la condicionan y de los cuales de alguna forma a surgido o a los que tiene que adaptarse. Dentro de la cultura Sistemática de las organizaciones y a nuestra forma de ver las cosas, sería aquí donde entraría específicamente la cultura corporativa.

<sup>73</sup> Dentro de este subsistema podríamos mencionar por ejemplo el manual de funciones de la organización y los cursos de capacitación que deben ser impartidos para que los empleados conozcan bien a bien cuales son las funciones y obligaciones que tienen al interior de la organización.

<sup>74</sup> Todo aquello que es dado en llamarse *clima organizacional* y dentro del cual podemos también mencionar La filosofía de la empresa y la ética de trabajo.

#### **4. Un subsistema estructural.**

*Que engloba la división (o la diferenciación) y la integración de niveles. La estructura es continuamente descrita bajo forma de reglas y procedimientos, de descripción de niveles así como de diagramas organizacionales. El organigrama de una empresa da una buena idea de la estructura de una organización y de los lazos entre los subsistemas psicosocial y tecnológico. Aunque es necesario no olvidar la estructura informal, que juega un rol mayor dentro de la organización y que jamás es explícito dentro de los textos oficiales de la organización.*<sup>75</sup>

#### **5. Un subsistema de gestión.**

*Juega un rol dominante ya que determina los hechos y los objetivos, y efectúa la planificación (política, estratégica, táctica), controla todas las operaciones y asegura la relación entre la organización y su entorno.*<sup>76</sup>

Considerando estas divisiones o subsistemas concluimos que la cultura es, para la teoría sistemática, un subsistema de la organización que comprende los objetivos y los valores. Para Bertrand y Geuillemet este subsistema es muy importante dentro de una organización y no es posible introducir un cambio en la organización sin comenzar por este subsistema. Son los miembros de una organización los que fabrican la cultura y la ponen en práctica.

Ponemos en duda, dentro de nuestra mirada crítica, si la cultura corporativa es sólo un subsistema, como lo plantea esta perspectiva sistemática. Consideramos que una Cultura, para que tenga influencia en toda la empresa, no debe ser considerada solo como un subsistema que forma

---

<sup>75</sup> Como ejemplo a esto podemos mencionar aquellas organizaciones donde existen líderes carismáticos surgidos sin haber sido asignados, o por ejemplo el respeto que se le da a personas que tienen muchos años dentro de la empresa y que aunque no tienen un puesto jerárquico alto son consideradas en las tomas de algunas decisiones importantes de la empresa tomando en cuenta su experiencia.

<sup>76</sup> Como su nombre lo indica, va dirigido directamente a la planificación, administración y gestión de la organización.

parte de ella, sino como un todo, un *sistema* que tiene injerencia sobre todas y cada una de las áreas de la empresa y sus *subsistemas* e incluso es reflejada al exterior.

### 2.1.3. Humanista o de Relaciones Humanas

**"La cultura es un conjunto de comportamientos valorizados y compartidos por las personas dentro de una organización"**

Yves Bertrand

La escuela Humanista surge después de la perspectiva mecanista y se contrapone a ella, dado que propone una cultura empresarial centrada sobre las personas más que sobre los procesos de gestión, centrada en la satisfacción de las necesidades personales y radicalmente diferente a la cultura clásica y científica. Da más importancia a las comunicaciones de tipo informal y considera al sujeto productivo como un ente social<sup>77</sup>.

Dentro de esta escuela podemos mencionar como sus principales exponentes a:

- a) Elton Mayo<sup>78</sup>
- b) Douglas Mc Gregor
- c) Abraham Maslow<sup>79</sup>

A continuación presentamos brevemente las aportaciones hechas por estos teóricos a la escuela Humanista, ya que aún perteneciendo a la misma Escuela su enfoque es diferenciado:

---

<sup>77</sup> Marín, Antonio Lucas, *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1997, pág. 53.

<sup>78</sup> Quien con sus estudios exhaustivos sobre el caso de la Hawthorne Works pone de manifiesto el poder de las relaciones humanas dentro de la organización.

<sup>79</sup> Va más allá que Mayo, pues describe al individuo como un ser que busca su realización.

### **a) Mayo y las relaciones humanas**

Elton Mayo fue un investigador americano de la Western Electric de 1927 a 1932 que hizo un estudio sobre el uso de la iluminación y su influencia en la productividad, y concluyó que la atención específica hacia un cierto grupo aumenta notablemente su productividad, es el llamado Efecto Hawthorne. Esto llevó a descubrir que el ambiente laboral, donde el supervisor se preocupa por las necesidades de un colectivo concreto y les tiene en cuenta, es mejor que el creado a partir de la cultura clásica de tipo mecanista donde se tiene una supervisión fría, objetiva y constante. Es Morgan quien en 1989 resume el espíritu de estas investigaciones<sup>80</sup>:

*“Este trabajo a dado un duro golpe a las teorías de la escuela clásica en reconocimiento de que una organización no formal, fundada sobre las relaciones de amistad dentro de pequeños grupos y sobre las acciones no planificadas, puede existir paralelamente a la organización formal que funciona dentro de los planes elaborados por la dirección.”*

Pero, coincidimos con Perrow<sup>81</sup> (1972) pues dentro de una organización no todo es, ni idílico, ni perfecto, ni totalmente positivo, tal como lo pinta Morgan, pues se han descubierto fenómenos dentro de los grupos de trabajadores como son el ostracismo, el sabotaje, la envidia, la competencia, etc. Consideramos que encontrar el equilibrio justo entre la cultura mecanista y la humanista puede permitir a la organización desarrollarse más adecuadamente.

---

<sup>80</sup> Bertrand, Yves, *Culture Organisationelle*, Presses de l'Université du Quebec, Canadá, 1991, pág.17. trad. del A.

<sup>81</sup> cf. ibidem.

## **b) La Teoría X y la Teoría Y de Mc Gregor (1960)**

Mc Gregor<sup>82</sup> quien propone una dimensión humana de la empresa. **La teoría X** es, según él, una crítica de las modas tradicionales de la administración. Ella consigna los preceptos de la dirección y del control dentro de las tres afirmaciones siguientes:

*"1. El individuo promedio manifiesta una aversión inherente hacia el trabajo y hará todo por evitarlo.*

*2. A causa de esta aversión característica hacia el trabajo, los individuos deben ser controlados, limitados, amenazados y sancionados si se quiere que hagan los esfuerzos necesarios para la realización de los objetivos de la organización.*

*3. El individuo medio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y busca la seguridad sobre todo."<sup>83</sup>*

Los principios de **la teoría Y** van en sentido contrario a los formulados por la teoría X, pues critica a los modelos tradicionales de gestión, aquí presentamos algunos de esos principios:

*"1. El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.*

*2. El control externo y la amenaza de sanción no son los únicos medios para obtener un esfuerzo dirigido hacia el cumplimiento de objetivos, el hombre puede dirigirse y controlarse el mismo, hasta trabajar por los objetivos por los que se siente responsable.*

---

<sup>82</sup> Mc Gregor, D. *El Aspecto Humano de las Empresas*, Diana, México 1975, pág.43-44

<sup>83</sup> ibidem.

**3. La responsabilidad hacia ciertos objetivos existe en función de recompensas asociadas a su propia realización.**

**4. El individuo medio aprende, dentro de las condiciones adecuadas, no solamente a aceptar, sino a buscar las responsabilidades.**

**5. Dentro de las condiciones de la vida industrial moderna, el potencial intelectual del individuo medio no es del todo aprovechado.**<sup>84</sup>

La teoría X pretende que los empleados son perezosos e indiferentes hacia los métodos de organización y de control. Contraria al autoritarismo, supliéndolo con el autocontrol, la teoría Y de Mc Gregor propone: “[...] la creación de condiciones tales que los miembros de la organización puedan atender sus propias obligaciones con éxito y dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa”.<sup>85</sup>

Las Teorías X, Y de Mc Gregor nos dan una visión general, sin representar el total de las realidades existentes, por esta razón, en los años ochenta surge la llamada Teoría Z, en la que Ouchi plasma una forma de organización con formas culturales, la mayoría surgidas de la forma de gestión japonesa, donde prima el grupo, antes que el individuo, y una mayor identificación de los miembros con la organización.

### **c) La Pirámide de necesidades de Maslow**

Aportó a esta escuela su punto de vista, introduciendo la teoría sobre La Jerarquía Funcional de las Necesidades<sup>86</sup>. En ella expone que las necesidades de los individuos están jerarquizadas, por que no todas tienen la

---

<sup>84</sup> Mc Gregor, D. *El Aspecto Humano de las Empresas*, Diana, México 1975, pág.57-58

<sup>85</sup> Bertnad, Yves, op.cit. pág. 18. trad. del A.

<sup>86</sup> Marín, Lucas, op.cit. pág.54.

misma importancia para las personas, y algunas necesidades no son importantes mientras no se han satisfecho las más básicas.



Fuente: Lucas Marin, pág.55.

Como podemos observar en la figura, para Maslow, son las necesidades fisiológicas las que aparecen primero y las que hay que satisfacer antes de poder evolucionar hacia otro tipo de necesidades como son las de seguridad, personales y de autorrealización, como cúspide de esta pirámide. Maslow a tratado de definir una nueva cultura en la cual el trabajo toma un sentido diferente, donde cada trabajador tiene diferentes e individuales motivaciones para desarrollar sus actividades dentro de la organización.

Las aportaciones de estos diferentes teóricos sobre las bases de una perspectiva humanista dieron un cambio radical a la forma de gestionar las

organizaciones y a su personal, pero, no debemos olvidar que esta escuela humanista no toma en consideración algunos puntos importantes sobre las actitudes y reacciones del individuo, lo considera como un ser único regido por leyes de comportamiento, lo cual no es del todo cierto, el hombre es vulnerable y su papel dentro de la organización, tiene que ser también considerado en base a sus funciones, creemos que es muy importante encontrar un cierto equilibrio entre la Escuela Mecnista y la Humanista.

Como hemos observado, diversos autores han contribuido al nacimiento del concepto de cultura corporativa, centrado sobre las relaciones humanas sin hablar conscientemente de cultura. Desde el punto de vista de Bertrand son Blake y Mouton los que fueron los primeros en proponer el concepto y utilizar la expresión de *cultura organizacional* en 1964 en su libro *The Managerial Grid*, aunque, como hemos dicho anteriormente no fue hasta la década de los ochenta que Deal y Kennedy lo emplearon formalmente: “...*la cultura de la organización* (ellos utilizan las expresiones *Organization Culture* y *Organizational Culture*) *determina el grado de eficacia a obtener*”.

Es importante no olvidar que la aplicación de una cultura corporativa sea cual fuere viene dada de los niveles jerárquicos más altos, pues son estos quienes deciden el rumbo de la organización. En general, podemos notar que la cultura humanista se caracteriza por dos principios fundamentales, uno basado en las necesidades de las personas y otro en la pertenencia de la persona al grupo, “[...] *esta teoría de la humanización de las organizaciones propone así un proyecto cultural centrado en la persona*”.<sup>87</sup>

Aunque, desde nuestro punto de vista, la escuela humanista tiene un problema, y es que parte del supuesto de la bondad natural de las personas y pretende que una organización beneficie a todos siempre. Respecto a lo primero cabe indicar que en los miembros de la organización es posible detectar conductas que no están basadas en la bondad. Respecto a lo

---

<sup>87</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.22. trad. del A.

segundo, no siempre es factible. Como resultado de estas reflexiones, surge en el marco del estudio de la conducta organizacional un punto intermedio entre el Humanismo y el Mecanismo.

#### 2.1.4. Mecanismo / Humanismo

Dentro de los principales teóricos de esta escuela, encontramos a Chester Barnard<sup>88</sup>, para él: (1938) *“Toda organización formal se caracteriza por la presencia de tres elementos: los hechos comunes, las acciones y la comunicación”*<sup>89</sup>. Habla de una organización en la que las personas se puedan comunicar entre ellas, quieran participar de la acción y tengan en cuenta los objetivos comunes. Afirma que una organización formal se funda sobre la comunicación y la cooperación entre las personas a fin de atender los objetivos comunes y dice que una organización es *“[...] un sistema, un todo que transforma la naturaleza de cada individuo, lo hace interdependiente de los otros en su trabajo y en sus relaciones”*.<sup>90</sup> En la organización el todo es más grande que sus sumas individuales según Barnard y se caracteriza por una aproximación humanista dada la insistencia sobre las personas y la cooperación.

Barnard habla de las acciones trans-personales, que son acciones cooperativas, un hecho trans-personal no pertenece a un individuo preciso. Es el hecho de una organización. Es por eso que la contribución de un individuo a las acciones cooperativas necesita de una cierta motivación y una evidente implicación dentro de la organización, así, la motivación y los hechos trans-personales dentro de un sistema de cooperación están estrechamente ligados, es aquí donde la teoría humanista se vuelve mecanista.

---

<sup>88</sup> Quién escribió: *The Functions of the Executive* en 1938 y *Organization and Management* en 1949.

<sup>89</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.14. trad. del A.

### **2.1.5.Comparación de las diferentes Escuelas**

Finalmente, y a manera de resumen, presentamos un cuadro con las principales corrientes expuestas, sus principios básicos, el tipo de investigación que se ha realizado bajo estas corrientes, sus principales métodos de investigación, así como su visión sobre la comunicación organizacional<sup>91</sup>.

---

<sup>90</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.15. trad. del A.

<sup>91</sup> Marín, Lucas, op.cit. pág.61

Escuela Clásica	Escuela Humanista	Escuela Sistemática
1. Principios básicos y asunción de la conducta humana	Una visión social del hombre: los grupo informales afectan a las tasas de producción; la atención a las necesidades de los trabajadores y la satisfacción en el trabajo pueden motivar un cumplimiento mayor; participación del trabajador en la toma de decisiones; comprensión de que los objetivos del individuo pueden diferir de los objetivos de la organización; trabajadores motivados por necesidades sociales y por sus relaciones entre iguales.	La organización es un sistema abierto en continua interacción con su entorno; el sistema y su entorno se codeterminan mutuamente. El sistema debe ser analizado como un todo para ser entendido de manera apropiada: La organización está compuesta por subsistemas que son independientes; los individuos son los protagonistas de la organización.
2. Principales métodos de investigación utilizados	Entrevista de control y cuestionarios; observación; participación; mantenimiento de un diario; análisis sociométricos de liderazgo y modelos de comunicación.	Análisis de Red de datos sociométricos procedentes de las entrevistas de control y los cuestionarios; análisis de sistemas; simulación por ordenador.
3. Principales tipos de organizaciones estudiadas	Plantas de manufacturas, (especialmente cadenas de producción), incluyendo algunas de los E.U.	Organizaciones industriales, militares, de gobierno, hospitales, instituciones educativas y mentales y prisiones.
4. Principios de la Escuela	Pro-Trabajadores: tienen simpatía hacia ellos. Intentos para ayudar a los empleados y patronos para solucionar sus problemas por medio del entendimiento.	Pro-organización: la organización existe como una entidad que consiste en algo más que sus miembros actuales.
5. Visión de la comunicación organizacional	Comunicación informal y también formal; énfasis en los canales interpersonales, especialmente entre iguales. El rumor existe.	La comunicación es crucial, por que sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas. La comunicación entre el límite de la organización con su entorno es también importante.
6. Fundadores o figuras principales	Elton Mayo, McGregor, Abraham Maslow.	Ludwig Von Bertalanffy, Chester Barnard.
Escuela Clásica	Una visión mecanicista de la conducta: el hombre está económicamente motivado y responderá con máximo cumplimiento si las recompensas materiales están fielmente relacionadas con los esfuerzos de trabajo. Favorece la ingeniería humana del esfuerzo y tiempo del trabajador para alcanzar la máxima producción, eficiencia y beneficio para directivos o dueños.	Análisis de Red de datos sociométricos procedentes de las entrevistas de control y los cuestionarios; análisis de sistemas; simulación por ordenador.
1. Principios básicos y asunción de la conducta humana	Observación, (Incluyendo estudios de tiempos y movimientos); participación; algunos controles.	Análisis de Red de datos sociométricos procedentes de las entrevistas de control y los cuestionarios; análisis de sistemas; simulación por ordenador.
2. Principales métodos de investigación utilizados	Firmas industriales y servicios públicos.	Organizaciones industriales, militares, de gobierno, hospitales, instituciones educativas y mentales y prisiones.
3. Principales tipos de organizaciones estudiadas	Pro-Dirección: "La Dirección sabe más"	Pro-organización: la organización existe como una entidad que consiste en algo más que sus miembros actuales.
4. Principios de la Escuela	Énfasis en los canales de comunicación escritos, formales; mensajes impersonales referidos al trabajo iniciados por superiores y enviados siguiendo la cadena de mando. El rol de comunicación no se considera especialmente importante.	La comunicación es crucial, por que sostiene la organización e interrelaciona los subsistemas. La comunicación entre el límite de la organización con su entorno es también importante.
5. Visión de la comunicación organizacional	Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber.	Ludwig Von Bertalanffy, Chester Barnard.
6. Fundadores o figuras principales		

## 2.2. Estructura Corporativa

La Segunda Guerra Mundial trae consigo una serie de cambios tecnológicos, económicos, sociales y políticos que tienen un fuerte impacto en la actividad industrial, los ejecutivos de las industrias se enfrentan con una serie de complejos problemas administrativos .

Es entonces cuando Alfred Chandler (1962) desarrolla un estudio de tipo comparativo-evolutivo, en el cual genera una perspectiva histórica de las formas, métodos y estructuras de las grandes empresas norteamericanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil y Sears Roebuck) a partir de 1909 y hasta 1959.

Las reflexiones hechas por A. Chandler surgidas a partir de la búsqueda de una estructura ideal adaptable a todas las organizaciones le llevan a definir la estructura como: *"el diseño de la organización por el cual una empresa es administrada, lo cual incluye autoridad, comunicación, e información"*<sup>92</sup>. Sus investigaciones llevan a diferentes investigadores a hacerse cuestionamientos con respecto a la estructura empresarial, se desarrollan estudios paralelos sobre la base del trabajo de Alfred Chandler y del trabajo de Leonard Wrigley (1970), aparecen los trabajo de Richard Rumlet (1974) para los EUA, Derek Channon (1973) para Gran Bretaña, Gareth Dyas y Heinz Thanheiser (1976) para Francia y Alemania y Robert J, Pavan (1976) para Italia, los cuales se planean y siguen metodologías similares al enfoque Chandleriano, llevando a un nuevo planteamiento el concepto de estructura.

A partir de estas reflexiones el concepto de Estructura Corporativa es definido por Jean-Pierre Détrie como: *"[...] un conjunto de funciones y de relaciones determinadas formalmente por las misiones que cada elemento de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estos*

---

<sup>92</sup> Chandler, A. D. *Strategy and Structure: Chapters In the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Mass. 1962, p. 14

*elementos.*"<sup>93</sup> para el logro del objetivo común que guía la organización. Por que dentro de esta estructura, las unidades que la componen, al cumplir con sus funciones deben asegurar la coherencia y convergencia de sus acciones.

### **2.2.1. Tipos de estructuras**

Dentro de una misma organización se presentan dos tipos de estructuras, **las informales y las formales:**

#### **b) Estructuras informales**

Son aspectos del sistema que no han sido planeados sino que surgen de manera espontánea debido a la interacción de sus participantes<sup>94</sup>, y aunque no poseen carácter de formalidad son de vital importancia para la organización ya que pueden ser adaptables y sirven para realizar funciones nuevas que no han sido descritas por la estructura formal.

#### **a) Estructuras formales**

Son aquellas que han sido planeadas y representan un intento por establecer patrones de relación entre los elementos que la componen,<sup>95</sup> este tipo de estructuras suelen representarse con un organigrama y se incluyen en los manuales de la organización. Además establecen los lineamientos generales para las funciones de cada puesto y sus relaciones<sup>96</sup> con los otros puestos de trabajo.

Como base fundamental de la definición de una tipología estructural formal es necesario considerar la organización a la que se aplica, lo que abarca factores tales como el tamaño de la misma, la tecnología con la

---

<sup>93</sup> Détrie, Jean-Pierre, *STRATEGOR, Stratégie, structure, décision, identité*. Politique général d'entreprise. InterEditions, 1991, pág. 210 trad. del A .

<sup>94</sup> ibidem.

<sup>95</sup> Kast, Fremont y Rosenzweig, James E., *Administración en las Organizaciones. Un enfoque de sistemas*. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1981, p.221

<sup>96</sup> ibidem.

que cuenta, su medio ambiente, el número de empleados, las tareas a desarrollar, entre otras.

Tampoco debemos olvidar que existe una relación estrecha entre la estructura y la autoridad dentro de la organización, ya que la estructura proporciona las directrices de autoridad dentro de una organización estableciendo "[...] *las bases para la asignación de tareas a los distintos elementos en la organización y para el desarrollo de mecanismos de control para asegurar que esas tareas se desempeñen de acuerdo a lo previsto.*"<sup>97</sup>

A lo largo de la revisión bibliográfica hecha durante nuestra investigación hemos tenido la oportunidad de ver las distintas clasificaciones de estructuras formales que hacen autores tales como Vicente del Valle, José L. Gómez de Agüero<sup>98</sup>, Kast, Fremont, Rosenzweig<sup>99</sup> y Jean-Pierre Détrie<sup>100</sup>, creemos que la clasificación de Détrie, aunque no es la más extensa, es clara y concreta, por lo que centraremos nuestra atención en los tres tipos de estructuras fundamentales que menciona, y estas son:

### **1) Estructura Funcional<sup>101</sup>.**

En este tipo de estructura es característico el flujo horizontal de funciones, es decir, las estructuras donde el proceso es seguido de forma cronológica, podemos mencionar aquí como ejemplo empresas de tipo automotriz, donde el primer paso es la recepción del material para la elaboración de piezas, el paso siguiente es la realización de dichas piezas, el tercero sería la distribución, el cuarto la comercialización y así sucesivamente.

Se representa por un gráfico como el siguiente<sup>102</sup>:

---

<sup>97</sup> Kast, Fremont y Rosenzweig, James, op. cit. pág.222

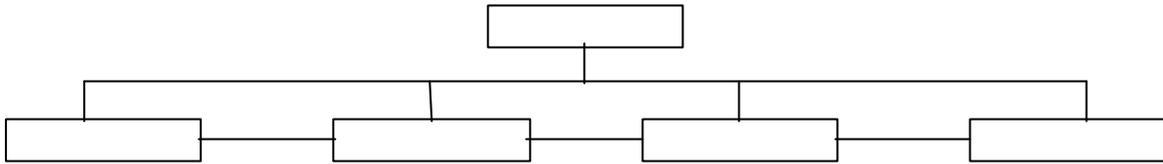
<sup>98</sup> Del Valle, Vicente, Gómez de Agüero, José L. *Economía y Organización de Empresas. Una aproximación económica jurídica y organizativa*. Ed. Mc Graw-Hill, Madrid, 1994.

<sup>99</sup> Kast, Fremont y Rosenzweig, James, op. cit.

<sup>100</sup> Détrie, Jean-Pierre, op. cit.

<sup>101</sup> Détrie, Jean-Pierre, op.cit. pág. 239.

<sup>102</sup> ibidem.



Aunque su presentación gráfica puede sufrir algunas modificaciones dependiendo del organigrama de la empresa.

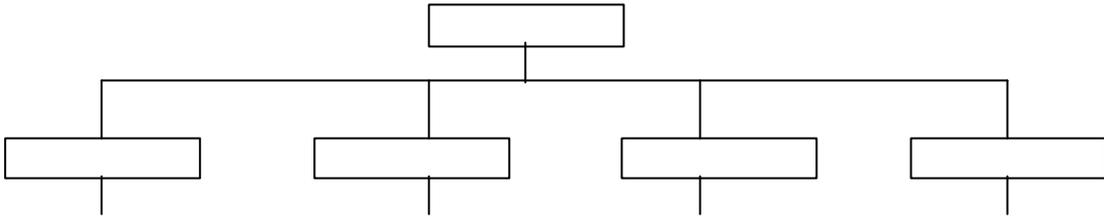
## 2) Estructura Divisional<sup>103</sup>.

Este tipo de estructuras está basada más que en las funciones en una delegación de responsabilidades, donde cada unidad de trabajo responde a necesidades específicas del medio. Organizar por **divisiones** permite reconocer la diferenciación entre las actividades de la empresa. Cada una de ellas debe poseer sus medios e infraestructuras necesarios para desarrollar su actividad, es una empresa conformada por pequeñas entidades individuales e independientes. Podríamos mencionar como ejemplo el grupo Nestlé, que dirige sus actividades bajo diversos productos genéricos: cereales, lácteos, dulces, etc. En este tipo de estructuras la coordinación entre cada subunidad debe ser regida por un coordinador general de área para que las funciones desempeñadas por una sección sean acordes con otra.

La representación gráfica de este tipo de estructura podría ser similar a la siguiente<sup>104</sup>:

---

<sup>103</sup> ibidem.



Aunque, como en el caso anterior, la configuración gráfica puede ser variable.

### 3) Estructura Matricial<sup>105</sup>.

Las estructuras matriciales son empresas que consagran los mismos medios a la realización de misiones diferentes que no pueden ser jerarquizadas la una por la otra y que obedecen a lógicas de desarrollo diferentes.

Concretamente, el despacho de relaciones públicas *Gabinete Uribe*, situado en Barcelona, y el cual hemos tenido la oportunidad de observar, se ajusta a este tipo de estructura , ya que en esta organización existen los mismos medios, pero grupos de consultores enfocan su atención en tareas diversas de índole diferente, un grupo puede estar abocado a la realización de un congreso, mientras que el otro se encarga de la inauguración de una autopista, es decir, el material de trabajo y los medios son los mismos, pero las tareas, clientes y objetivos son totalmente distintos.

Este tipo de estructura podría ser representado según Détrie<sup>106</sup> de la siguiente forma:

---

<sup>104</sup> ibidem.

<sup>105</sup> ibidem.

<sup>106</sup> Détrie, Jean-Pierre, op.cit. pág. 261



## 2. La jerarquía<sup>109</sup>

El principio de jerarquía establece que la autoridad y responsabilidad dentro de una organización deben fluir en línea vertical directa desde la parte más alta de la organización hasta la más baja. Hace hincapié en las relaciones superior/subordinado<sup>110</sup>. Según la visión clásica sobre la legitimación de la autoridad el superior tiene el derecho de mandar y el subordinado debe obedecer.

## 3. La Departamentalización<sup>111</sup>

Una organización vertical establece la jerarquía y el número de niveles en la organización, la llamada cadena de mando, mientras que la especialización horizontal de actividades o departamentalización establece la división adecuada de las actividades de la organización en departamentos.

Las bases de la departamentalización son<sup>112</sup>:

- A) Por función: se basa en las funciones primarias que han de realizarse, tales como manufactura, ingeniería, relaciones con el personal, finanzas, etc. Es la forma de departamentalización usual.
- B) Por producto: cada vez adquiere más importancia, consiste en la división departamental en base a productos, cada departamento tiene una autonomía sustancial.
- C) Por geografía: Todas las actividades organizacionales se realizan en un área geográfica particular. La base geográfica se ha convertido en una forma importante para las compañías multinacionales.

## 4. La Coordinación<sup>113</sup>.

---

<sup>109</sup> ibidem

<sup>110</sup> ibidem.

<sup>111</sup> Kast, Fremont y Rosenzweig, James, op. cit. pág.229

<sup>112</sup> Ibidem.

<sup>113</sup> ibidem.

La forma en que las distintas unidades colaboran entre si, es decir, el grado o nivel de comunicación que existe entre ellas y los resultados de esas comunicaciones.

### **5. La amplitud de control<sup>114</sup>**

Es el número de subordinados que un superior puede dirigir de forma eficaz, dentro de esta amplitud de control está la necesidad del superior de coordinar las actividades de sus subordinados.

### **6. La Formalización<sup>115</sup>.**

El grado de precisión en la definición de las funciones a realizar, es decir, el grado en que los perfiles de puestos han sido definidos o el grado en que las actividades o funciones a realizar han sido descritas.

## **2.2.3. Descripción y Análisis de cargos**

La descripción y análisis de cargos dentro de una organización es indispensable para la definición de una estructura organizacional formal, en base a este análisis se definen tanto la Especialización, la Departamentalización, la Jerarquía, la Coordinación, como la Amplitud de Control y la Formalización. Chiavenato hace una diferencia entre descripciones y especificaciones de puestos, las primeras presentan *"las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo"*<sup>116</sup>, las segundas " *se preocupan de los requisitos exigidos al empleado*"<sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> ibidem

<sup>115</sup> ibidem.

<sup>116</sup> Chiavenato, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1983, pág.274.

<sup>117</sup> ibidem.

## A) Descripción de cargos:

La descripción de cargos proporciona al departamento de Recursos Humanos, unas pistas básicas para el reclutamiento, se refiere a: lo que se hace, como se hace y por que se hace en cada puesto. Chiavenato nos proporciona cuatro conceptos básicos para poder hacer una correcta descripción dependiendo del puesto:

**"1. Tarea:** *Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del cargo. Generalmente, se refiere a cargos simples y repetitivos, como los cargos de personal pago por horas u operarios.*

**2. Atribución:** *Son las actividades individualizadas, ejecutadas por un ocupante del cargo. Generalmente, se refiere a cargos que comprenden actividades más diferenciadas, como los cargos de funcionarios por contrato/mes o funcionarios.*

**3. Función:** *Un conjunto de tareas (cargos-hora) o atribuciones (cargos/mes) que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo, o por un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeñe provisoria o definitivamente una función, es necesario que haya repetición de la acción en su desempeño.*

**4. Cargo:** *Es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida como organigrama. Cada cargo constituye una designación de trabajo, con un conjunto específica de deberes, responsabilidades y condiciones, generalmente diferentes a otras designaciones de trabajo."<sup>118</sup>*

Por tanto, la descripción de cargos consiste en determinar todos aquellos elementos que le componen y que le hacen diferentes del resto de

---

<sup>118</sup> Chiavenato, Idalberto. op.cit. pag. 275

cargos que existen al interior de la organización. Es la relación de forma detallada de lo que el aspirante debe hacer tales como tareas o atribuciones, de las herramientas con las que el aspirante cuenta para la realización de dichas atribuciones, y de los objetivos del cargo que debe desempeñar.

Chiavenato nos presenta un ejemplo de la hoja de descripción de un cargo. Es una ficha que compone los siguientes elementos<sup>119</sup>:

1. Título que le da el departamento de recursos humanos.
2. Título del cargo.
3. Fecha de emisión.
4. Fecha de revisión.
5. Código.
6. Departamento.
7. Descripción sumaria.
8. Descripción detallada.

## **B) Análisis de cargos:**

Durante el análisis de cargos se obtienen, analizan y registran datos relacionados al puesto, inicialmente se registran en la hoja descrita anteriormente, para luego hacer una descripción mucho más específica basada en lo que Chiavenato llama factores de especificaciones<sup>120</sup> y que se centra directamente sobre el cargo y no en el aspirante al mismo. Determina requisitos, responsabilidades y exigencias del cargo y generalmente se centra en cuatro aspectos que se aplican sin distinción<sup>121</sup>:

### **1. Requisitos mentales.**

Son las calificaciones mentales que exige el cargo, tales como preparación académica, experiencias profesionales anteriores, conocimientos generales

---

<sup>119</sup> Chiavenato, Idalberto. op.cit. pag. 276

<sup>120</sup> ibidem.

<sup>121</sup> Chiavenato, Idalberto. op.cit. pag. 277

sobre el puesto, así como los factores mentales básicos tales como inteligencia, memoria, raciocinio, etc.

## **2. Requisitos físicos.**

Representa el esfuerzo físico y mental requeridos para el puesto, así como la complejidad física necesaria para el cargo.

## **3. Responsabilidades.**

Es la responsabilidad que el cargo implica sobre la supervisión de personas, objetos y situaciones, así como la responsabilidad sobre bienes, dinero o informaciones confidenciales.

## **4. Condiciones de trabajo.**

Describe las circunstancias que involucran el ambiente de trabajo, tanto física como mentalmente, es decir, si el tipo de trabajo exige al aspirante el someterse a condiciones de trabajo adversas (riesgos) o agradables.

Cada una de estos factores de especificaciones está subdividido en diferentes conceptos. El siguiente cuadro muestra de forma simplificada los factores que involucran tales factores de especificaciones<sup>122</sup>:

---

<sup>122</sup> Chiavenato, Idalberto. op.cit. pag. 279

Factores de especificaciones	A.	Requisitos mentales	Instrucción esencial Experiencia anterior esencial Adaptabilidad al cargo Iniciativa necesaria Aptitudes necesarias
	B.	Requisitos físicos	Esfuerzo físico necesario Concentración visual Destreza y habilidad Complexión física necesaria
	C.	Responsabilidad de	Supervisión de personal Material, herramientas o equipos Dinero, títulos y documentos Contactos internos y externos Informaciones confidenciales
	D.	Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo Riesgos

## 2.3. Cultura corporativa

### 2.3.1. Introducción

Antes de desarrollar el concepto y las definiciones de cultura corporativa, es interesante tener presentes algunos puntos básicos sobre el concepto de cultura, con el objetivo de establecer un vínculo entre el concepto de cultura y su aplicación en el ámbito de las organizaciones, razón por la cual, dedicamos algunas líneas que resumen un concepto tan amplio, y para el cual hemos hecho una revisión bibliográfica extensa, que incluye autores como: A.L. Kroeber y C. Kluckhohn (1952), Eugenio d'Ors (1964), Rocher (1980), Raymond Williams (1982), E. Schein (1985), John Storey (1993) y Ronnie Lessem (1992) entre otros.

Primero, recordar que E. B. Tylor fue el Introdutor de el vocablo cultura en antropología en 1865, para él la cultura es: “[...]en un sentido etnográfico amplio, es un todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”<sup>123</sup>.

Pero es Franz Boas, antropólogo alemán, quien se convirtió en una de las figuras claves de todos los estudios sobre cultura humana de nuestro siglo y al cual nos remitimos por ser un referente obligado en estudios antropológicos. El define la cultura como la totalidad de las reacciones y actividades mentales y físicas que caracterizan la conducta de los individuos componentes de un grupo social, colectiva e individualmente en relación a su ambiente natural, a otros grupos, a miembros del mismo grupo y de cada individuo hacia sí mismo<sup>124</sup>.

---

<sup>123</sup> Marin, Antonio Lucas, *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, Bosch Casa Editorial, S.A. Barcelona, 1997, pág. 69.

<sup>124</sup> Boaz, Franz, *The Mind of Primitive Man*, The Macmillan Co. Nueva York, 1943, pág.166.

Aunque Boas no llegó a formular una sistemática de su teoría de la cultura si dejó presupuestos básicos que podemos resumir en:

*"1. Cada cultura se compone de una serie de elementos identificables (rasgos), tomados principalmente de otras culturas y posteriormente modificados, para amoldarlos a las condiciones locales.*

*2. Los factores geográficos o ambientales no son determinantes en la cultura. Son sólo relevantes en cuanto que modifican o limitan las culturas existentes (Boas 1936: 137); lo normal es que la cultura surja de la cultura misma.*

*3. Las categorías de pensamiento de un determinado grupo y sus formas de acción no requieren un desarrollo consciente, sino que pueden muy bien ser el resultado de "la organización básica del intelecto humano" (Boas 1907: 279).*

*4. La historia de la cultura es en gran parte resultado de contactos accidentales y préstamos entre diversos grupos culturales. Los elementos tomados en préstamo son "remodelados de acuerdo con las pautas que dominan en el nuevo entorno" (Boas 1940: 285) y constituyen "un importante estímulo para nuevos desarrollos."(p.291)*

*5. Característica fundamental del pensamiento de Boas fue el "relativismo cultural". Según esta concepción los sistemas de valores de las distintas culturas son iguales; las costumbres por tanto, deben ser juzgadas de acuerdo con la cultura a la que pertenecen, y no según los patrones del antropólogo que la estudia."<sup>125</sup>*

La cultura es según Boas el resultado de innumerables factores de acción recíproca, entre los que podemos encontrar tanto factores de tipo geográficos como económicos. Añadimos a los puntos expuestos por Boas,

los elementos que en Antropología y Sociología son considerados como relevantes para definir y caracterizar una cultura y que Antonio Lucas Marin define de la siguiente forma:

**"1. Las técnicas:** Se refieren al uso de instrumentos y a los conocimientos objetivos de la realidad; suponen un conocimiento del "como".

**2. El código simbólico:** Es el elemento aparente más característico de una cultura. Los símbolos son cualquier acto, objeto o acontecimiento que por uso social tiene otro significado diferente del inmediatamente percibido, el significado del símbolo es dado arbitrariamente por acuerdo de la comunidad. Dentro del código simbólico tiene especial importancia el lenguaje, que permite la comunicación más allá de un sistema de señales o signos.

**3. Los modelos de la realidad:** Son las ideas generales que dan explicación a la vida y a nuestro modo de actuar. Mediante ellos nos acercamos a la realidad para conocerla mejor.

**4. El mundo normativo:** Hace referencia al conjunto de creencias, valores, normas y sanciones característicos de cada sociedad. Suelen estudiarse como elementos que facilitan la previsión de la conducta individual de los sujetos de una sociedad"<sup>126</sup>

Así pues, y tomando como referencia la bibliografía citada, hemos llegado a resumir en una lista las características que consideramos posee la cultura y que resumen este apartado:

**1.** La cultura surge por los intereses de un grupo social de adaptarse a un medio ambiente para poder sobrevivir.

---

<sup>126</sup> Rossi, Ino y O'Higgins, Edward *Teorías de la cultura y métodos antropológicos*, Editorial Anagrama, Barcelona. 1981, págs.97-99.

2. La cultura esta formada por conocimientos que surgen de ese proceso de adaptación.
3. Dichos conocimientos son transmitidos de generación en generación y cultivados históricamente.
4. La cultura se basa en las creencias, costumbres, actitudes y hábitos de un grupo social determinado.
5. El grupo social en el que se manifiesta la cultura posee una particular forma de comunicación, basada en un lenguaje específico y en unos símbolos que todo el grupo puede interpretar.

Para dar paso a la descripción de cultura corporativa, consideramos pertinente dar un enfoque corporativo a las características antes mencionadas, extrapolándolas a un ambiente corporativo, por tanto:

1. El que la cultura surge de los intereses de un grupo dado es una característica aplicable a la cultura corporativa, en este caso el grupo es la empresa, su adaptación al entorno le permitirá el desarrollo de sus actividades.
2. La formación de la cultura corporativa de cualquier empresa también se forma por los conocimientos que esta va adquiriendo y madurando con el tiempo, hasta definirse una cultura corporativa clara para cada uno de los miembros de la organización.
3. Los conocimientos que han sido generados, en el caso de la cultura corporativa se transmiten de los empleados antiguos a los empleados nuevos, esto permite a los empleados antiguos crear la identificación del grupo corporativo al que pertenecen, por lo que la necesidad de esa transmisión es básica para la adaptación de los empleados nuevos. El grupo empresarial,

---

<sup>126</sup> Marin, Antonio Lucas, *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, Bosch

tanto como un grupo social en un ámbito antropológico, cultiva esos conocimientos y los enriquece con el tiempo.

4. Como veremos más adelante, la cultura corporativa también se basa en las creencias, los valores, las costumbres, y los hábitos del grupo empresarial.

5. La cultura corporativa también posee sus medios de comunicación específicos y en símbolos que todo el grupo empresarial es capaz de identificar e interpretar.

### 2.3.2. Cultura corporativa: Aparición del concepto

Una amplia investigación bibliográfica nos ha permitido observar como la cultura corporativa ha venido incubándose desde los años 30 en que surge el enfoque de gestión basado en el comportamiento. Sin embargo no fue hasta hace relativamente poco, en la década de los 70 cuando los científicos conductistas empezaron a relacionar conceptos de clima en la organización, ideología y valores con el de *cultura corporativa*<sup>127</sup>. Es entonces que las empresas norteamericanas se encuentran sometidas a nuevas responsabilidades, tanto con respecto a su personal como a su entorno. Estudiosos de la organización<sup>128</sup> comenzaron a cuestionar las teorías clásicas y sistémicas de las organizaciones, consideraban que era necesario desarrollar una nueva perspectiva orientada a interpretar sobre todo, aspectos de tipo simbólico de la vida dentro de la organización. Es entonces cuando se gesta la cuestión de la "*responsabilidad social de la empresa.*"<sup>129</sup>

---

Casa Editorial, S.A. Barcelona, 1997, pág. 69-70.

<sup>127</sup> Lessem, Ronnie, *La gestión de la Cultura Corporativa*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1992, pág. 53.

<sup>128</sup> Entre los cuales podemos citar a Cohen, March y Olson (1972), Geertz (1973) Weick (1974 y 1979), Pondy y Mitroff (1979), Pettigrew (1979) y Dandridge, Mitroff y Joice (1980)

<sup>129</sup> Thévenet, Maurice, *Auditoría de la Cultura Empresarial*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid, 1992, pág.8.

En Francia el reconocimiento de la empresa como una institución en la que coexistían la realidad social y la económica marcó la primera etapa de esta revolución cultural.

Entonces se observó que no existían reglas generales que permitieran alcanzar la perfección y mucho menos el éxito empresarial. *“Cada empresa, cada colectividad de hombres, tenía una herencia, un entorno, un oficio y una ambición, en una palabra: una cultura. Los factores culturales - en su sentido más amplio - desempeñan un papel determinante en la búsqueda de una mejor rentabilidad económica, que es el objetivo fundamental de la empresa”*.<sup>130</sup> A partir de ese juego de experimentación empresarial por obtener resultados económicos, así como satisfacción personal para sus miembros y el entorno social en el que se encontraba surge lo que Thévenet ha dado en llamar "la moda de la cultura corporativa"<sup>131</sup>.

Es en marzo de 1985 que se reúnen en Francia 3.000 directores de empresa donde Michel Crozier presenta las conclusiones de un estudio realizado entre cuarenta directores de empresa y consultores sobre el tema de "Nuevas formas de Organización". Crozier habla de una nueva forma de organización en la que el management postindustrial surge del conocimiento de nuevas formas de organización surgidas de lo que el llama una *"révolution conceptuelle"*<sup>132</sup>. Y es Maurice Thévenet quien hace un análisis del estudio de Crozier presentando lo que el considera los cuatro conceptos que mayormente aparecerán en la empresa del futuro:

*"[...] sencillez, flexibilidad, equipo ejecutivo y cultura empresarial."*<sup>133</sup>

Es entonces que Ouchi (1982) Deal y Kennedy (1982), Peter y Waterman (1983) entre otros, popularizan la cultura corporativa, que aparece como factor de éxito para las organizaciones.

---

<sup>130</sup> Thévenet, Maurice, op.cit. pág.IX

<sup>131</sup> Thévenet, Maurice, op.cit. pág.22.

<sup>132</sup> Crozier, M. *L'éntreprise a l'ecoute. Apprendre le management post-industriel*, InterEditions, París, 1989, pág.20.

<sup>133</sup> Thévenet, Maurice, op.cit. pág.22.

Considerando la cultura corporativa como un concepto de moda, Thévenet expone que para que esta se desarrolle necesita dos ayudas:

### **A) La Operacionalización”:**

*“La moda [de la cultura corporativa] se desarrollará si la causa se hace operativa. Dicho de otro modo, si la cultura empresarial sigue siendo imprecisa, reducida a filosofías empresariales y otras consideraciones anecdóticas y folklóricas no perdurará”<sup>134</sup>. Es preciso, dice Thévenet, “[...] saber transformar el contenido teórico que la rodea en instrumentos de intervención, de diagnósticos y de acción.”<sup>135</sup>*

Cuando Thévenet dice que la cultura se desarrollará si se hace operativa, entendemos que es necesario que la cultura corporativa se desarrolle y se fundamente en aspectos firmes de la organización y no solamente se manifieste como una "forma de pensar". Han de dejarse claros los objetivos que se persiguen, para ello es conveniente utilizar la figura del "héroe", que normalmente refleja o ha reflejado comportamientos ligados con los objetivos de la empresa. Igualmente las historias, mitos y leyendas que se van gestando a lo largo de la vida de la empresa pueden ser utilizadas para ilustrar al empleado los objetivos, de una forma más fácil de asimilar.

### **B) La Existencia de modelos a imitar**

“Le Prix de l'Excellence” (Peters y Waterman, 1983) ha desempeñado un papel importante en el desarrollo de esta moda de la cultura corporativa, ya que proponía empresas modelo en las que la cultura sólida era una de ellas<sup>136</sup>. Las organizaciones con culturas *fuertes* y definidas pueden servir de patrón de conducta para la organización donde se desee incorporar o modificar una cultura corporativa débil, no queremos decir que exista un

---

<sup>134</sup> Thévenet, Maurice, op.cit. pág.9.

<sup>135</sup> ibidem.

<sup>136</sup> ibidem.

modelo único que sea válido, pero si, que es posible adaptar un modelo de una empresa semejante a otra, tomando sus propios matices.

La cultura corporativa es un sistema compartido de valores y objetivos, que proporcionan un sentido de dirección común para los empleados de la empresa estableciendo parámetros de comportamiento. En la empresa, la cultura es un comportamiento común adquirido que se transmite por la pertenencia a un grupo humano y estará formada por el conjunto de comportamientos diferentes de sus miembros. Así como una sociedad está formada por sistemas culturales, así es el mundo de la empresa tiene como cimientos su *cultura*.

La elaboración de la cultura da comienzo con su fundador o sus héroes, a través de anécdotas, mitos y leyendas con el objetivo de contar y despertar el sentido de pertenencia a la empresa. La cultura de una organización exige tener simultáneamente en cuenta el entorno interno de la organización, llamado por Sanz de la Tajada *endoentorno*<sup>137</sup> tanto como el entorno exterior a la organización o *exoentorno*<sup>138</sup>, cuya finalidad es, como lo anota Garmendia, la de "[...] ofrecer integralmente la globalidad relevante [...]"<sup>139</sup> siempre tomando como punto de partida necesidades básicas ya mencionadas por Maslow en su escala de necesidades.

El exoentorno influye en la cultura empresarial, pues de su capacidad de adaptación a las evoluciones del mismo, llámense estas preocupaciones, sistemas de valores y preferencias de los públicos externos, entre otras depende en gran medida una evolución cultural cuando no un cambio de la cultura de la organización<sup>140</sup>.

---

<sup>137</sup>Sanz de la Tajada, L.A. , *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid, 1994, pág.28.

<sup>138</sup> Ibidem.

<sup>139</sup> Garmendía, José A., *Desarrollo de la Organización y Cultura de la Empresa*. Madrid 1990.ESIC-Editorial, pág. 63.

<sup>140</sup> ibidem.

Así mismo, la cultura empresarial debe considerarse parte integral de la organización, como dice de la Tajada, siendo una unidad social definida, un producto de la experiencia grupal de los componentes de la organización<sup>141</sup> que componen su endoentorno. Sanz de la Tajada dice con respecto a la cultura corporativa:

*“[...] integrando los términos cultura y organización se desemboca en la cultura de la organización, del que se derivan los términos cultura de empresa e imagen de empresa. La cultura de la organización es un concepto derivado de la intersección de dos teorías: la de la cultura, como conjunto compartido de creencias y símbolos, y la de la organización, como red de significados e imágenes más o menos compartida por el personal de la empresa”.*<sup>142</sup>

El concepto de cultura corporativa, como lo hemos visto, no empezó a gestarse y desarrollarse hasta hace muy pocos años, pero desde entonces no ha dejado de evolucionar, a continuación mostramos al lector lo que Ramón Gargallo considera como los principios básicos que guiarán la nueva cultura empresarial<sup>143</sup>:

La nueva cultura corporativa tiene que estar fundamentada en los siguientes principios básicos, que, como podemos observar, involucra todas las áreas de la organización:

1. Visión a largo plazo y gestión anticipada de cambio.
2. Calidad total y orientación a los procesos y a los clientes.
3. Utilización del management, superando el management científico (llámese clásico) por el del comportamiento.
4. Expansión del conocimiento dentro de la empresa, formación permanente y polivalencia de los empleados.

---

<sup>141</sup> Sanz de la Tajada, op.cit. pág.29.

<sup>142</sup> ibidem.

<sup>143</sup> Gargallo, Ramón, Conferencia que dictó en el Club de Marketing de Barcelona, noviembre, 1998.

- 5.** Superación de los sistemas que disocian el pensamiento de la práctica.
- 6.** Estructura organizativa ágil basada en la comunicación y diálogo continuo.
- 7.** Intervención de la organización en el trabajo.
- 8.** Superación del rendimiento individual por la acción colectiva.
- 9.** Introducción a las nuevas técnicas de gestión hacia la plantilla.
- 10.** La interconexión de la empresa con empresas similares y su entorno.

Dentro del ámbito de la comunicación empresarial el concepto de cultura corporativa es prácticamente nuevo; y como afirma Thévenet<sup>144</sup> esto puede ser debido a las modas o corrientes organizativas y no sabemos realmente la trascendencia que alcanzará a lo largo del siglo XXI.

La comunicación organizacional a lo largo de los años cincuenta estuvo prácticamente orientada a la Dirección por Objetivos, más tarde, y durante dos décadas (60's y 70's) el Desarrollo y la Dirección de Cambio marcaron fuertemente el aspecto organizacional. Durante las últimas dos décadas que la cultura corporativa ha cobrado especial importancia y es cuando los diferentes teóricos del tema han empezado a darle su lugar dentro del entorno organizativo.

Con anterioridad han sido expuestas nociones introductoras a la cultura corporativa, a continuación pretendemos exponer una serie de definiciones sobre cultura corporativa que consideramos aclararán el camino hacia el objeto de estudio y nos permitirán llegar a nuestra propia definición del concepto.

---

<sup>144</sup> Thévenet, Maurice, *Auditoría de la Cultura Empresarial*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992, pág.22.

Los pioneros y primeros grandes teóricos de las organizaciones jamás hablaron explícitamente de cultura organizacional. Este concepto aparece a mediados de los años sesenta y son Deal y Kennedy (Corporate Cultures, 1982 ) y Peters y Waterman (In Search of Excellence, 1982) quienes popularizaron la noción de cultura corporativa en 1982 y presentan su cultura corporativa como un retorno a la unidad primordial de la comunidad unida.

Por otro lado, la definición que nos presenta Schein abarca varios puntos que van desde aspectos de distribución de espacios hasta la descripción de elementos intangibles como son los valores o el conocimiento. Para Schein los componentes de la cultura corporativa son elementos tales como la distribución física de la empresa, las reglas de interacción de los miembros que la conforman, así como sus valores, ideología y filosofía, normas y elementos de comunicación que permiten a los miembros de la empresa la interpretación de los acontecimientos diarios<sup>145</sup>.

Algunos años más tarde Ronnie Lessem considera que la cultura corporativa ha surgido de un movimiento que regresa a los orígenes en el mundo de la dirección empresarial, dice que: *"[...] sus raíces no se encuentran en las ciencias conductistas contemporáneas, sino en esa disciplina tradicional, anclada en el mundo primitivo, que es la antropología"*<sup>146</sup>, coincidimos en cierta forma con Lessem, creemos que el estudio de la cultura corporativa de una empresa debe ser analizado desde perspectivas antropológicas que permitan determinar el actuar cultural de la organización, es por eso que pretendemos, más adelante, fundar nuestro estudio en métodos etnográficos utilizados por la antropología.

Por otra parte, Antonio Lucas Marin manifiesta su opinión de la siguiente forma: *"Las organizaciones viven determinadas por la existencia de unos objetivos comunes de sus miembros, manifestados en un sistema*

---

<sup>145</sup> Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership, a Dynamic View*. Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1985, págs.7-9.

<sup>146</sup> Lessem, Ronnie, op. cit. pág. 3.

*compartido de valores o de una forma más concreta y precisa, en una cultura de la organización "*<sup>147</sup>

Así, los valores y objetivos comunes de una empresa u organización son manifestados explícitamente a través de su cultura, la cual puede ser determinante para el éxito y sobrevivencia de una empresa. En este punto coinciden varios autores, llegando incluso a definir el éxito económico como una correcta aplicación de la cultura corporativa. Watson al igual que Marin, cree que una empresa, para sobrevivir y tener éxito, debe primero "*[...] poseer un conjunto de valores sobre los que fundará todas sus políticas y acciones. Después, debe envejecer con un respeto fiel a sus creencias*"<sup>148</sup>.

A continuación añadimos otras definiciones en orden cronológico encontradas durante nuestro trabajo de investigación:

### **Pettigrew (1979)**<sup>149</sup>

Afirma que las personas deben, a fin de tener una medida de funcionar, poseer un sentido permanente de la realidad sobre la cual ellos deben intervenir. Para él, la cultura es el sistema de significaciones aceptadas públicamente y colectivamente por un grupo en un momento dado.

### **M. Bosche (1984)**<sup>150</sup>

*"Un sistema de valores compartidos (que es lo importante) y de creencias (como funcionan las cosas) en interacción con la población de una compañía, sus estructuras organizacionales y sus sistemas de control para producir normas de comportamiento (la manera como se hacen las cosas aquí)"*

---

<sup>147</sup> Marin, Antonio Lucas, *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Bosch Casa Editorial, Barcelona, 1997, pág.44.

<sup>148</sup> Citado por Bertrand, Yves, *Culture Organisationnelle*, Collection Communication Organisationnelle, Presses de l'Université du Québec. Tele Université, Canadá, 1991, pág.50. trad. del A.

<sup>149</sup> Citado por Bertrand, Yves, pág. 53

<sup>150</sup> *ibidem*.

### **Trice y Beyer (1984)<sup>151</sup>**

Dicen que la cultura organizacional tiene dos componentes:

1. Su substancia, es decir, la búsqueda de sentido contenido dentro de sus ideologías, sus normas y sus valores.
2. Sus formas o prácticas muestran y comunican la substancia a sus miembros.

### **Nadine Lemaître (1985)<sup>152</sup>**

*“La cultura es un sistema de representaciones y de valores compartidos por todos los miembros de la empresa. Esto significa que cada uno, dentro de la empresa, adhiere una visión común de lo que es la empresa, de su rol económico y social, del lugar que ocupa en relación a su competencia, de su misión cara a cara con sus clientes, de su personal y de sus accionistas.”*

### **E. H. Schein (1985)<sup>153</sup> :**

*“Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”*

Para Schein, la cultura corporativa se conforma por distintos niveles, los cuales presentamos a continuación: Uno fundamental (los valores), uno intermediario (Las estrategias) y uno demostrativo (los hechos).

*“El primer nivel lleva el nombre de Valores Organizacionales, comprende los fundamentos de la cultura, los valores, las percepciones de roles, las relaciones de poder, los sueños, los fantasmas, los deseos insatisfechos, las*

---

<sup>151</sup> Citado por Bertrand, Yves, pág. 54

<sup>152</sup> Citado por Bertrand, Yves, pág. 53

<sup>153</sup> Schein, Edgar, op. cit. pág.9, trad. del A.

*frustraciones. El segundo nivel intermediario se conoce como las Estrategias Culturales y comprende ideologías, explicaciones, las cartas cognitivas. El tercer nivel es el de los Hechos Culturales. Este comprende el conjunto de ritos, de símbolos, de hechos, de iniciaciones, de historias, de slogans y de discursos".*<sup>154</sup>

Schein opina sobre las reflexiones hechas hasta entonces sobre la cultura corporativa que *"[...] reflejan la cultura de la organización, pero ninguno de ellos es la esencia de la cultura"*<sup>155</sup>. Dice que la cultura es un conjunto de suposiciones básicas, de un grupo, ya sea este social o laboral, que aprende a hacer frente a sus problemas de adaptación e integración llegando a ser considerado válido como grupo cultural<sup>156</sup>.

*"[...] La Cultura es [...] un producto aprendido por la experiencia grupal...un grupo definido con una historia significativa [...] Cultura es aprendizaje, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si son entendidos sus procesos dinámicos y de aprendizaje".*<sup>157</sup>

### **J. Barney (1986)**<sup>158</sup>

*"La cultura organizacional se define como un conjunto complejo de valores, de creencias, de convicciones y de símbolos que definen como una empresa debe conducir sus negocios"*

### **Myrsiades (1987)**<sup>159</sup>

Define la cultura como un modelo de comportamiento que representa creencias, valores y comportamientos atribuibles a una generación precedente.

---

<sup>154</sup> Citado por Bertrand, Yves, op.cit. pág. 62.

<sup>155</sup> Schein, Edgar, *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*, Jossey-Bass Inc, Publishers, San Francisco, California, 1985, pág.6, trad. del A.

<sup>156</sup> Schein, Edgar, op.cit. pág.63.

<sup>157</sup> Schein, Edgar, op.cit. pág.7 trad del A.

<sup>158</sup> Citado por Bertrand, Yves, pág. 54

<sup>159</sup> ibídem.

### **Hofstede y Bond (1988)<sup>160</sup>**

Entienden por cultura la programación colectiva del espíritu que distingue los miembros de una categoría de personas de otra categoría.

### **Hofstede (1990)<sup>161</sup>:**

Sostiene que la cultura organizacional es determinada por factores históricos, antropológicos y, en esto coincide con Lessem, construida por un grupo social y que posee actitudes difíciles de explicar y sobre todo, difíciles de cambiar<sup>162</sup>.

### **Yves Bertrand (1991)<sup>163</sup>**

Nos presenta otra definición de cultura corporativa mucho más amplia y compleja a la que añade elementos que antes no habíamos contemplado dentro de las otras definiciones tales como percepciones, juicios e intuiciones, pero que no modifican profundamente la intención de la definición, así, describe la cultura corporativa como:

*“[...] un processus sociodynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisés par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survivance dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes. L'ensemble dynamique des connaissances, croyances et symboles d'une organisation, utilisés par les membres de cette organisation à des fins d'adaptation tant interne qu'externe”.*<sup>164</sup>

Así mismo, habla de la cultura organizacional como un conjunto de presuposiciones inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo que ha aprendido adaptarse su ambiente externo y que ha desarrollado una

---

<sup>160</sup> ibidem.

<sup>161</sup> Citado por Bertrand, Yves, op.cit. pág. 52.

<sup>162</sup> Ibidem.

<sup>163</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág. 54.

<sup>164</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág. 54.

integración interna. Adaptación e integración que se enseña a los nuevos miembros, transmitiéndoles la forma correcta de percibir, de pensar y de sentir dentro de la empresa en función de sus problemas<sup>165</sup>.

De esta forma, el miembro recién incorporado tendrá que ser sometido a este proceso de aprendizaje, por lo que la empresa le enseñará la forma correcta de pensar, percibir y sentir en relación a ciertos problemas empresariales.

**Ronnie Lessem (1992)<sup>166</sup>:**

Lessem, cree en un plano más humano, define la cultura de empresa como un reflejo de sentimientos más que de pensamientos coordinados: *“Cultura en su contexto primario no es una reflexión de un refinamiento de la dirección, sino de sus sentimientos y actividades más fundamentales, visibles y de costumbres”*.<sup>167</sup>

**Sanz de la Tajada (1994)<sup>168</sup>:**

Habla de como la cultura de la empresa ha sido definida de diferentes maneras incorporando aspectos como: filosofía empresarial, los valores de la organización, el clima empresarial, las normas de grupo, las reglas, las tradiciones y los comportamientos.

Para él: *“La filosofía sirve para orientar la política de la empresa u organización hacia los diferentes públicos con los que se relaciona, ya sean internos o externos. Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. El ambiente o clima se establece en la empresa para la estructura de las relaciones de sus miembros con los diferentes públicos externos. En cuanto a las normas que se desarrollan en los grupo de trabajo, todas las organizaciones - como la*

---

<sup>165</sup> Bertrand, Yves, op.cit. pág.55.

<sup>166</sup> Lessem, Ronie. *La Gestión de la Cultura Corporativa*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1992, pág. 6

<sup>167</sup> Lessem, Ronnie, op.cit. pág. 6

<sup>168</sup> Sanz de la Tajada, L. A., *Integración de la Identidad y la Imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid, 1994. Pág. 27.

*empresa- poseen algunas de ellas, que las condicionan y sirven para controlar su comportamiento. Las reglas del juego, rigen el sistema de ascensos para ser aceptado como miembro de la comunidad empresarial y para el progreso profesional dentro de la organización. Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre individuos de la empresa constituyen el último de estos aspectos asociados a la cultura empresarial y, entre ellos, se incluyen el lenguaje y los rituales empleados en la organización.*"<sup>169</sup>

Nos atrevemos a cuestionar algunas opiniones, ya que creemos que la cultura ha sido creada para la obtención de beneficios económicos, siempre acompañados de un sistema de valores y normas de la casa que en gran medida están pensados para defender más a la empresa que al empleado. Y si existe el cambio cultural, este es siempre dirigido por la esfera dominante de la organización con la intención de una mejora *ambiental*, que genera una mayor calidad de trabajo, lo que se refleja indudablemente en rentabilidad para la empresa, rentabilidad que algunos teóricos que mencionamos más adelante suelen llamar *sobrevivencia*.

Las empresas son sistemas abiertos en constante relación con su entorno, básico para su supervivencia, además, se constituyen de muchos subgrupos, unidades ocupacionales, niveles jerárquicos y segmentos geográficos dispersos. Tom Peters se aventura a incluir a ambas partes (internas y externas) en su definición de cultura y dice que éste se refiere tanto al producto como a las personas, al cliente como al empleado de la empresa<sup>170</sup>.

Como hemos podido observar a lo largo de nuestra investigación, una definición de cultura corporativa ha sido gestada casi cada año (Homans, 1950; Goffman, 1959,1967; Tagiuri y Litwin, 1968; Pettigrew, 1979; Ouchi, 1981; Pascale y Athos, 1981; Deal y Kennedy, 1982; Ritti y Funkhouser, 1982; Linda Smircich, 1983; M. Bosche, 1984; Trice y Beyer, 1984; Nadine Lemaître,

---

<sup>169</sup> *ibidem*.

1985; J. Barney, 1986; Myrsiades, 1987; Hofstede y Bond, 1988; Schein, 1988; Hofstede y sus colegas, 1990; Schein, 1991; Yves Bertrand, 1991; Ronnie Lessem, 1992; Antonio Lucas Marin, 1997) a partir de la fecha de nacimiento del concepto, sobre todo en la última década, el concepto cultura corporativa ha cobrado especial importancia en el entorno empresarial.

De las definiciones anteriores y contemplando los elementos que más se repiten nos hemos tomado la libertad de aportar nuestra propia definición de lo que es cultura corporativa:

**“Es un conjunto de creencias y valores compartidos desarrollados dentro de un grupo social (en el ámbito empresarial), los cuales son sometidos a una realidad creada con normas de comportamiento y significaciones aceptadas públicamente que son transmitidas a las nuevas generaciones por medio de sus comunicaciones y rituales internos, y donde cada miembro de la organización acepta y juega un rol definido para cumplir con una misión que permita a la empresa sobrevivir a su medio ambiente externo”**

La cultura corporativa es la clave para la comprensión de la problemática de la identidad de la empresa. Constituye un aspecto profundo y complejo que no se puede cambiar de la noche a la mañana para adecuarla a la situación de la organización.

Aclaremos que dentro de las definiciones que hemos mencionado hemos observado la repetición de varios conceptos tales como valores, hechos, significado, símbolos, rituales, creencias, héroes, etc. Todos y cada uno de los elementos que comportan la cultura corporativa serán descritos ampliamente más adelante, lo cual no implica un desconocimiento por parte de los autores de dichos conceptos a la hora de la realización de nuestra propia definición de cultura corporativa.

---

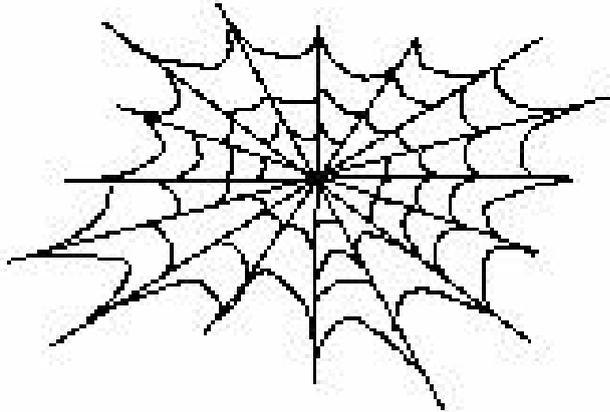
<sup>170</sup> Lessem, Ronnie, op.cit. pág.7

### 2.3.3. Tipos de Cultura

Algunos teóricos organizacionales como Ronnie Lessem<sup>171</sup>, José Garmendia<sup>172</sup>, T. Deal y A. Kennedy<sup>173</sup> han tratado de clasificar los tipos de cultura organizacional en función de las estructuras, a continuación presentamos algunas de las culturas mencionadas por ellos y las cuales relacionamos con las estructuras expuestas anteriormente.

Ronnie Lessem cita la forma en que Charles Handy (1976) tipifica la cultura empresarial, para él, la cultura se manifiesta de cuatro formas distintas, bautizó su tipología recurriendo a la mitología griega.

#### 1o. La Cultura Zeus<sup>174</sup>



El gráfico que la representa es una telaraña, muestra como el poder esta centralizado y las tareas se reparten en orden de importancia. Es como una escala de poderes; cuanto más alejado este un punto del centro menores serán sus responsabilidades, pero, también será menor su jerarquía.

---

<sup>171</sup> Lessem, Ronnie. *La Gestión de la Cultura Corporativa*. Ediciones Diaz de Santos, S.A. Madrid, 1992.

<sup>172</sup> Garmendia, José, *Tres Culturas, Organización y Recursos Humanos*, ESIC Editorial, Madrid, 1994.

<sup>173</sup> Deal, T.E., Kennedy, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA , Addison Wesley, 1982.

<sup>174</sup> Lessem, Ronnie, op.cit. pág.64.

Creemos que este tipo de cultura organizativa está ligada a una estructura funcional.

Llamada por José Garmendia *Cultura de orientación al Poder*<sup>175</sup>, e implica una fundamental valoración del dominio tanto del entorno-competitividad, agresividad, tendencia a adquisiciones y fusiones, etc. como de la propia organización, predominio del autoritarismo, opacidad contable, etc.

### **Sus características:**

- + A menudo se manifiesta pequeñas organizaciones, empresas comerciales y compañías financieras.
- + Depende de una fuente central de poder, con una figura central.
- + Cuanto más cerca se está del centro, mayor es el poder y la influencia.
- + La organización depende en la confianza de su propia efectividad.
- + Comunicación a través de la conversación personal.
- + Control desde el centro y a través de individuos clave.
- + Las decisiones se toman partiendo de la consecución de un equilibrio en la influencia.
- + Las culturas y organizaciones que se basan en este sistema tienen capacidad de actuar con rapidez y saben reaccionar con eficacia ante la amenaza y el peligro.

## 2o. La Cultura Apolo<sup>176</sup>



Se representa gráficamente como un templo griego, las columnas que lo sustentan representan las funciones repartidas en sus miembros, que dan fuerza a la empresa y la sostienen del todo. La estructura divisional consideramos, es la más adecuada para representar este tipo de cultura, dado que la división de las funciones especializadas son los pilares sobre los que se sustenta la compañía.

Garmendia llama a este tipo de *cultura corporativa de Orientación al Rol*<sup>177</sup>, y en ésta importa aquí especialmente la legalidad. Abunda la burocracia. Las funciones están ampliamente definidas y los individuos solo realizan sus tareas, es por esto que es llamada de orientación al rol, el individuo se dedica sólo a desempeñar su rol.

### **Sus características:**

- + Opera sobre la lógica y la racionalidad.
- + Se apoya en la fortaleza de sus pilares, sus funciones o especialidades.
- + Coordina en la cumbre por una estrecha banda de gestores senior.

---

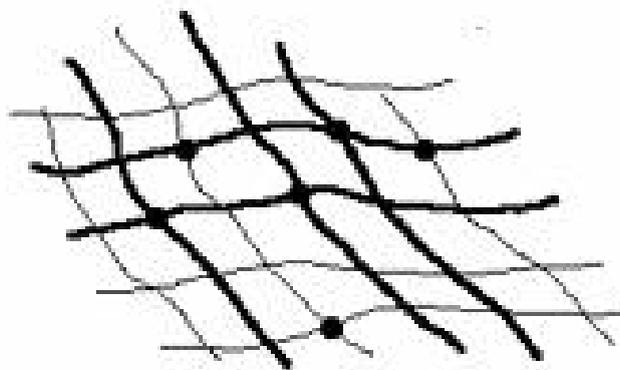
<sup>175</sup> Garmendia, José, *Tres Culturas, Organización y Recursos Humanos*, ESIC Editorial, Madrid, 1994, pág.33.

<sup>176</sup> Lessem, Ronnie, op.cit. pág. 64.

<sup>177</sup> Garmendia, José, op.cit. pág.33.

- + La función o la descripción del trabajo es con frecuencia más importante que las personas que lo realizan.
- + El poder de la posición es la principal fuente de poder en esta cultura.
- + Ofrecen predictibilidad y seguridad al individuo.
- + Posibilidad de promoción previsible.
- + Oportunidad de adquirir experiencia especializada.

### 3o. La Cultura Atenea<sup>178</sup>



Su gráfico es un entretejido de fibras que representan las diferentes funciones de sus miembros, que se entremezclan y solidarizan con otras tareas, la ubicación dentro de este entramado no posee ningún tipo de nivel jerárquico, aunque los nudos que aparecen representan un mayor poder de influencia sobre la toma de decisiones, ya que se basa sobre todo en el trabajo en equipo y la igualdad del grupo. Para Garmendia en este tipo de cultura interesa la buena ejecución del trabajo con el fin de conseguir buenos resultados<sup>179</sup>. La tendencia es a organizarse por productos más que por funciones o procesos.

---

<sup>178</sup> Lessem, Ronnie, op.cit. pág.65.

<sup>179</sup> Garmendia, José, op.cit. pág.33.

Creemos que este tipo de cultura está insertada en una especie de híbrido entre estructuras funcionales y estructuras matriciales, es funcional dado el carácter de relación entre sus miembros, es matricial por su carácter de desarrollo de trabajo en equipo y de ausencia de niveles jerárquicos.

#### **Sus características:**

- + Se basa en el proyecto o trabajo.
- + La mayor parte del poder y la influencia reside sobre los nudos de la red.
- + Solo reconoce la experiencia como base de poder e influencia.
- + Emplea el poder unificador del grupo para mejorar la eficiencia y conseguir que el individuo se identifique con el objetivo de la organización.
- + Cultura de equipo.
- + Extremadamente adaptable y flexible.
- + Se usa cuando la tarea es corta, en que la rapidez de reacción es importante.

#### **4o. La Cultura Dionisio<sup>180</sup>**

Este tipo de cultura no posee un gráfico definido, ya que no impregna demasiadas organizaciones y es difícil mostrar un gráfico que se adapte a la idea. Puede estar representada por pequeños grupos de individuos, ya que generalmente se adapta a algunos despachos pequeños o gabinetes que tienen con frecuencia esta orientación personal. Esta cultura sería insertada según criterios del investigador dentro de una estructura matricial (recordemos el ejemplo de Gabinete Uribe expuesto durante su explicación).

Garmendia la llama de *Orientación al Personal*<sup>181</sup> se atendería aquí, con alguna obsesión, a la satisfacción de las necesidades del personal y a su identificación con la organización (estilo Z).

---

<sup>180</sup> Lessem, Ronnie, op.cit. pág.66.

**Sus características:**

- + Es poco habitual.
- + El individuo es el eje principal.
- + La estructura u organización solo existe para servir a los individuos que la componen.
- + Su estructura es reducida.

Por otro lado, T. Deal y A. Kennedy sostienen dos criterios para describir las culturas que ellos aplican a la actividad de la empresa: su nivel de riesgo (elevado / fiable) y la rapidez de conocimiento de los resultados de la acción (inmediata / lenta)<sup>182</sup>. Por el cruce de estos dos criterios, se dan cuatro tipos de cultura. El siguiente esquema manifiesta su postura:



Fuente: Jean-Pierre Détrie<sup>183</sup>

---

<sup>181</sup> Garmendia, José, op.cit. pág.33.

<sup>182</sup> Deal, T.E., Kennedy, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA , Addison Wesley, 1982, págs: 107-127.

<sup>183</sup> Détrie, Jean-Pierre, *STRATEGOR, stratégie, structure, décision, identité* , Politique général d'entreprise. InterEditions, 1991, p.417 trad. Del A.

### **La Cultura “MACHO”<sup>184</sup>**

Aparece aquí en el cuadrante donde el riesgo es elevado y la respuesta o feed back es inmediato. Este tipo de empresas trabajan bajo presión por lo que suponemos que es un tipo de cultura corporativa que se inclina más por resultados que por procesos. Esto, desde nuestro punto de vista, da a la empresa resultados a corto plazo, pero el riesgo que se corre al dejar de lado factores de calidad y que por ello la empresa pierda credibilidad. Este tipo de culturas tienden a ser jóvenes, sobre todo enfocadas a la rapidez de acción más que en la permanencia futura, tal como las actuales compañías presentes en la red (Internet).

### **En la Cultura “BET THE COMPANY”<sup>185</sup>**

Las empresas son dinámicas y actuales, pero no se esperan de ellas respuestas inmediatas, ya que su feed back es más bien lento y ello permite que los procesos sean más planificados y sistemáticos. Aunque esta planificación va unida a una presión importante por el grado de riesgo económico que implica. Invertir grandes capitales en empresas que necesitan años para desarrollarse, afinarse y probarse antes de saber si darán resultado o no, situación de tensión para el inversor que se ve proyectada al interior de la empresa. Los valores de este tipo de cultura se concentran en el futuro y en la importancia de invertir en él.

---

<sup>184</sup> Deal, T.E., Kennedy, A.A., *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading, MA, Addison Wesley, 1982, págs: 107-127.

<sup>185</sup> *ibidem*.

### **La Cultura “WORK HARD-PLAY HARD”<sup>186</sup>**

Es una cultura de riesgo fiable y respuesta inmediata y existe en empresas con empleados esmerados y concienciados de la imagen que presentan al exterior y de la calidad de sus productos y servicios. Sobre todo se aplica en organizaciones destinadas a las ventas de consumo masivo. Los empleados de estas compañías viven en constantes pequeños riesgos y son sometidos a una actividad constante. El éxito en este tipo de empresas esta basado sobre todo en perseverar y persistir.

### **En la Cultura “PROCESS”<sup>187</sup>**

El predominio de los procesos y la planificación de todas las acciones de la compañía es lo que le distingue. Muchas empresas pueden ser catalogadas dentro de este tipo de cultura, con riesgo fiable y de respuesta lenta, o por lo menos no inmediata. Podemos mencionar como ejemplo a empresas aseguradoras, bancos, oficinas de gobierno, etc. Sobre todo, caracteriza a esta cultura la falta de retroalimentación, lo que obliga a los empleados en esforzarse en cómo hacer su trabajo y no en lo que hacen. Las personas que trabajan en este tipo de organizaciones se vuelven desconfiadas y sus valores se centran en la perfección técnica, atendiendo con minuciosidad el proceso y los detalles.

Jean-Pierre Détrie al hablar de esta tipología cultural, la critica, pues considera que el fallo de la misma consiste en que es puramente descriptiva y no explica que piensan las personas pertenecientes a estas diversas organizaciones<sup>188</sup>. Nosotros, además consideramos que tipificar una cultura por grado de riesgo de los procedimientos y velocidad de respuesta es demasiado superficial pues se olvida de detalles como los valores o los rituales

---

<sup>186</sup> ibidem.

<sup>187</sup> ibidem.

<sup>188</sup> Détrie, Jean-Pierre, op.cit. pág: 417.

que sin duda forman parte de esta tipología, pero que quedan demasiado excluidos dentro de las definiciones.

Como ya mencionamos anteriormente, el tipo de cultura a aplicar en cada organización depende en gran parte de la dirección de la misma y de su forma de trabajar, estos tipos de cultura están generalmente ligados a los niveles jerárquicos más elevados, es entonces una dirección por la cultura lo que definirá el tipo de cultura dominante o su modificación en caso de que así procediera después de un análisis y diagnóstico cultural.